

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI  
YÖNETSEL SORUNLAR  
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Nafiz AYDEMİR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd.Doç. Dr. M. Akif HELVACI**

**Uşak**

**Mart, 2013**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL SORUNLAR  
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Nafiz AYDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mart, 2013**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Nafiz AYDEMİR

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2013

Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

Bu araştırmanın amacı, kamu ilköğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri; görev, öğrenim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, mezun oldukları okullar, katıldıkları kurs veya seminerler, okulun öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, yönetici sayısı, memur ve hizmetli sayısı, velilerin ortalama aylık geliri, okulun bir yıllık bütçesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Uşak ili sınırları içinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde 220 okul yöneticisi bulunmaktadır. Evrenin tamamı örneklem olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Meşe (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretimde Karşılaşılan İdari Sorunlar” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen toplam puanların çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek için Tukey HSD analizi yürütülmüştür.

Araştırma bulgularına göre Uşak ili sınırları içerisinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla çok düzeyinde karşılaştıkları saptanmıştır. Diğer boyutlarda yer alan yönetsel sorunlarla orta düzeyinde karşılaştıkları görülmektedir. ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okulun öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar kelimeler:** *İlköğretim, yönetim, yönetici, lider, eğitim yöneticisi, eğitim kurumu, okul yönetimi, okul müdürü, yönetim süreçleri, yönetim sorunları.*

## ABSTRACT

### THE ADMINISTRATIVE PROBLEMS THAT PRIMARY SCHOOL DIRECTORS ARE CONFRONTED (UŞAK CASE)

Nafiz AYDEMİR

Department of Educational Sciences

Uşak University Social Sciences Institute, March 2013

Advisor: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

The aim of this study is to state the administrative problems which primary school principles confront at their schools. According to their own views their duties, education levels, professional experience, administrative experience, their school which they graduated from, their seminars and courses they attended the number of students, the number of teachers, in their schools, the number of principals in their school, the number of servant and officers, the average monthly income of parents and the school's annual budget are basic variables. The aim of study is to show whether there are meaningful differences or not.

In this study, screening model was used. The sample of study constitutes the principals in the state primary schools in Uşak between 2012-2013 education-academic year. The number of school principals is 220. All universes was accepted as sample. As data collection tool, "The scale of administrative problems confronted in primary school" developed by Meşe (2009) was used. Data was analyzed with SPSS 17.0 package programme. In the analysis, according to the different variables of total points gotten from scales, t-test was used for independent groups, one way Anova test, in case of meaningful differences, Tukey HSD analysis was applied to state the differences between two group.

According to the finding of research it was fixed that. The problems are mostly financial, the other administrative problems are encountered at moderate level. According to the result of Anova, and the view of school principals in Uşak, financial reasons show meaningful differences with regard to the parent monthly income.

**Keywords:** *Primary School, management, manager, leader, educational manager, educational institution, school management, head teacher, administration process, management problems.*

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nafiz AYDEMİR'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar" başlıklı tezi 15.03.2013 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI

.....

Üye : Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa ÇİFCİ

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Yrd.Doç. Dr. M. Akif HELVACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Seher AYDEMİR'e teşekkür ederim.

Ayrıca çalışma yaptığım ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Nafiz AYDEMİR

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

- Adı-Soyadı : Nafiz AYDEMİR
- Doğum Yeri ve Tarihi : Simav-1976
- Lisans Öğretimi : Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim  
Fakültesi Teknoloji Öğretmenliği Bölümü
- Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim  
Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
- Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Denevimi**

- Çalıştığı Kurumlar : Hatay Antakya Gazi İlköğretim Okulu  
Uşak Ergenekon İlköğretim Okulu  
Sivaslı 31 Ağustos İlköğretim Okulu  
Uşak Eşe ve Halil Erdoğan İlköğretim Okulu  
Uşak Eşe ve Halil Erdoğan İlkokulu

### **İletişim**

- e-posta adresi : [aydemirnafiz@hotmail.com](mailto:aydemirnafiz@hotmail.com)

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. İLKÖĞRETİMDE OKUL YÖNETİMİ.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. İlköğretimin Amaç ve İlkeleri.....	6
1.1.1.1. İlköğretimin Amaçları.....	7
1.1.1.2. İlköğretimin Temel İlkeleri.....	9
1.1.2. Türkiye’de İlköğretimin Gelişimi ve Bugünkü Durumu.....	10
<b>1.2. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL</b>	
<b>KAVRAMLAR.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Yönetim ve Yönetim Kuramları.....	13
1.2.1.1. Klasik Yönetim Kuramları.....	14
1.2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları.....	23
1.2.1.3. Modern Yönetim Kuramları.....	25
1.2.2. Eğitim Yönetimi .....	27
1.2.2.1. Okul Yönetimi .....	27
1.2.2.2. Okul Yöneticisi.....	28
1.2.2.3. Okul Yönetiminin Önemi.....	28
1.2.3. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması ve	
Yer Değiştirmeleri.....	29



1.2.3.1. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.....	29
1.2.3.2. Okul Yöneticilerinin Atanması.....	32
1.2.3.3. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri.....	36
1.2.4. Okul Yöneticisinin Görev, Rol ve Sorumlulukları.....	38
1.2.4.1.İlköğretim Okulu Müdürlüğü Görev Tanımı.....	39
<b>1.3. OKULDA YÖNETİMSEL İŞ VE İŞLEMLER.....</b>	<b>44</b>
1.3.1. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi.....	46
1.3.2. İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.....	50
1.3.3. Eğitim Hizmetlerinin Yönetimi.....	58
1.3.4. Öğretim Hizmetlerinin Yönetimi.....	63
1.3.5. Genel ve İdari Hizmetlerinin Yönetimi.....	68
1.3.6. Okul Veli İlişkilerinin Yönetimi.....	75
1.3.7. Maddi Hizmetler ve Okul Bütçesinin Yönetimi.....	78
<b>1.4. İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMSEL SORUNLAR İLE</b>	
<b>İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>81</b>
<b>2. BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>	<b>86</b>
2.1.ARAŞTIRMA MODELİ.....	86
2.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	86
2.3.VERİ TOPLAMA ARACI.....	87
2.4.VERİLERİN ANALİZİ.....	87
<b>3.BÖLÜM: BULGULAR .....</b>	<b>.89</b>
3.1 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine İlişkin	
Bulgular .....	89
3.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları	
“Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular .....	91

<b>3.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular .....</b>	<b>98</b>
<b>3.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları “Personelden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular .....</b>	<b>104</b>
<b>3.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular.....</b>	<b>111</b>
<b>3.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları “İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular.....</b>	<b>117</b>
<b>3.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları “Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Bulgular .....</b>	<b>124</b>
<b>4. BÖLÜM: TARTIŞMALAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>131</b>
<b>5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>140</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>148</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>153</b>

**KISALTMALAR**

Akt.	:Aktaran
Çev.	:Çeviren
Ed.	:Editör
İ.Ö.O.	:İlköğretim Okulu
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
N	:Eleman Sayısı (Adet)
Ss	:Standart Sapma
Sd	:Serbestlik derecesi
$\bar{X}$	:Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
BEP	: Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı
PDR	: Psikolojik Danışma ve Rehberlik
OGYE	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
EARGED	: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi
OYGEP	: Okul Yönetimi Geliştirme Programı

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımları.....	89
<b>Tablo 2</b>	Okul Yöneticilerinin Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin görüşleri.....	91
<b>Tablo 3</b>	Okul Yöneticilerinin Görevi Bakımından Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları.....	93
<b>Tablo 4</b>	Okul Yöneticilerinin “Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı .....	95
<b>Tablo 5</b>	Okul Yöneticilerinin “Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	96
<b>Tablo 6</b>	Tukey HSD Sonuçları.....	97
<b>Tablo 7</b>	Okul Yöneticilerinin Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri .....	98
<b>Tablo 8</b>	Okul Yöneticilerinin Görevi Bakımından “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları	99
<b>Tablo 9</b>	Okul Yöneticilerinin “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı.....	101
<b>Tablo 10</b>	Okul Yöneticilerinin “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	102

<b>Tablo 11</b>	Tukey HSD Sonuçları.....	103
<b>Tablo 12</b>	Okul Yöneticilerinin Personelden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri .....	104
<b>Tablo 13</b>	Okul yöneticilerinin görevi bakımından “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları ....	106
<b>Tablo 14</b>	Okul Yöneticilerinin “Personelden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı.....	107
<b>Tablo 15</b>	Okul Yöneticilerinin “Personelden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	109
<b>Tablo 16</b>	Tukey HSD Sonuçları.....	110
<b>Tablo 17</b>	Okul Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri .....	111
<b>Tablo 18</b>	Okul Yöneticilerinin Görevi Bakımından “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 19</b>	Okul Yöneticilerinin “Eğitim-Öğretim Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı.....	114
<b>Tablo 20</b>	Okul Yöneticilerinin “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	116
<b>Tablo 21</b>	Tukey HSD Sonuçları.....	117
<b>Tablo 22</b>	Okul Yöneticilerinin İdari ve Genel Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	118
<b>Tablo 23</b>	Okul Yöneticilerinin Görevi Bakımından “İdari Ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	119

<b>Tablo 24</b>	Okul Yöneticilerinin “İdari Ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı.....	121
<b>Tablo 25</b>	Okul Yöneticilerinin “İdari Ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	122
<b>Tablo 26</b>	Tukey HSD Sonuçları.....	123
<b>Tablo 27</b>	Okul Yöneticilerinin Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	124
<b>Tablo 28</b>	Okul Yöneticilerinin Görevi Bakımından “Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları.....	126
<b>Tablo 29</b>	Okul Yöneticilerinin “Maddi Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Dağılımı.....	127
<b>Tablo 30</b>	Okul Yöneticilerinin “Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu Ve Velinin Gelir Durumu Bakımından ANOVA Sonuçları.....	128
<b>Tablo 31</b>	Tukey HSD Sonuçları .....	130

## GİRİŞ

### PROBLEM

Hızla değişen bir dünyada okul örgütünün bu değişimden etkilenmemesi mümkün görünmemektedir. Her alanda hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirmek zorundadırlar. Bilgi ve bilgi teknolojileri alanlarındaki hızlı gelişmeler, iletişim yoğunluğunu arttırmıştır. Bütün bu değişimler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Değişim sürecine bağlı olarak okulda meydana gelen yapısal ve yönetsel değişmeler, okul yöneticisinin rollerinde de önemli değişimlere neden olmuştur. Okul yöneticisi öğrenen örgütler, toplam kalite yönetimi gibi yeni yaklaşımlar karşısında yeni rol ve sorumluluklar üstlenmek zorundadır. Bu da her şeyden önce yeni bir vizyon ve liderlik davranışları gerektirmektedir.

Örgün eğitim sisteminin temeli kabul edilen ilköğretim yönetiminde okulun amaçlarına ulaşabilmesi okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını etkili biçimde yerine getirmesine bağlıdır. İlköğretim okulu yöneticisi öğrenci hizmetleri, işören hizmetleri, eğitim hizmetleri, öğretim hizmetleri, genel ve idari hizmetler, maddi hizmetler ve okul veli ilişkilerinin yönetimi yanında aynı zamanda öğretim lideri ve değişim ajanı da olmak zorundadır. Okul yöneticisinin değişim ve yeniliğe bakışı ve bu konudaki liderliği diğer işörenleri de etkilemektedir.

İlköğretim okul yöneticisinin okul amaçlarının gerçekleştirilmesi ve okulun geliştirilmesi için kaynak bulması beklenmektedir. Tüm bunların yerine getirilebilmesi için, okulun insan ve madde kaynaklarını sürekli olarak denetlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Türkiye’de genel olarak okulların toplumun beklentilerini karşılamaktan uzaklaştığı, eğitim öğretimde kalite ve niteliğin düşmekte olduğu en yetkili ağızlarca ifade edilmektedir. Ancak söz konusu sorunların bilimsel çalışmalarla test edilebilmesi, sorunların doğru saptanması ve belirlenen sorunlara yönelik somut çözüm önerilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bu araştırmanın problemi “resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar nelerdir?” olarak belirlenmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı Uşak il sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre yönetsel iş ve işlemlerde karşılaşılan sorunları belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde öğrenciden kaynaklanan sorunları nelerdir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde öğrenciden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde öğrenci velisinden kaynaklanan sorunları nelerdir?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunları nelerdir?



6. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

7. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunları nelerdir?

8. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde eğitim-öğretim Hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

9. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde idari ve genel hizmetlerinden kaynaklanan sorunları nelerdir?

10. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde idari ve genel hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

11. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde maddi hizmetlerinden kaynaklanan sorunları nelerdir?

12. İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde maddi hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri okul yöneticilerin görevi, öğrenim durumu, kıdemi, mezun olduğu fakülte, yöneticilik hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu, okuldaki öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli sayısı, velinin gelir durumu, okulun gelir durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Örgün eğitim sisteminin ilk aşamasını oluşturan ilköğretim kurumlarını örgütsel amaçlara uygun yaşatmak için okul yönetimi büyük önem taşımaktadır. Yönetim işlevleri ve yönetim süreçleri yönünden gereken düzeyde yönetilemeyen bir ilköğretim okulunun verimsizliği kaçınılmazdır. Bu nedenle ilköğretim kurumlarımızın, geleceğin sorunlarını bugünden gören ve bunu fırsata dönüştürebilen, değişim ve yeniliklere açık, iletişim becerileri gelişmiş, çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseyen, vizyon sahibi okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmanın, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları saptamak ve bu sorunların çözümüne yönelik somut öneriler geliştirmede önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir. Hiç şüphesiz mevcut sorunları tespit etmek ve çözüm yolları aramak, gelecekteki sorunların çözümü için bir deneyim kazandıracaktır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların, yönetici adaylarının gerek hizmet öncesi gerek hizmet içi yetiştirilmeleri sürecinde önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkileyen yönetsel sorunların çözüme kavuşturulması ilköğretimde etkiliği ve verimliliği de artıracaktır.

## **SINIRLILIKLARI**

- 1) Araştırma, 2012–2013 eğitim yılında Uşak ilinde araştırmanın örneklemini kapsamında yer alan ilköğretim okullarında görev yapan ve ölçek uygulamasını kabul eden okul yöneticileriyle;
- 2) Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekten toplanan bilgilerle;
- 3) Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

## **VARSAYIMLAR**

- 1) Araştırmaya katılan okul yöneticileri ölçeklere samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.
- 2) Araştırmada kullanılan ölçekler bu araştırmanın amacına hizmet edecek yeterliliktedir.

## TANIMLAR

**Yönetmel Sorun:** Okul yöneticilerinin okulu amacına ulaştırma sürecinde, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, işgören hizmetlerinin yönetimi, eğitim hizmetlerinin yönetimi, öğretim hizmetlerinin yönetimi, genel ve idari hizmetlerin yönetimi, okul veli ilişkilerinin yönetimi ve maddi hizmetlerin yönetiminde karşı karşıya kaldıkları problemlerdir.

**Okul Yönetimi:** Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır.

**Okul Yöneticisi:** Milli eğitim tarafından saptanan politikalara ve belirlenen amaçlara göre okullarda bulunan insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanma ve karşılaşılan sorunları çözme sorumluluğunu üstlenen kişidir.

## **1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde, yönetim ve yönetim kuramları, eğitim yönetimi, okul yönetimi, eğitim sistemi içinde okul, yönetim süreçleri, ilköğretim okul müdürlerinin; seçilmesi ve yetiştirilmesi, okul yöneticisinin görev, rol ve sorumlulukları, ilköğretim okullarında yönetsel iş ve işlemler ilgili kuramsal çerçeve, araştırmalar ve mevzuat ile desteklenerek ele alınmıştır.

### **1.1. İLKÖĞRETİMDE OKUL YÖNETİMİ**

Bu bölümde, ilköğretimin önemi, temel ilkeleri, amaçları, gelişimi ve bugünkü durumu üzerinde durulmuştur.

#### **1.1.1. İlköğretimin Amaç ve İlkeleri**

İlköğretim eğitim sisteminin temel taşıdır. Bu eğitim kademesinde bireylere toplum içinde diğer üyelerle uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazandırılır. İlköğretimde kazandırılan bilgi ve beceriler bir yandan bireyin hayata atıldığı zaman kendisi ve toplum için daha üretken ve verimli olmasını sağlarken diğer yandan daha ileri eğitim kademelerindeki öğrenmelerin temelini oluşturur (Fidan ve Erden, 1998).

1973 yılında kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmış ve yeniden düzenlenmiştir. Bu kanunla Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölüme ayrılmış ve uygulamaya konulmuştur (Resmi Gazete, 1973).

Temel eğitim olarak da adlandırılan ilköğretim örgün eğitim sisteminin ilk aşamasıdır. Ülkemizde 4+4 kademeli olarak sekiz yıl olan zorunlu ilköğretim 6-13 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsamaktadır.

Aşağıda ilköğretimin amaçları ve temel ilkeleri yer almaktadır.

### 1.1.1.1. İlköğretimin Amaçları

Türk Milli Eğitiminin ve ilköğretimin genel amaçları 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ilköğretimin amaçları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Resmi Gazete, 1973).

İlköğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;

2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.

3. İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere, ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır.

M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (MEB, 2003) ise ilköğretimin amaçları şunlardır: Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;

a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,

b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslar arası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,

c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımasını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,

d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,

e) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,

g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,

h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

ı) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,

j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,

k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,

l) Doğayı tanıma, sevme ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

m) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,

o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak, ilköğretim kurumlarının amacıdır.

### 1.1.1.2. İlköğretimin Temel İlkeleri:

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre (MEB, 2003), ilköğretimde aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulur:

a) İlköğretim, mecburi ilköğretim çağındaki her Türk vatandaşının hakkıdır ve zorunludur.

b) İlköğretim kurumlarında karma eğitim-öğretim yapılır.

c) İlköğretimde derslerde ve ders dışı etkinliklerde Türkçenin doğru, güzel ve etkili kullanılması temel hedeftir.

ç) İlköğretim kurumlarının kuruluş ve işleyişi ile her türlü eğitim-öğretim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında Atatürk ilke ve inkılaplarına uyulur. Evrensel değerler içinde millî kültürün öğrenilmesine ve geliştirilmesine önem verilir.

d) İlköğretim kurumları; dil, ırk, cinsiyet, felsefî inanç ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, zümreye veya sınıfa ayrıcalık tanınmaz.

e) Eğitim-öğretim etkinlikleri; öğretim ilkeleri, öğrenci düzeyi, çevre özellikleri ve programda belirtilen esaslar dikkate alınarak bu Yönetmeliğin 5 inci maddesindeki amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve uygulanır.

f) İlköğretim kurumlarında herkese imkân ve fırsat eşitliği sağlanır. Ekonomik durumu iyi olmayan öğrencilere, öğrenimlerini sürdürebilmeleri amacıyla parasız yatılılık ve bursluluk imkânları sağlanır. Özel eğitim gerektiren ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel önlemler alınır.

g) Eğitim-öğretim hizmetleri düzenlenirken öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri ile toplumun ihtiyaçları dikkate alınır.

ğ) Demokrasi bilincinin geliştirilmesi amacı ile öğrenci, öğretmen, yönetici, personel ve velilerce; kurumda iş birliği, iş bölümü, seçme, seçilme, katılma ve

düşüncelerini açıklayabilme gibi demokratik kuralların uygulandığı, sevgi, saygı ve hoşgörüye dayalı bir çalışma ortamı oluşturulur.

h) İlköğretim kurumlarında uygulanan, programlar, yöntem ve teknikler ile kullanılan eğitim teknolojisi; bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre yenilenerek, okul, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli geliştirilir.

ı) İlköğretim kurumlarında açıklık, güvenilirlik ön planda tutulur. Eğitim-öğretim ve yönetim etkinliklerinin kurul ve komisyonlarca yürütülmesi, öğrenci, öğretmen, veli ve çevrenin gözetim ve denetimine açık tutulması sağlanır.

i) Kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılması, eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması ve kurumun rekabet gücünün geliştirilmesi sağlanır.

j) Okul ile aile ve çevrenin iş birliği sağlanır.

k) İlköğretimde öğrenciler, oldukları gibi kabul edilerek değer verilir.

l) Öğretmen, yeri geldikçe günlük olaylara ve fırsat eğitimine yer verir.

m) Öğrencilere temel bilgi, beceri ve değerleri kazandırmak, öğrencilerin davranış, ilgi ve yeteneklerini belirlemek, programlar doğrultusunda başarılarını bir bütün olarak değerlendirmek, meslek alanlarını tanıtmak ve yönlendirmek için gerekli önlemler alınır.

n) Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin akranları ile birlikte kaynaştırma uygulamaları yoluyla eğitimlerini sürdürmeleri esastır. Bu öğrenciler eğitimlerini akranları ile birlikte aynı sınıfta sürdürebilecekleri gibi okulların bünyesinde açılacak özel eğitim sınıflarında da sürdürebilirler. Kaynaştırma yoluyla eğitim uygulamalarında özel eğitim ile ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

### **1.1.2. Türkiye’de İlköğretimin Gelişimi Ve Bugünkü Durumu**

Selçuklular ve Anadolu Selçuklu Devleti döneminde, ilköğretim basamağında sayılabilecek okullar vardı. Bunlara genel olarak sübyan mektebi (çocuklar okulu) denilmekteydi. Osmanlı döneminde de sübyan okulları varlığını sürdürdü. Sultanların vakıflarınca açılan sübyan mektepleri, 1846 yılında Mekatibi Umumiye Nazırlığına bağlandı ve varlığını cumhuriyet dönemine kadar sürdürdü (Akyüz, 2004). Sonraki yıllarda sübyan mektebi yerine iptidai (ilk) mektep, mekteb-i iptidai, taş mektep terimleri kullanıldı (Başaran, 2006).



Osmanlı Devletinde 1826 yılında II. Mahmut döneminde yayınlanan bir fermanla ilk defa herkes için ilköğretim zorunluluğu getirilmiştir. Bu amaca ulaşmak için yapılan tüm çalışmalara rağmen ilkokulların ülke genelinde yaygınlaştırılması sağlanamamıştır (Fidan ve Erden, 1998). II. Abdülhamit döneminde ilköğretim meselesi daha 1876 anayasası hazırlanırken ele alınmış ve anayasa maddesi ile ilköğretim mecburi hale getirilmiştir. Avrupa ülkelerinde de ilköğretim mecburiyetinin aynı tarihlerde anayasa metinlerine girdiğini görüyoruz (Özkan, 2010).

1913 yılında çıkarılan ilköğretim geçici yasası, iptidaiye ve rüştiye okullarını birleştirdi ve Mekatib-i İbtidaiye-i Umumi (Genel İlkokul) adı kullanıldı. Böylece altı yıllık ilkokul ortaya çıktı. Cumhuriyetin ilanından sonra, genel ilk mektebe ilkokul denildi. İlkokulun altı yıllık öğretim süresi de beş yıla indirildi (Başaran, 2006).

Cumhuriyetin ilanından sonra ilkokulların parasız ve zorunlu olması konusu yeniden ele alınmış ve ilköğretimin 7-14 yaş çocukları için parasız ve zorunlu olduğu ifadesi 1924 Anayasasında yer almıştır (Fidan ve Erden, 1998). 1924 Anayasası ile ilköğretim zorunlu olmasına rağmen özellikle o günkü şartlarda öğretmen ihtiyacı, bina yokluğu, bazı köylerde öğrenci azlığı gibi nedenlerle istenen mesafe kat edilememiştir (Türk, 2002).

1926'da çıkarılan Maarif Teşkilatına dair kanunda; şehir ve kasaba gündüz, şehir ve kasaba yatılı, köy gündüz ve köy yatılı olmak üzere dört tür okuldan söz edilmektedir. Anayasaya göre çağ nüfusundaki kız ve erkek çocukların ilk mektebe devamı zorunluydu ve ilk mekteplerin süresi beş yıldır. 1930'lu yıllarda ilk mektebin adı ilkokul oldu (Başaran, 2006).

Bu anayasal zorunluluğu yerine getirilebilmesi, ilkokulların ülke genelinde yaygınlaştırılması ile mümkün olacağı için cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren hızla ilkokul yapımına başlanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında ilkokul yapımı için şehirlere öncelik verilmiştir. Kırsal bölgelerde ilkokul sayısının artırılması için 1942 yılında Köy Enstitüsü ve Köy Okulları Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun her köyün

kendi okulunu yapmasını gerektirmekteydi. Bu sistemle 1942-1947 yılları arasında on bin köy okulu yapılmış ve öğretmen atanmıştır (Fidan ve Erden, 1998).

1960'lı yıllara gelinceye kadar iyi niyetli gayretler gösterilmesine rağmen ilköğretimi düzenleyen bir kanun bulunmuyordu. Planlı dönemin ilk yıllarına rastlayan bu dönemde çıkarılan İlköğretim ve Eğitim Kanunu genel hükümleri yanında özellikle ilköğretimi kapsamlı şekilde ele alması dolayısıyla önemlidir (Türk, 2002).

1961 yılında yasalaşan İlköğretim ve Eğitim Kanunu, zorunlu öğretim süresini 7-14 yaşları arasına koyarak sekiz yıla çıkardı. Yasa, bu öğrenimin, beş yılının ilkokulda, geri kalan üç yılının da tamamlayıcı kurs ve sınıflarda görülmesini zorunlu kıldı. Yasanın getirdiği bu zorunlu öğrenimin ilkokul kesimi uygulandı, ama üç yıllık kesimi bölge okulları dışında uygulanamadı (Başaran, 2006). İlköğretim kademesiyle ilgili çeşitli yıllarda programlar hazırlanmış ise de bunların en kapsamlı olanı 1968 yılında hazırlanan program olup, 1988 yılında hazırlanan ilkokul programı uygulanıncaya kadar yürürlükte kalmıştır. Daha sonra da ilkokul programı ile ortaokul programı birleştirilerek ilköğretim programı yayımlanmıştır (Şişman, 2009).

1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı kanunla öğrenim süresi beş yıl olan ilkokullar zorunlu eğitim süresi sekiz yıl olan ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu eğitimin yaygınlaştırılması ve niteliğinin artırılması amacıyla Eğitimde Çağrı Yakalama 2000 Projesi uygulamaya konulmuştur. Proje ile; ikili öğretime son verilerek normal öğretime geçilmesi, sınıf mevcutlarının 30'a indirilmesi, taşınmalı eğitim uygulaması, yatılı bölge okullarının açılması, bilgisayar destekli eğitim çalışmaları yapılmıştır (Türk, 2002).

2012 yılında çıkarılan 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile ülkemizde zorunlu eğitim süresi 8 yıldan 12 yıla çıkarılmıştır. Zorunlu eğitim 4 yıl süreli ilkokul, 4 yıl süreli ortaokul ve 4 yıl süreli lise eğitimini kapsamaktadır. Öğrencilerin öğrenim gördüğü birinci 4 yıl (1, 2, 3, 4. sınıflar) ilkokul, ikinci 4 yıl (5, 6, 7, 8. sınıflar) ortaokul ve üçüncü 4 yıl (9, 10, 11, 12. sınıflar) ise lise şeklinde isimlendirilmiştir. 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı için, 30 Eylül 2012 tarihi itibarıyla 66 ayını tamamlayan tüm çocukların

okul kayıt işlemleri e-okul sistemi üzerinden merkezî olarak yapılmıştır. İlköğretimi tamamlayan öğrencilere diploma verilmeyecek, 12 yıllık zorunlu eğitim sonunda ortaöğretim diploması verilecektir. (Resmi Gazete, 2012).

Ülkemizde yıllarca her köye bir okul kampanyası yürütüldükten sonra, köyden kente göçlerin artması sonucu öğrencisizlik nedeniyle birçok köy okulu kapanmıştır. Köyden kente göçler bir yandan köylerdeki okulların boşalmasına neden olurken, diğer yandan şehirlerdeki okulların kapasitelerinin çok üstünde çalışmalarına neden olmaktadır. Özellikle göçlerin yoğun olduğu şehirlerimizde hemen hemen bütün devlet okulları ikili öğretim yaptığı halde, sınıf mevcutları oldukça kalabalıktır. (Fidan ve Erden, 1998).

## **1.2. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

Yönetim ve okul yönetimi ile ilgili temel kavramlar ve açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

### **1.2.1. Yönetim ve Yönetim Kuramları**

Literatürde yönetimin farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Genel olarak yönetim; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için başta insan kaynakları olmak üzere maddi kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli bir şekilde kullanma sürecidir (Demirel ve Ün, 1987; Eren, 2003; Ilgar, 2005; Taymaz, 2007; Uygur, 2010). Başka bir deyişle; “İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Fındıkçı, 1996).

Yönetim ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların ortak yönü, “insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütü amaçlarına uygun biçimde yaşatmak” vurgusudur.

Her yönetim teori ve yaklaşımı, örgütlere değişik bir açıdan bakışı ifade etmektedir. Bu teori ve yaklaşımlar, örgütleri anlamada yararlanılabilecek bir çeşit çerçeve ve kalıplar oluşturmaktadır (Memduhoğlu, 2010).

Yönetimin daha çok yapısal yönlerine ağırlık veren örgüt kuramlarına tarihi gelişimi açısından bakıldığında üç kuramdan söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla; Klasik, Neo – klasik (yönetim süreçleri) ve Modern yönetim kuramlarıdır (Eren, 1996; Karip,2005; Uygur, 2010; Memduhoğlu, 2010; Keskinılıç, 2007; Şişman ve Taşdemir, 2008).

### 1.2.1.1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim yaklaşımı 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın başlarında gelişmiştir. Klasik yaklaşım çerçevesinde kuramlar, işin ve çalışanların yönetimi yanında bir bütün olarak örgütün nasıl yapılandırılacağı ile ilgilenir. Bu kuramlar, verimliliğin artırılması için bilimsel olarak kanıtlanabilecek ve uygulanabilecek evrensel ilkeler belirlemek düşüncesinden yola çıkmıştır (Karip, 2005). Klasik yönetim yaklaşımı, üç temel düşünceye dayanmaktadır; rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makineler yardımıyla etkin bir biçimde kullanılması, formel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması ve verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasıdır (Genç, 2005).

Klasik kuramın başlıca yazar ve düşünürleri, Taylor, Mooney, Reily, Brech ve Allen, örgütün sadece yapısı ile ilgilenmiş ve klasik kuramı dört sütun üzerine kurmuşlardır:

- 1) *İşbölümü*: uzmanlaşma birleşmeye yol açar ve diğer üç sütunun da temeli sayılır.
- 2) *Derece ve Görev*: Örgütün dikey ve yatay gelişmesini sağlar ve emir zinciri, emir

birliği, yetki ve sorumluluk kavramlarını içine alır.

- 3) *Yapı*: örgütteki görevlerin mantıksal bir örgüsünden meydana gelir, sistem ve kalıp

belirler.

- 4) *Kontrol alanı*: bir üstün kontrol edebileceği bir alt basamaktaki memur sayısını ve

bu sayının örgüt yapısı üzerindeki etkisini gösterir (Bursalıoğlu, 1999).

Klasik kuram örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde de durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Bu kuram insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır (Türk, 2002).

Bu bölümde, *bilimsel yönetim yaklaşımı*, *yönetim süreci yaklaşımı* ve *bürokrasi yaklaşımı* incelenecektir.

### ***Bilimsel Yönetim Yaklaşımı***

Bilimsel yönetim fikrinin kaynağı, endüstriyel ve örgütsel etkilik konusundaki çalışmaları 19. yüzyıl başında fabrika sahipleri ve yönetim teorisyenleri kuşağını etkileyen ve biçimlendiren Frederic Winslow Taylor'ın yazıları ve endüstriyel deneyimleridir (Slattery, 2010).

1856-1915 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerinde yaşamış olan Frederic Winslow Taylor, özel sanayi kurumların orta kademelerinde yöneticilik yapmış bir mühendistir. Çoğu uzman tarafından endüstri mühendisliğinin babası olarak kabul edilmektedir. 1911 yılında yayınlanan “The Principles of Scientific Management” (Bilimsel Yönetim İlkeleri) isimli eseri ile bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koymuştur. Mesleki hayatı boyunca Taylor'un en çok üzerinde durduğu konu çalışmalardan yüksek verim alabilmek olmuştur. Sistem, prosedür ve iş ölçümüne dikkat etmişler fakat yapı ve hiyerarşiye pek önem vermemişlerdir (Keskinlılıç, S.B., 2007).

Taylor, insanı işe güdüleyen birincil faktörün para olduğunu varsaymaktaydı; bu yüzden o, verimlilik ve kaliteyi maksimuma çıkarmak ve işçilerin kendi uyguladığı yöntemlere karşı gösterebilecekleri direnci aşabilmek için özellikle parça başı iş (yapılan işin miktarına göre ödeme) gibi ücret farklılıkları yaratan teşvik şemaları kullandı (Slattery, 2010).

Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesinde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert gibi araştırmacı ve yazarların da önemli katkıları olmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkeleri şunlardır (Ertürk, 1995):

1. Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağı belirlenmesi,

2. İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin hangi işi daha iyi yapacağını belirlenmesi,
3. Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi,
4. Yönetim ve çalışanlar arasında dostça işbirliğinin kurulması olarak özetlenebilir.

Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bilimsel yönetimin odak noktası, israf ve yetersizlikleri giderecek yolları bularak, verimi artırmaktır. Taylorizm açısından yönetimin görevi 5M formülündeki insan, para malzeme, makine ve yöntemi (man, money, material, machine, method) en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini artırmaktır. Personele iş yapmanın en doğru yolu öğretilmelidir. Böylece; personel kazancının işe bağlı olduğunu düşünerek, zaman ve hareketlerini en verimli biçimde kullanacaktır (Kaya,1993).

### ***Yönetim Süreçleri Yaklaşımı***

Klasik yönetim kuramının ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol da, Taylor gibi, çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışırken örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırıyordu. 1918 -1925 yılları arasında kendisini yönetim kuramı geliştirmeye ve kabul ettirmeye adanmış olan Fayol, kapsamlı bir yönetim bilim literatürü geliştirerek Fayolizm diye bilinen akımın yaratıcısı durumuna gelmiş ve yönetim biliminde Taylor kadar iz bırakmıştır ( Kaya,1993).

Bilimsel yönetim, bireysel olarak çalışanların işi üzerinde yoğunlaşırken; yönetim süreçleri, bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanır. Bu yaklaşıma katkı sağlayan en önemli iki isim Henry Fayol ve Luther Gulick'tir (Karip, 2005).

Fayol her organizasyonda faaliyetlerin altı kısımda toplanabileceğini ifade etmiştir. Bu faaliyetler şunlardır (Ertürk, 1995):

- 1) Teknik faaliyetler
- 2) Ticari faaliyetler
- 3) Finansal faaliyetler
- 4) Güvenlik faaliyetleri

5) Muhasebe faaliyetleri

6) Yönetim faaliyetleri (planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon, kontrol).

Herhangi bir örgütün başarısı için bu altı görevin etkili bir biçimde uygulanması gerekiyordu. Belirli bilgi ve beceriyi gerektiren bu temel görevlerin, bu alanlarda uzmanlaşmış personel tarafından yapılmasını savunan Fayol, özellikle yönetim eylemleri üzerinde durmuş ve bu konu yönetime ilişkin yazılarının merkezi olmuştur. Fayol' göre yönetim; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm sağlama ve denetlemeyi sağlayan bir süreçtir (Kaya,1993). Örgütsel etkinliği sağlamanın yollarını arayan Fayol, örgütler ve yönetimle ilgili ondört temel ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler şunlardır (Şişman ve Taşdemir, 2008): (1) İşbölümü, (2) Otorite ve sorumluluk, (3) Disiplin, (4) Emir-komuta birliği, (5) Yön birliği, (6) Örgütsel çıkarların kişisel çıkarların önünde tutulması, (7) Adil bir ücret ve ödül sistemi, (8)Merkeziyetçilik, (9) Hiyerarşi, (10) Düzen, (11) Eşitlik, (12) Örgüte bağlılık, (13) İnisiyatif, (14) Birlik ruhu.

Bilimsel yönetim ilkelerine paralel olarak Luther Gulick ve Lyndall Urwick, verimliliğin sağlanmasında yönetim işlevleri üzerinde odaklanmışlardır. Gulick ve Urwick, Fayol'un beş yönetim sürecini POSDCORB denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme (koordinasyon), raporlama ve bütçeleme olarak sınıflandırmışlardır (Karip, 2005).

Bundan sonra, zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farkla bazı öğeler öne sürmüşlerdir. Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Burada seçilen görüş yönetim sürecini *karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme* olarak sıralayan görüş olacaktır (Bursalıoğlu, 1999).

Bu bölümde okul yönetiminin yukarıda belirtilen süreçlerinin işleyişi ele alınmıştır.

*1.Karar Verme:* Karar yönetim süreçleri içinde süreçlerin hem başlangıcı hem de sonucu olan bir süreçtir. Öte yandan karar diğer süreçlerin içinde de yer alır. Planlama, Örgütlenme, iletişim, eş güdümlenmenin hepsinin içinde zaman zaman karar yer alır. O süreçler de kararı etkiler (Özsoy, 1989).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece, karar yönetimin kalbi demektir.

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, probleme ait enformasyon toplanması, informasyonun çözümlenme ve yorumu, çözüm yollarının formüle edilmesi, en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir. Yönetici aynı zamanda, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve maiyetin rolü konularında iyi yetişmiş olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Yönetici hangi düzeyde bir okulda görev yaparsa yapsın ve çalıştığı okul ne derecede etkili olursa olsun karar verme onun en önemli sorumluluğu olacaktır. Karar kendiliğinden oluşan bir süreç değil yöneticinin bilinçli çabaları sonucu oluşur. Şunu da unutmamak gerekir ki yönetici için belli bir konuda karar verme yeterli değildir, verilen kararı yerine getirmesi, takip etmesi de gerekir. Kararlar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri geçmemektedir (Keskinkılıç, 2007).

*2.Planlama:* Yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir. Bu nedenle planlama yönetim süreçlerinde kararı izleyen ikinci süreçtir (Taymaz, 2003). Planlamanın çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için gereken insan gücü ve teknoloji kaynaklarının, bunların kullanılış biçimlerini karşılaştırma eylemidir (Gürsel, 1997).



İyi planlama yapabilen yönetici, kurum açısından çok önemli faydalar elde edebilir. Planlama pasif değil, aktif bir süreçtir; planlamacıları gelecekle ilgili tahmin yapmaya zorlayarak, “bekle ve gör” politikalarını giderir. Yöneticiler gelecek ay veya gelecek yıl karşılaşılabilecek sorunların ve fırsatların neler olabileceğini tahmin ederek, kurumlarının durumuna en uygun tavrı sergilemesine imkân hazırlarlar. Planlama hemen her zaman para ve zaman kazandırır (Thompson, 2002).

Okul yöneticisi, planın uygulanabilmesi için gerekli olan yetkiyi öğretim elemanlarına vermesi gerekir. Çünkü planların uygulanması öğretim elemanları ile olmaktadır. Bu açıdan planlama etkinliğinde öğretim elemanlarının işbirliğine dikkat edilmelidir (Helvacı, 2009).

Okul müdürü çok ve değişik kararlar alabileceği için değişik planları olacaktır. Bir ders yılı başında, o yıl için okulun eğitimi hakkında karar alan müdür, ders yılı başlamadan çalışmalarını plana bağlar. Ders yılı içinde folklor yarışmasına katılma kararı alınmışsa, bunun başarıyla gerçekleştirilebilmesi için yine plan hazırlamalıdır. Ders yılı sonunda bir müsamere, sergi ya da her ikisi için karar verilmişse bunun da planlamada yeri olmalıdır (Özsoy, 1989).

*3. Örgütlenme:* Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecidir. Yapıyı kurmada örgüt modellerinden yararlanır. Bunlar genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikinci yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Eğitim örgütlerinin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu Bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izlerler. Okul yöneticilerinin yaratıcı olmaları isteniyorsa, örgütlenme yetkilerinin artırılması zorunludur (Türk, 2002).

İlköğretimde okullar, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre örgütlenip yönetilmektedir. Bu yönetmelikte okula ilişkin genel hükümler, öğrenci kayıt ve kabulü, okula devam, sınıf geçme, sınavlar, okul dışından bitirme sınavı, diploma işleri, okul değiştirme ve kayıt kapama, eğitim öğretim işleri, sınıf öğretmenliği ve işleri, sosyal çalışmalar, okul müdürünün görevleri, müdür yardımcısı, öğretmenler, kurslar ve toplantılar, birlikler, dernekler, defter ve

dosyalar, bina ve araçlar başlıkları altında ilkokulun nasıl yönetileceği ayrıntılı olarak gösterilmektedir (Başaran, 2006).

*4.İletişim:* Açıkalın'a (1998) göre iletişim, günümüzün en gözde yönetsel terimidir. Toplumsal, ekonomik ve politik olayların algılanması, açıklanması ve çözümünde iletişim ya da aynı kapsamdaki terimler sıklıkla kullanılmaktadır. İletişim, insanın vücudunu saran deri gibidir. İnsan canlılık özelliği gösterdiği sürece eylemlerinin tümünü iletişim kavramı ile açıklamak olasıdır.

İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1998).

Planlama, karar verme, örgütlenme, denetim gibi süreçlerin başarılı olması iletişime bağlıdır. Yani bu süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi iletişimin etkili olmasına bağlıdır. Bu nedenle iletişim yönetsel bir araç olarak da kabul edilir (Erdoğan, 2000).

Yapılan araştırmalar, insanların işyerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağında kötü iletişimin yattığını göstermektedir. Örgütsel eylemlerin istenilen sonuçları doğurması için öncelikle örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması gereklidir. İşgörenler arasında olumlu bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi örgütlerin amaçlarına ulaşma derecesini arttıracaktır (Terzi, 2005).

Okul için iletişim daha da önemlidir. Çünkü eğitim, bir etkileşim sürecidir, etkileşimin aracıysa iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir (Turan, 2007).

*5.Etkileme:* Miner'e göre etki (influence), bir kişinin başka bir kişinin ya da kümenin davranışını, değerlerini, duygularını, tutumunu, inançlarını kısaca kişiyi ya da kümeyi değiştirme derecesini gösterir (Başaran, 2000). Yöneticiler çalışanları, kendi bireysel amaçlarının kurum amaçlarıyla uyumlu olduğuna ikna etmeye çalışırlar. "Kurum için iyi olan şeyler bizim için de iyidir" mesajı çalışanların anlaması gereken bir mesajdır. Yönetici, kurum adına motivasyon ve liderlik

unsurlarını kullanarak, elemanın yeteneklerini maksimize etmeye çalışır. Elemanları etkileme becerisi yöneticinin sosyal iletişim yeteneğine bağlıdır (Thompson, 2002).

Yöneticilerin işgörenleri etkilemesi; formal, informal, amaçlı ve kendiliğinden olmaktadır. Yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmede informal etkileme yolunu kullanmaları gerekir (Helvacı, 2009).

Okul yönetimindeki etkileme süreci düşünüldüğünde, okuldaki ögeler arasında ilişki kurma, personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol oynama, meydana gelen çatışmaları çözümlemede görevli olan okul yöneticisi, bu görevlerini eğitim ve öğretime engel olmadan iş göreni etkileyerek gerçekleştirebilir (Umuzdaş, 2006).

*6.Koordinasyon (Eşgüdüm):* Eşgüdüm, koordinasyon ve düzenleme karşılığında kullanılan bir sözcüktür. Yönetimde alınan karar, yapılan plan ve oluşturulan örgütün işler hale getirildiğinde bütün birimlerin, güçlerin hep amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak önlemlerin alınması anlamında kullanılmaktadır (Özsoy, 1989).

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar (Bursalıoğlu, 1999).

Çeşitli ögelerin etkilediği okul yönetiminde akıcı güç ve grupları dengede tutabilmek zorunluluğu, koordinasyon eyleminin önemini özellikle artırır. Bu yüzden okul yöneticisi okul yönetimini etkileyen tüm ögeleri koordinasyon planının içinde tutmalıdır. Bunlar iç ve dış ögeler olmak üzere ikiye ayrılırlar. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ögelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel. Dış ögeler ise, okulun yapısında olmayan, fakat okul yönetiminde rol oynayan ögelerdir. Ana-baba-çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış ögeler arasındadır (Türk, 2002).

*7.Değerlendirme:* Değerlendirme; örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Denetleme örgüt amaçlarına uygunluğun ölçülmesidir (Kaya, 1993). Değerlendirmenin amacı ise, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma imkânı verilmelidir (Umuzdaş, 2006).

Okul müdürü okulun çalışmalarını sürekli kontrol eder, denetler. Buna yakından denetim denir. Yine okuldaki çalışmalar okul müdürünün üstleri, amirleri tarafından denetlenebilir. Öte yandan denetleme için özel olarak görevlendirilmiş kişiler tarafından da denetleme yapılır (Özsoy, 1989). Burada sözü edilen kontrol hata ve suçlu arama amacı gütmemekte, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, hedeften sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak amacını taşımaktadır. Kontrol fonksiyonunun sonuçlarında göre, planlama ve amaç belirleme yeniden gözden geçirilerek yönetim süreci yeniden işlemeye başlayacaktır. Buna göre kontrol fonksiyonu yerine getirilmeden yönetim fonksiyonu tamamlanmış sayılmayacaktır (Şimşek, 2002).

### ***Bürokrasi Yaklaşımı***

Klasik yönetim kuramının üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi anlamlarının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını ifade etmektedir (Koçel, 2001).

Max Weber' in yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrasi modelidir. Kitleler arasında yavaşlığın, kırtasiyeciliğin, gereksiz formalitelerin simgesi sayılan bürokrasi kavramı, Weber tarafından çeşitli bölümleri olan, her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütleri ve yönetimleri belirtmek için kullanılmıştır. Weber' in ideal bürokrasisi de rasyoneldir; amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfının varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet

içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir (Kaya,1993).

Weber'in bürokrasi modelinde üzerinde önemle durulan temel kavramlar şunlardır: Kurallar, işbölümü, uzmanlaşma, işe göre insan seçimi, çalışanların eğitimi, örgütte bireysel tercihlere yer verilmemesi, statüye dayalı ücret, performansa göre ödül, makam gücü ve meşru güçtür (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel bir niteliğe sahiptir (Eren, 1996).

#### **1.2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları**

Neo-klasik yönetim kuramı, klasik kurama bir tepki olarak doğmuştur. Neo-klasik kuramın temelinde, insan ilişkileri yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü neo-klasik örgüt kuramını oluşturmaktadır (Aydın, 1998). 1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan western elektrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda oluşmuştur. Elton Mayo'nun yürüttüğü bu araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır (Kayıkçı, 2001).

Neo-klasik kuramın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi pek çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Neo-klasik kuramın örgüt konusunda yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insan davranış biçimleri ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Yalnızca yapı üzerinde duran klasik kuramın insan unsurunu göz ardı etmesine

karşılık, neo-klasik kuram bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2001).

Aralarında, insanla ilişkili konuları çalışmalarının merkezi yapan Chester I. Bernard, Mary Parker Follett ve Herbert Simon gibi ünlü yönetim bilimcilerinin de bulunduğu davranışçılara göre, yönetimde ana amaç ekonomi ve verim değil, insandır. Bu yazarlar; klasiklerin “örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir” görüşüne karşı “personel için iyi olan her şey örgüt için de iyidir” görüşünü savundular (Kaya, 1993).

Bu bölümde, *davranışsal yaklaşım (insan ilişkileri yaklaşımı) ve çevresel-davranışsal yaklaşım* incelenecektir.

### ***Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)***

1920’lerde ve 1930’larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Company’nin Hawthorne tesisinde yapılan çalışmalarda başlangıçta esas olarak çalışma koşulları ve işçilerde gözlenen yorgunluk ve can sıkıntısı arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmişti. Ancak araştırma ilerledikçe çalışmaların tutum ve kaygıları ile iş dışı toplumsal çevre faktörleri de dahil, çalışmanın diğer yönleri üzerinde duruldu (Keskinkılıç, 2007). Özetle ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlardan değişikliklerin olmadığı durumlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasının değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 1996).

Hawthorne deneyleri, neoklasik organizasyon teorisinin gelişmesinde önemli katkısı olmakla birlikte bazı noktalarda eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden en önemlisi Hawthorne etkisi olarak adlandırılan eleştiridir. Bu eleştiri araştırmanın bireyleri davranışlarında değişikliğe zorladığı, inceleme yapıldığı belirtilen kişilerin davranışlarını değiştireceği ile ilgilidir. Yani, kişilerin kendilerine niçin soru sorulduğunu anlaması halinde karşısındaki kişinin hoşuna gidecek yanıltıcı cevaplar vermesi ve davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir (Efil, 1999).

### ***Çevresel-Davranışsal Yaklaşım***

1930’larda baş gösteren ekonomik bunalımlar devletin toplumsal ve ekonomik alana müdahalesini artırdı. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra yayımlanan yönetime ilişkin kitaplarda, yönetimin çevreyle olan ilişkilerine geniş yer vermiştir. Çevresel yaklaşımlar; genel olarak, toplum bilim kökenli yazarların örgütü sosyal bir birim olarak ele almaları sonucu geliştiği için, bu akımlara çoğu kez sosyolojik yaklaşımlarda denir (Kaya, 1993).

Max Weber’in bürokrasi konusundaki sosyolojik yaklaşımının eksikliklerini davranışsal bazı verilerle gidermeye çalışan bu yaklaşımın öncüleri arasında Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick ve Reinhard Bendix gibi sosyologlar sayılabilir. Weber’in modelini çeşitli ilke ve kurallardan oluşan bir makineye benzeten bu yazarlar, bu makinenin görevinin yönetimin ortaya koyduğu amaçları gerçekleştirmede bir araç olduğunu belirtirler. Buna göre, bürokratik yapının da görevi, konulan amacı gerçekleştirmektir (Uygur, 2010).

#### **1.2.1.3. Modern Yönetim Kuramları (Sistem Kuramı)**

Modern yönetim kuramı temel olarak; organizasyonun hangi stratejik bölümlerden oluştuğunu, bu bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığın yapısının ne olduğunu, organizasyonel sistemde yer alan bölümleri hangi ana süreçlerin birbirine bağladığını ve sistemin ulaşmak istediği amaçları sorgulamıştır (Efil, 1999).

Çağdaş örgüt kuramı olarak da adlandırılan sistem yaklaşımı, klasik kuramla neo-klasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilir. Max Weber’e göre ve bir ölçüde Karl Marx’a dayanan sistem kuramı daha çok insan ilişkileri ile diyalog kurmaktadır (Aydın, 1998). Sistem yaklaşımı, klasik yönetim kuramlarının mekanikliğinden ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Sistem yaklaşımı örgütlere esneklik sağlamış ve onları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur (Keskinkılıç, 2007).

Klasik ve neo-klasik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta “sistem yaklaşımında” vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal

boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Barnard 1938 yılında yayınladığı “yöneticinin işlevleri” adlı eserinde örgüt ve yönetimin ilk çağcıl ve kapsamlı açıklamalarını yapmıştır. Barnard, örgütü bireylerin gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan, iş birliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır (Kayıkçı, 2001).

Kaya (1993), başlıca sistem yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- *Parça-Bütün İlişkilerine Ağırlık Veren Sistem Yaklaşımı:* Bu yaklaşım, sistemi birbiriyle ilişkili parçalar topluluğu olarak incelemektedir. Sistemi oluşturan parçalar, bir bütünlük içinde, önceden kararlaştırılmış bir işlevi birlikte gerçekleştirmek için karşılıklı eylemlerde bulunurlar.
- *Sibernetik (cybernetics) Görüşüne Ağırlık Veren sistem Yaklaşımı:* Sistem bir girdi yapıldığında çıktı veren her süreç ya da sürekli olarak sınırını devam ettiren ilişkili parçalar topluluğu olarak tanımlanıyor. Girdi ve çıktıların kontrol edilmesi, bu yaklaşımın temel özelliğidir.
- *Diyalektik Sistem Yaklaşımı:* bu anlayışa göre değişme sürekli olup, karşıtların savaşı ve iç çelişkilerin sonucudur. Çelişki evrenseldir, her sistemde çelişki vardır. Gerçekte bir sistem ancak bir çelişkisi olduğu sürece yaşar. Çelişkisi olmayan sistemler ortadan kalkar, yok olur. Çelişkinin biri çözülmüş yeni çelişkiler ortaya çıkar.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni, gerek klasik gerek neoklasik kuramların benimsedikleri organizasyonun çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Sistem yaklaşımı ayrıca neo-klasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımıştır (Koçel, 2001).

Sistem kuramı diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlere dayanmaktadır. Sadece iş örgütlerinde yapılan çözümler değil; ceza evleri, hastaneler, silahlı kuvvetler, okullar ve toplumsal hizmet örgütlerinde yapılan çözümler de sistem yaklaşımına temel oluşturmaktadır (Türk, 2002).



## 1.2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1996).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayırımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır (Açıkalın, 1998).

### 1.2.2.1. Okul Yönetimi

Okul; insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri kavrayabilmek amacıyla birey davranışlarını değiştirmek ve ona yeni davranışlar kazandırmak için vardır. Okul, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere eğitim hizmeti üretiminde bulunan temel birimdir (Uluğ, 1999).

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlenme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitiminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır (Bursalıoğlu, 1999).

### 1.2.2.2. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelendirilebilir (Erdoğan, 2004). Ilgar (2005), Okul yöneticiliğinin temel görevini “okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmak” olarak açıklamaktadır.

Milli eğitim örgüt sistemine göre okul yöneticisi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampusu bünyesinde yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları ifade etmektedir (MEB, 2009).

### 1.2.2.3. Okul Yönetiminin Önemi

Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Her şeyden önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir (Erdoğan, 2004,). Okul yönetimi, eğitim yönetimi açısından en azından iki nedenle önemlidir: İlk, eğitim hizmetinin üretildiği ve halka sunulduğu yer, anaokulundan fakülteye kadar her öğretim basamağındaki okuldur. Okulun dışındaki tüm eğitim örgütleri nasıl yönetilirse yönetilsin, kötü bir okul yönetiminin halka verdiği zarardan daha fazlasını veremezler. İkincisi, bir eğitim yönetmeni, yönetim konusunda ne denli bilgili olursa olsun, asıl yönetim deneyimini okulda edinir. Eğitim yönetmeni, okulu yönetme deneyimini kazanamadıkça, öteki eğitim örgütlerinde beklenen başarıyı gösteremez (Başaran, 2006).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır.

Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 1999).

### **1.2.3. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması ve Yer Değiştirmeleri**

Aşağıda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmeleri işlemleri alanla ilgili araştırmalar ve mevzuata göre incelenmiştir.

#### **1.2.3.1. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**

1887'de Amerika'da Woodrow Wilson, insanların doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmadıklarını, yönetim sanatı ve ilminin ancak öğrenme yolu ile kazanılacağını öne sürmüştür. Eğitimin her alanda önem kazandığı çağımızda, iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz eğitim çok önemlidir (Kayıkçı, 2001).

Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemekte; bir bakıma, toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle merkez ve taşra yöneticileriyle okul müdürlerini ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişlerin, görevlerinde başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin önemi şöyle belirtilmektedir: eğitim yöneticileri, liderlik rolü oynamada ve sorumluluklarını gerçekleştirmede başarılarını sürdürebilmek için, yalnızca hizmet öncesinde değil, hizmet içinde de, hızla gelişip yenileşen yönetim alanında sürekli olarak eğitilmek zorundadır. Gerek hizmet öncesi, gerek hizmet içi eğitim yararı, örgüt üyelerini örgüt amaçlarının desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmektir (Kaya,1993).

Mesleğe girdiği andan itibaren öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin uygulamada yetersiz olduğunu, çalıştığı alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığını ya da öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin meslek yaşamında hızla değiştiğini gören kişi sürekli bir eğitime gereksinim duymaktadır (Özyürek, 1981).

Eğitim sistemindeki değişimin zorluklarıyla ilk karşılaşacak insanlar, eğitim yöneticileridir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları bu zorluklara çözümler bulabilmeleri ise, okul yöneticiliği alanında kaliteli olarak değişim hızına ulaşabilmelerine, dolayısıyla ülkemizde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesine bağlıdır (Özcan ve Bakioğlu, 2010). Ancak bugünkü okul müdürleri, geleneksel hizmet öncesinde yetiştirme, seçme ve iş başında geliştirme modelinin ürünleridir. Bu yöneticiler, emek yoğun çabaları ile görevlerini başarmaya gayret etmektedirler (Açıkalm, 1998).

Helvacı (2007), yönetici eğitimi alanında yapılan çalışmaları aşağıda özetlemiştir:

1. Üniversiteler
2. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) uzmanlık programı
3. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)
4. Milli Eğitim Akademisi
5. MEB'nın hizmetiçi eğitim çalışmaları.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında yönetici yetiştirmek üzere 1953 yılında Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü kurulmuş (TODAİE) ve bu kurum bünyesinde Eğitim Yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. 1962 yılında hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı araştırma Raporunda (MEHTAP) eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği belirtilerek, bu nedenle üniversitelerde yöneticiler yetiştirilmek üzere bölümler açılması öngörölmüştür. 1965 yılında Ankara Üniversitesi bünyesinde 1.Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması, 2. Eğitim Programları Öğretim, 3. Eğitimde Psikolojik Hizmetler, 4. Özel Eğitim ve 5. Halk Eğitimi bölümleri bulunan Eğitim Fakölte si kurulmuş ve lisans düzeyinde öğretime başlanmıştır. Fakölte mezunları için 1969 yılında yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır. Daha sonra bazı üniversitelerin bünyesinde eğitim yönetimi alanında lisans ve lisansüstü eğitim programları açılmıştır. Bu fakölteler Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır (Taymaz, 2007).

Yüksek Öğretim Kurulu, 1997 yılında eğitim faköltelerinin akreditasyonu ve öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlenmesi amacıyla bir dizi girişim başlatmıştır. Bu düzenleme ile 1997-1998 öğretim yılında uygulamaya başlanan

sekiz yıllık zorunlu ilköğretim düzeyindeki kurumların sınıf ve branş öğretmeni ihtiyacının karşılanması amaçlanmaktadır. Bu süreçte üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi alanlarında lisans düzeyinde öğrenci alınmasına son verilmiştir. Yönetici ve denetici yetiştirme misyonunu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği bölümlerinin lisans programları kapatılmıştır. Günümüzde sadece enstitülerin yüksek lisans ve doktora programları varlığını sürdürmektedirler (Sezgin, 2012).

1939 yılından bu yana 18. kez toplanan Milli Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk eğitim sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Özellikle 14. Milli Eğitim Şûrasında, eğitim yöneticiliği ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu kapsamlı şekilde ele incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. 14. Milli Eğitim Şûrası kararlarında;” Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir. Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır” denilmektedir (Helvacı, 2007).

1996 yılında toplanan 15. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim yöneticiliği ile ilgili aşağıdaki görüşlere yer verilmektedir (MEB, 1996):

- Eğitim yöneticiliği meslek haline getirilmelidir,
- Eğitim yöneticiliği bilfiil öğretmenlik tecrübesini dayanmalıdır,
- Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre belirlenmelidir,
- Belirli alanlarda (il-ilçe-semt) kurulmuş olan eğitim kurumlarının madde ve insan kaynaklarından tam kapasite ile yararlanılabilecek bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Yönetime gerçek katılım ortamı oluşturularak öğrenci, öğretmen, veli ile çevre katkı ve katılımı sağlanmalıdır. 15. Milli Eğitim Şûrası'nda (MEB, 1996); eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanması, atamalarda uzmanlığa ve yönetim deneyimine önem verilmesi” vurgulanmaktadır. 2010 yılında toplanan 18. Milli Eğitim Şûrası'nda ise; Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas

alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmelidir. Alınan kararda okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim gereksinimleri vurgulanmıştır (MEB, 2010).

Sekizinci beş yıllık kalkınma planı özel ihtisas komisyonu raporunda ilköğretimde ulaşılmak istenen amaçlar başlığı altında yönetici niteliklerine geniş yer verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde öğretim liderliğinin önemli bir ölçüt haline getirilmesi, yönetici seçmede esas ölçüt olarak, adaylarda öğretim liderliği özellikleri aranması istenmektedir. Bununla birlikte halen görev yapan yönetici ve müfettişler, aktif öğrenme ve öğretme süreçlerini tanımalı, bu alanlarda öğretmenlere ve diğer yöneticilere liderlik yapabilmelidir. Bu nedenle yöneticiler ve denetçiler nitelikli hizmet içi eğitim programlarına alınmalı ve geliştirilmeleri sürekli olarak izlenmelidir, denilmektedir (DPT, 2001).

Yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleri, “hayat boyu-kariyer boyu eğitim” anlayışı içinde sürekli hale getirilmelidir. Bu doğrultuda programa katılmalar kredilendirilmelidir. Eğitim yöneticilerini çeşitli yönetim görevlerine atama, yükselme ve yer değiştirmeleri için gerekli olan kredi toplamı belirtilmelidir (Balcı, 1999).

### **1.2.3.2. Okul Yöneticilerinin Atanması**

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada’da meslek öncesi okul yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüz yıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığını söylemek mümkün değildir (Aydoğan ve Helvacı, 2010). Ancak 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “M.E.B.

Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini alacaktır. (Kayıkçı, 2001).

30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren M.E.B. Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ni sırasıyla, 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliği, 04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliği, 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliği, 24.04.2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliği, 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama ve yer değiştirme yönetmeliği takip etmiştir. Son olarak 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete’de Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayımlanmıştır.

Okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmeleri, 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümlerine göre yapılmaktadır.

*Başvuru, Atama Şartları ve Komisyonlar:* Eğitim kurumları yöneticiliklerine atanacak yönetici adaylarında (MEB, 2013):

- a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,
- b) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,
- c) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,
- ç) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak,
- d) Adli veya idarî soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, şartları aranır.

Yöneticilik yazılı sınavı, sınav tarihinden en az bir ay önce Bakanlıkça, sözlü sınav ise en az on gün önce atamanın yapılacağı eğitim kurumunun bulunduğu il valiliğince duyurulur. Duyurularda sınav tarihi ve yerleri, başvuru usulü ve süresi ile diğer hususlara yer verilir.

Eğitim kurumu yöneticiliği sınavlarını yürütmek üzere aşağıdaki komisyonlar oluşturulur (MEB, 2013) :

a) Sınav Komisyonu: Bakanlıkta, İnsan Kaynakları Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir grup başkanının başkanlığında, İnsan Kaynakları, Temel Eğitim, Ortaöğretim, Mesleki ve Teknik Eğitim, Din Öğretimi, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri ve Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüklerinden birer grup başkanı ile bir hukuk müşavirinin katılımıyla dokuz asıl üyeden oluşturulur.

b) Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: İllerde, il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, iki millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü ile bir eğitim kurumu müdürünün katılımıyla beş asıl üyeden oluşur. İllerde, her elli müdür ve müdür yardımcısı unvanı sözlü sınavı için birer Komisyon oluşturulur. Komisyonlar, yeterli üye bulunmaması halinde aynı kişilerden oluşturulabilir.

Sınav Komisyonu, üye tamsayısıyla toplanır ve oyçokluğuyla karar verir. Sınav Komisyonunun sekretarya işlemleri İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünce, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri ise insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

Sınav Komisyonunun görevleri şunlardır (MEB, 2013):

a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce yazılı sınav sorularının hazırlanması için 9 uncu maddenin birinci fıkrasının (h) bendindeki görevin gerektirdiği diğer mevzuatı belirlemek,

b) Sınavın yürütülmesine ilişkin genel gözetim ve denetimi yapmak,

c) Sınavla ilgili itirazları değerlendirip sonuçlandırmak.

Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunun görevleri şunlardır:

a) Sözlü sınavları yaparak eğitim kurumu yöneticiliğine atanma teklifine esas puanları belirlemek,

b) Sınavla ilgili itirazları değerlendirip sonuçlandırmak.



Sınav Komisyonu ve Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, kendilerinin veya boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sınavlarda görev alamazlar.

*Yöneticilik sınavları ve değerlendirme:* Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, yazılı ve sözlü aşamalardan oluşur. Yazılı sınav, Bakanlık Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne merkezî sistemle yapılır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır (MEB, 2013).

İller, boş eğitim kurumu yöneticiliklerini tüm adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde ilan eder. Adaylar, ilan edilen boş eğitim kurumları arasından atanmak istedikleri eğitim kurumlarından ilanda belirtilen sayıda tercihlerini yaparak başvuruda bulunur. Adayların yazılı sınav puanları ile Ek-I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanları ilan edilir. Her boş eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı sınav puan üstünlüğüne göre ilk altı aday sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılır. Yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u ve Ek-I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenir.

*Yöneticiliğe atama:*

1. İl millî eğitim müdürlükleri, atama yapılacak eğitim kurumları ile başvuru ve atamalara ilişkin diğer hususları yazılı sınavı kazanan adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde duyurur.

2. Adaylar, sadece kadrosunun bulunduğu ildeki eğitim kurumları yöneticiliklerine başvurabilir.

3. Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca her eğitim kurumu için belirlenen ve valiliğe sunulan üç adaydan uygun görülen aday, vali tarafından atanır.

4. Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın öğretmenler arasından atanır.

5. Müdür yardımcıları arasından, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar müdür başyardımcısı görevlendirilir (MEB, 2013).

*Kurucu müdür ve müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme :*

1. Eğitim ve öğretime yeni açılacak eğitim kurumlarına, eğitim kurumunu eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca belirlenen ve vali tarafından yönetici olarak atanmayan adaylar öncelikli olmak üzere il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla, sınav sonuçlarına göre müdür ataması yapılmıyca kadar kurucu müdür görevlendirilebilir.

2. Müdür normu bulunmayan ilkokullarda görevli öğretmenlerden biri, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilebilir (MEB, 2013).

### **1.2.3.3. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri**

Okul yöneticilerinin yer değiştirme işlemleri; Çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler, isteğe bağlı yer değiştirmeler, soruşturmaya bağlı yer değiştirmeler ve norm kadro fazlası yöneticilerin yer değiştirmeleri şeklinde olmaktadır. Aşağıda okul yöneticilerinin yer değiştirme işlemleri incelenmiştir.

*Çalışma süresine bağlı yer değiştirmeler:* Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri, hizmet puanlarının %70'i ile Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %30'u alınarak belirlenen yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre, tercihleri alınarak il içinde (Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak, şartı taşımak kaydıyla) değiştirilir. Tercihle bulunmayan yöneticilerin yer değişiklikleri, atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak, şartını taşımak kaydıyla, boş eğitim kurumlarına kurayla gerçekleştirilir. Yer değiştirmeye tabi yöneticilerden boş eğitim kurumu kalmaması nedeniyle ataması yapılamayanların yer değişiklikleri, bir sonraki yer değiştirmede öncelikli olarak gerçekleştirilir. Yer değiştirmeler, her yıl Haziran ayında sonuçlandırılır. Yer değiştirmeler, son başvuru tarihi esas alınarak sekiz yıllık çalışma süresinin

tamamlandığı tarihi takip eden ilk yer değiştirme döneminde yapılır. Yer değiştirmelerde, hizmet süresinin hesabında 30 Eylül tarihi esas alınır. Yöneticilerin aylıksız izin süreleri hizmet süresinin hesabında dikkate alınmaz (MEB, 2013).

*İsteğe bağlı yer değiştirmeler:* Görevli oldukları eğitim kurumlarında fiilen en az iki yıl görev yapan yöneticiler, istekleri halinde il içinde belde ve köylerde bulunan eğitim kurumlarına, atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak, şartı taşımak kaydıyla, her yıl Ağustos ayında atanabilirler. Aynı eğitim kurumuna birden çok talep olması halinde yer değiştirmeler, hizmet puanlarının %70'i ile Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %30'u alınarak belirlenen yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre yapılır (MEB, 2013).

*Soruşturmaya bağlı yer değiştirmeler:* Soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi teklif edilen yöneticilerin görev yeri, getirilen teklife göre il içinde veya iller arasında değiştirilebilir. Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınması gerekenler ise aynı veya başka bir eğitim kurumundaki durumuna uygun öğretmen kadrosuna il içinde veya iller arasında atanır. Bu şekilde atananlar, yeni görevlerine başladıkları tarihten itibaren dört yıl geçmeden ayrıldıkları ile sekiz yıl geçmeden aynı eğitim kurumuna yönetici olarak atanamazlar.

*Atama ve yer değiştirmelerde puan eşitliği:* Atamalarda puan eşitliği halinde, sırasıyla öğrenim düzeyi, öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, yöneticilikteki ve öğretmenlikteki hizmet süresi atamaya esas alınır. Yer değiştirmelerde puan eşitliği halinde, sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve toplam hizmet süresi atamaya esas alınır (MEB, 2013) .

*Norm kadro fazlası yöneticiler:* Norm kadrosu kaldırılan yöneticiler ya da norm kadro fazlası haline gelen yöneticiler, valiliklerce talepleri ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek uygun görülecek eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar. Talepte bulunmayan yöneticilerin görev yerleri, Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan en düşük puandan başlanarak resen belirlenir. (MEB, 2013).

#### 1.2.4. Okul Yöneticinin Görev, Rol ve Sorumlulukları

Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler (Taymaz, 2007). Roller, bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Bunları, okulun yönetilmesini ve örgüt olarak gelişmesini hedef tutan görevler gibi iki grupta toplarsak, okul yöneticisinin de en az iki yanlı bir rol oynaması gerektiği sonucuna varırız (Bursalıoğlu, 1999). Sorumluluk, makamda bulunan yöneticilerin uymaları gereken kurallardır. Sorumluluk alma, bir görevi en iyi biçimde yerine getirmeyi yüklenmektir (Taymaz, 2007).

Okullarda okul yöneticisi okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997).

Okul yöneticisinin görevlerindeki değişimler rolündeki değişimlere yol açmış ve bu rolü, başlangıç noktası olan sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir (Bursalıoğlu, 1999). Yönetici, milli eğitimle ilgili mevzuat (yasa, yönetmelik, yönerge, kararname, genelge) hükümleri, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu görülmektedir (Şişman, 1999).

Eğitim sisteminin en önemli ve en işlevsel parçası olarak kabul edilen okulun amaçlarına ulaşabilmesi okul müdürünün görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirebilmesine bağlıdır. Okul müdürünün görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için de, müdürlük rolünü iyi oynaması gerekir. Müdürlük rolü gereği çevre ile yapıcı ilişkiler kurabilmesi, eğitim fırsatlarını geliştirmesi, işgören geliştirme, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi, ve okulun geliştirilmesi için kaynak bulma ve olanaklar sağlaması beklenir. Tüm bunların yerine getirilebilmesi için, okulun insan ve madde kaynaklarının sürekli olarak denetlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Ağaoğlu, 2012).

İlköğretim kurumları yöneticilerinin görev (iş) tanımları yapılarak, görev yetki ve sorumlulukları 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanmıştır (MEB, 2000).

#### 1.2.4.1. İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı

Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar (MEB, 2000).

M.E.B. İlköğretim Okulu müdürünün görev listesi şöyle belirtilmektedir:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirile-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelerin uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

7. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.

8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.

9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.

11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.

15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara

gönderir.

21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.

25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.

26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya İlişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.

32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğin itina ile yürütülmesini sağlar.

33. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.

34. Banyo, çamaşırhane, bulaşikhane, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.

35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.

36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.

37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.

38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.

39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.

40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.

41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.

42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından



müdür sorumludur.

51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.

52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.

53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.

55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

58. Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.

60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.

61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.

64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Tüm bu görevlerden de anlaşılacağı üzere ilköğretim okulu müdürlerinin birçok sorumlulukları bulunmakla beraber, bu sorumlulukları yerine getirebilecek yetkileri bulunmamaktadır. Mesela 34. Maddede belirtilen okulun temizliği konusunda sorumluluğun öncelikle okul müdürlerine verilmesine rağmen okul

müdürlerinin temizlik için personel almaya ne yetkisi ne de bütçesi bulunmaktadır. Bu yetki okul aile birliklerine verilmiştir (Meşe, 2009).

Türk Milli Eğitim Sisteminde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Aydoğan ve Helvacı, 2010).

Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Sezgin, 2012).

Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar. Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Helvacı, 2007).

### **1.3. OKULDA YÖNETİMSEL İŞ VE İŞLEMLER**

İlköğretim kurumlarında yönetimsel iş ve işlerin sınıflandırması uzmandan uzmana farklılık göstermektedir. Genel olarak yönetimsel işler; 1. Personel

hizmetlerinin yönetimi, 2.Öğrenci hizmetlerinin yönetimi, 3. Eğitim hizmetlerinin yönetimi, 4. Öğretim hizmetlerinin yönetimi 5. Okul işletmesinin yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır (Başaran, 1992; Çalık, 1997; Şişman ve Turan, 2005; Sarıtaş, 2007; Taymaz, 2007; Şişman ve Taşdemir, 2008; Başaran ve Çınkır, 2011; Dönmez, 2012; Çalık ve Şirin, 2012; Çalık ve Sezgin, 2012, Çalık ve Kurt, 2012;).

Diğer bir gruplama ise “eğitim programı ve plan hizmetleri, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim ortamı düzenleme hizmetleri, bütçeleme hizmetleri, okul-çevre ilişkileri hizmetleridir” (Özsoy, 1987).

Okulda yönetsel iş ve işlemler ili ilgili konular değişik kaynaklarda farklı başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz (2007), bu iş gruplarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar: Öğrenci işleri, personel işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi'dir.

*Personel işleri:* Personel ihtiyacının belirlenmesi, özlük (kademe terfi, maaş, ek ders ücreti vb. ) işleri, personelin denetlenmesi, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, adaylık işlemleri, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, emekliye ayrılması vb.

*Öğrenci işleri:* Öğrencilerin okula kaydedilmesi (kayıt-kabul) ve nakil işlemleri, devam-devamsızlıkların takibi, öğrenci sağlık ve güvenliği, sınıf geçme işlemleri, Açık ilköğretim işlemleri vb.

*Öğretim ile ilgili işler:* Okulun yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantıları, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğretimin gerçekleştirilmesi vb.

*Eğitim ile ilgili işler:* Okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ve koruma derneği çalışmaları vb.

*Okul işletmesiyle ilgili işler:* Okul bina ve tesislerin donatım, bakım ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, yazı hesap ve ayniyat işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye işleri vb.

Araştırmacılar okul yönetiminde yönetimsel iş ve işlemlerin, okul yöneticilerinin görev, rol ve sorumlulukları ile paralel olduğunu belirtmektedirler. İlköğretim okulunda yönetimsel işleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek olasıdır.

### 1.3.1. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Taymaz, 2007).

Başaran'a göre (2006), öğrenci işleri genellikle şunlardır:

- Öğrenim çağı nüfusuna ve okula alınacak öğrencilere ilişkin bilgi toplamak;
- Okula öğrenci almak;
- Öğrencileri sınıflandırmak;
- Öğrencilerin kimlik ve kişilik özelliklerini tanıtıcı bilgileri toplamak;
- Ana babalara öğrenciye ilişkin bilgi vermek;
- Öğretmenlere öğrencileri için gerekli bilgileri sağlamak;
- Öğrencilere toplumsal ve kültürel etkinlikler için olanaklar sağlamak;
- Öğrencilerin dal, alan ya da sınıf değiştirme işlerini yönetmek;
- Öğrencilerin disiplin işlerini yönetmek;
- Öğrencilerin okula ve derslere devamını izlemek;
- Öğrencilerin sınav ve sınıf geçme işlerini yürütmek;
- Öğrencilerin okulda beslenme işlerini yürütmek;
- Öğrencilerin sağlık ve sağlığı koruma işlerini yürütmek;
- Öğrencilerin okulu bitirme ve kayıt silme işlerini yürütmek;
- Öğrencilerin( varsa) barınma işlerini yürütmek;
- Öğrenci taşıma işlerini düzenlemek;

*Kayıt ve kabul:* 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre ilköğretim, ilköğretim kurumlarında verilir; öğrenim çağında bulunan kız ve erkek çocuklar için mecburi, Devlet okullarında parasızdır. Her çocuk, mecburi ilköğretim çağına girdiği öğretim yılı başında İlköğretim yılı başında ilköğretim okuluna kayıt ve kabul edilir. Her veli yahut vasi veya aile başkanı, çocuğunu zamanında ilköğretim okuluna

yazdırmakla yükümlüdür. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre (MEB, 2003), öğrenci kayıt kabulü, yeni kayıt, nakil yoluyla kayıt, denklik ile kayıt ve sınavla kayıt olmak üzere dört şekilde yapılır.

*Yeni kayıt:* İlkokul ve ortaokula kayıt-kabul işlemleri, ulusal adres veri tabanındaki öğrencinin ikamet adresi esas alınarak öğrenci yerleştirme komisyonunun belirlediği kayıt alanındaki okula e-okul sistemi üzerinden yapılır. İlkokulların birinci sınıfına, kayıtların yapıldığı yılın eylül ayı sonu itibariyle 66 ayını dolduran çocukların kaydı yapılır. Gelişim yönünden ilkokula hazır olduğu anlaşılan 60-66 ay arası çocuklardan, velisinin yazılı isteği bulunanlar da ilkokul birinci sınıfa kaydedilir. İlköğretim kurumlarında yeni kayıtlar, haziran ayının ilk iş gününde başlar (MEB, 2003).

*Nakil yoluyla kayıt:* okul yönetimi, ilköğretim kurumları yönetmeliğinin (MEB, 2003), 16. ve 17. Maddelerinin ilgili hükümlerindeki şartları taşıyan öğrencinin naklini öğrenci velisinin başvurusu üzerine e-okul ortamında gerçekleştirir. İkinci dönemde nakiller, dönem başından on beş gün sonraya kadar yapılır. Bu tarihten derslerin bitimine kadar doğal afet, sağlık ve ailenin nakli gibi zorunlu nedenler dışında yapılmaz.

*Denklik ile kayıt:* Denkliği kabul edilmiş olan özel Türk okulları ile azınlık veya yabancı okullardan resmi okullara gelen öğrencilerin öğrenim belgelerinde gösterilen sınıflara kaydı yapılır. Yabancı ülkeden aldıkları öğrenim belgelerine sahip olanlar için, milli eğitim müdürlüğüne belgeleri incelendikten sonra hangi sınıfa kaydının yapılacağı belirlenir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

*Sınavla kayıt:* İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre (MEB, 2003); mecburi ilköğretim çağında olup yurt dışında bulunması, tutuklu olması, oturduğu yerde okul bulunmaması ve sağlık durumu nedeniyle hiç okula gidememiş veya öğrenime ara vermiş çocuklardan özel bir şekilde kendini yetiştirmiş olanlar, sınavla tespit edilecek bilgi düzeyine ve yaşlarına göre uygun sınıflara kaydedilir.

*Devam, devamsızlık, izin ve kayıt silme işleri:* İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre (MEB, 2003); İlköğretim kurumlarına kaydedilen mecburi

ilköğretim çağındaki öğrencilerin velileri öğrencilerin okula devamını sağlamakla sorumludur. Okul yönetimleri, millî eğitim müdürlükleri, il eğitim denetmenleri, muhtarlar ve mülkî amirler 222 sayılı Kanunun ilgili hükümleri gereğince çocukların okula devamını sağlamakla yükümlüdürler. Öğrencinin ailesi yanında kalmasını gerektiren hastalık, ölüm, aileden birinin askerlik durumu, tarımsal çalışmalar gibi nedenlerle velisinin yazılı bildirimine üzerine bir ders yılında en çok on beş güne kadar izin verilebilir. Bu izinler, en az yarım gün olmak üzere parça parça veya bütün olarak okul müdürü veya yetkili kılacağı müdür yardımcıları tarafından verilir. Özre bağlı izinler devamsızlıktan sayılmaz.

Mecburi ilköğretim çağı dışına çıkan ve iki yıl daha öğrenim görmesine imkân verilen ortaokul veya imam-hatip ortaokulu son sınıfındaki öğrencilerin o öğretim yılı sonuna kadar okula devamları sağlanır. Bu kapsamdaki öğrencilerden başarısız olanlar ile ara sınıflarda öğrenim çağı dışına çıkan ve iki yıl uzatma hakkını kullanan öğrencilere, ders yılı sonunda öğrenim belgesi düzenlenir ve bu öğrencilerin kayıtları e-okul sistemi üzerinden Açık Öğretim Ortaokuluna yapılır (MEB, 2003).

*Öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması:* Okul, öğrencilerin zamanının büyük çoğunluğunu geçirdiği ve sürekli gelişim ve değişimin yaşandığı bir dönemde devam edilen bir kurumdur. Okulun hem koruyucu sağlık bilincini öğrencilere kazandırmada, hem de mevcut hastalıklarla mücadele edebilmelerinde öğrencilere ve ailelerine kazandırması gereken bilgi ve beceriler vardır. Çünkü sağlık konusu ihmal edilecek bir konu olmayıp öğrencilerin yaşadığı herhangi bir sağlık sorunu direkt olarak eğitimdeki başarılarını olumsuz yönde etkileme gücüne sahiptir (Oktay, 2007).

İlköğretim kurumlarında öğrenci sağlığı ve güvenlik hizmetleri, aşağıdaki esaslara göre yürütülür: Öğrencilere okul ve çevresinde sağlıklı, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı sağlanması esastır. Öğrencilerin sağlık muayeneleri ve gerekli aşıları, periyodik olarak yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapılır. Gündüzlü ve sosyal güvencesi olmayan öğrencilerin sağlık ocağı veya sağlık kurum ve kuruluşlarına sevkleri yapılır. Ekonomik durumu yetersiz olanların ilaç giderlerinin Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı tarafından karşılanması sağlanır. Okulun temizlik ve düzeninin sağlanması, derslik, laboratuvar, işlik, yemekhane, yatakhane gibi

yerlerde ısı, ışık ve havalandırmanın sağlık şartlarına uygun olması, öğrencilerin kılık-kıyafetlerinin sağlıklı ve düzenli olması için gerekli önlemler alınır. Öğrencilerin sağlıklı beslenebilmeleri için kullanılacak sofraya gereci, masalar ve diğer araçlar sağlık koşullarına uygun olarak bulundurulur. Mutfak veya yemek odası bulunmayan okullarda sınıflar, temizlik ve bakımı yapılmak koşuluyla bu amaç için kullanılabilir. Okulda, ilk yardım dolabı ile ilk yardım çantası ve bunlara ait araç ve malzeme bulundurulur (MEB, 2003).

Ayrıca koruyucu sağlık önlemleri olarak, derslerde öğrencilerin bilinçlendirilmesi, uzman elemanlar davet edilerek seminerler, konferanslar verdirilmesi, bu tür etkinliklere olanaklar ölçüsünde velilerin katılımının da sağlanması, öğrencilerin sınıf, öğretmenler odası, kantin alanı, spor salonu, laboratuvar, işlikler, tuvalet, okul bahçesi gibi okulun yaşam alanlarının sağlık koşulları açısından sürekli denetlenmesi gerekir (Dönmez, 2012).

Okul binalarında Millî Eğitim Bakanlığı Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı ve Millî Eğitim Bakanlığı Binalarını Yangından Koruma Yönergesi çerçevesinde, gelişen ve değişen teknolojilere uygun olarak gerekli güvenlik önlemleri alınır. Nöbetçi öğretmenler, öğrencilerin güvenliğini sağlayacak önlemleri almak ve kontrol etmekle görevlidir (MEB, 2003).

Gece bekçisi ve yeterli personel olmadığından dolayı gece nöbeti tutulmayan okullarda güvenlik önlemlerinin alınabilmesi amacıyla karakola altı ayda bir bilgi verilir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

*Öğrenci başarısının değerlendirilmesi:* İster sınıf geçme, ister ders geçme düzeni uygulansın, öğrenci başarısı, kendine uygulanan programın gelişim görevlerine uygunluğuna ve öğretmenlerin bu programı uygulamadaki yeterliklerine dayanır (Başaran ve Çınkır, 2011).

İlköğretimde öğrenci kendi yaş grubu içinde bir bütün olarak yetiştirilir ve değerlendirilir. İlköğretim, öğrencilerin derslerdeki başarısızlığına bakılarak elenecekleri bir dönem değil, programda öngörülen derslerin ve sosyal etkinlik çalışmalarının ortak katkısıyla ilgi ve yeteneği ölçüsünde yetiştirilecekleri bir dönem olarak değerlendirilir (Dönmez, 2012).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre (MEB, 2003); öğrenci başarısının ölçme ve değerlendirilmesinde aşağıdaki esaslar gözetilir;

- a) Ders yılı, ölçme ve değerlendirme bakımından birbirini tamamlayan iki dönemden oluşur.
- b) Başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde öğretim programlarında belirtilen amaçlar ile kazanımlar esas alınır.
- c) Ölçme ve değerlendirmede okul, il ve ülke genelinde birlik sağlanır.
- ç) Öğrencilerin başarısı; sınavlar, varsa proje ve öğrencilerin performanslarını belirlemeye yönelik çalışmalardan alınan puanlara göre tespit edilir.
- d) Öğrencilerin ders, uygulama ve değerlendirme etkinliklerine katılmaları zorunludur.
- e) Öğrencilerin performansını belirlemeye yönelik çalışmalar; ders ve etkinliklere katılım ile performans görevlerinden oluşur.
- f) Öğrencilerin başarısının değerlendirilmesinde bilişsel, duyuşsal, sosyal ve psikomotor özellikleri bir bütün olarak ele alınır.
- g) Öğrencilerin başarısını belirlemek için kullanılan her türlü ölçme araç ve yöntemlerinde, eleştirel ve yaratıcı düşünme, araştırma, sorgulama, problem çözme ve benzeri becerileri ölçen hususlar öne çıkarılır.
- ğ) Öğrencilerin başarısının ölçülmesinde kullanılacak araçlar geçerlilik, güvenilirlik, kullanılabilirlik özelliklerine sahip olmalıdır. Ölçülecek kazanımın özelliğine göre ölçme ve değerlendirme araçları için cevap anahtarı, dereceli puanlama anahtarı ya da kontrol listeleri kullanılır.
- h) Kaynaştırma yoluyla eğitim-öğretimlerine devam eden öğrenciler için bireyselleştirilmiş eğitim programı geliştirme birimi tarafından bireyselleştirilmiş eğitim programı (BEP) hazırlanır. Bu öğrenciler, programında yer alan amaçlara göre değerlendirilir.

### **1.3.2. İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**

Eğitim personelini ürettikleri hizmetin özelliğine göre; Öğretmenler, yöneticiler, müfettişler, eğitim uzmanları ve eğitime yardımcı personel olarak beş grupta toplamak mümkündür (Dönmez, 2012).



Bir okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne personel hizmetleri denir (Taymaz, 2007). İşgören hizmetlerinin amacı (Başaran, 2006): “eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmelerine karşılık olarak işgörenlerin, hak ettikleri parasal, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini karşılamaktır”.

Bir okulda işgören hizmetleri alanında yapılan iş ve işlemler genel olarak aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Başaran, 2006; Sarıtaş, 2007; Taymaz, 2007; Şişman ve Taşdemir, 2008; Başaran ve Çınkır, 2011; Dönmez, 2012; Çalık ve Şirin, 2012; Çalık ve Sezgin, 2012, Çalık ve Kurt, 2012):

- Atama, nakil ve göreve başlama işlemlerinin yapılması;
- Adaylık ve işe uyarılma işlemlerinin yapılması;
- Personel özlük işlerinin yapılması,
- İzin işlemlerinin yapılması;
- Sağlık ve askerlik işlemlerinin yürütülmesi;
- Disiplin ve soruşturma işlerinin yürütülmesi,
- Denetleme ve yetiştirme işlerinin yürütülmesi,
- Emeklilik iş ve işlemlerinin yapılması.

*Atama, nakil ve göreve başlama:* Devlet Memurları Kanununa göre, Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler. Devlet Personel Başkanlığı atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların buldukları kurum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel şartlarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak mercileri, sınav yerlerini ve zamanlarını ve gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden asgari biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri yukarıdaki şartlara uygun olarak ayrıca duyurulur (Resmi Gazete, 1965).

Kurumların memur ihtiyaçları yayınlanan sınav sonuçlarında belirlenen başarı sırasına göre ilgili kurumlarca atama yapılmak suretiyle karşılanır. Mütelikip sınav dönemine kadar kurumların acil ihtiyaçları; sınavlara girip kazanmış ancak yeterli kadro olmaması nedeni ile ataması yapılamayanlardan; yayınlanan başarı sırasına göre karşılanabilir. Yapılan atamalar, ilgili kurumlarca derhal Devlet Personel Başkanlığına bildirilir (Resmi Gazete, 1965).

İşgören göreve başladığını, görevin bulunduğu örgütün ilgili en üst yönetmenine sözlü yada gerekiyorsa yazılı olarak bildirir. Yönetmen, eğitim işgöreninin işe başladığını, atanma yazısını aldıktan sonra bir yazı ile üst makama iletir. Eğer işgören, okulun yönetmeniyse, bu bildirimini üst makama yazılı yapar (Başaran, 2006).

İş görenler, istekleri halinde atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin genel ve özel koşullarını yerine getirmeleri şartıyla, görev yerlerini değiştirebilirler. İlk defa veya yeniden veyahut yer değiştirme suretiyle; aynı yerdeki görevlere atananlar atama emirlerinin kendilerine tebliğ gününü, başka yerdeki görevlere atananlar, atama emirlerinin kendilerine tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içerisinde o yere hareket ederek belli yol süresini, izleyen iş günü içinde işe başlamak zorundadırlar (Resmi Gazete, 1965) .

Yeniden veya yer değiştirme suretiyle yapılacak atamalarda; aile birimini muhafaza etmek bakımından kurumlar arasında gerekli koordinasyon sağlanarak memur olan diğer eşin de isteği halinde ataması, atamaya tabi tutulan memurun atandığı yere yapılır. Yer değiştirme suretiyle atanmaya tabi memurun atandığı yerde eşinin atanacağı teşkilatın bulunmaması ya da teşkilatı olmakla birlikte niteliğine uygun münhal bir görev bulunmaması ve ilgilinin de talebi halinde, bu personele eşinin görev süresi ile sınırlı olmak üzere belirli şartlarda izin verilebilir.

*Adaylık ve işe uyarılma:* 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre (Resmi Gazete, 1965); Aday olarak atanmış devlet memurunun adaylık süresi bir yıldan az iki yıldan çok olamaz ve bu süre içinde aday memurun başka kurumlara nakli yapılamaz. Aday olarak atanan memurların önce bütün memurların ortak vasıfları ile ilgili temel eğitime, hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve devlet memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır. Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim

aynı kurumda yapılır. Adaylık süresi içinde temel ve hazırlayıcı eğitim ve staj devrelerinin her birinde başarısız olanlarla adaylık süresi içinde hal ve hareketlerinde memuriyetle bağdaşmayacak durumları, göreve devamsızlıkları tespit edilenlerin disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkileri kesilir.

Adaylık devresi içinde eğitimde başarılı olan adaylar disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanırlar. İşe alıştırma, yeni personelin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu duruma getirilmesi sürecidir. İşgören hizmetleri yönetiminin en önemli görevi örgüte yeni katılan işgöreni, verimli çalışan ve yaptığı işten mutlu olan bir insan haline getirmektir. Bu faaliyetler de yeni gelenlerin sosyalleştirilmesi ile başlar (Yüksel, 2000). Örgüt ortamına ve insanlara uyum sağlamalarını kolaylaştıracak işe uyarlamının (oryantasyonun) sağlanması yeni personelin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi önemli bir süreçtir.

*Personel özlük işleri:* Okulda çalışan personelin kuruma bağlı, güven içinde ve daha iyi hizmet üretmeleri, özlük haklarının tam ve beklenen düzeyde karşılanmasıyla yakından ilgilidir (Taymaz, 2007).

Adaylık devresi içinde eğitimde başarılı olarak asli memurluğa atanan iş görenler, gerekli şartları yerine getirdiklerinde kademe ilerlemesi ve derece yükseltmeye hak kazanırlar. Çalışanlara buldukları kadroya (derece/kademe) dayalı olarak maaş ödenir. Devlet memuru göreve başladığı günden itibaren maaş almaya hak kazanır. Personele aylık maaş bordrosu düzenlenir. Okulda çalışan personele bütçe kanunda kabul edilen esaslara göre çeşitli yan ödeme, yardımlar ve tazminatları aylıkla birlikte ödenir. Ayrıca ek ders ücretleri ilgili kanun hükümlerine göre ders ücreti tahakkuk ettirilir. Aylık ödemesi dışında olağanüstü hallerde; doğum yardımı, ölüm ve cenaze yardımı, geçici/sürekli görev yolluğu gibi çeşitli ödemeler yapılır (Resmi Gazete, 1965).

Memurlar, T.C. kimlik numarası esas alınarak kurumlarınca tutulacak personel bilgi sistemine kaydolunurlar. Her memur için bir özlük dosyası tutulur. Özlük dosyasına, memurun mesleki bilgileri, mal bildirimleri; varsa inceleme, soruşturma, denetim raporları, disiplin cezaları ile ödül ve başarı belgesi verilmesine

ilişkin bilgi ve belgeler konulur. Memurların başarı, yeterlik ve ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılımlarında veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde, hizmet gerekleri yanında özlük dosyaları göz önünde bulundurulur (Şişman ve Taşdemir, 2008).

*İzin işlemleri:* Devlet Memurları Kanununda (Resmi Gazete, 1965), personelin izinleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir;

*Yıllık izin:* Devlet memurlarının yıllık izin süresi, hizmeti 1 yıldan on yıla kadar (On yıl dâhil) olanlar için yirmi gün, hizmeti on yıldan fazla olanlar için 30 gündür. Zorunlu hallerde bu süreler gidiş ve dönüş için en çok ikişer gün eklenebilir. Yıllık izinler, amirin uygun bulacağı zamanlarda, toptan veya ihtiyaca göre kısım kısım kullanılabilir. Birbirini izleyen iki yılın izni bir arada verilebilir. Cari yıl ile bir önceki yıl hariç, önceki yıllara ait kullanılmayan izin hakları düşer. Öğretmenler yaz tatili ile dinlenme tatillerinde izinli sayılırlar. Bunlara, hastalık ve diğer mazeret izinleri dışında, ayrıca yıllık izin verilmez.

*Mazeret izni:* Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir. Memura, eşinin doğum yapması hâlinde, isteği üzerine on gün babalık izni; kendisinin veya çocuğunun evlenmesi ya da eşinin, çocuğunun, kendisinin veya eşinin ana, baba ve kardeşinin ölümü hâllerinde isteği üzerine yedi gün izin verilir. Kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitim tarihinden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde bir buçuk saat süt izni verilir. Süt izninin hangi saatler arasında ve günde kaç kez kullanılacağı hususunda, kadın memurun tercihi esastır.

*Hastalık ve refakat izni:* Memura, aylık ve özlük hakları korunarak, verilecek raporda gösterilecek lüzum üzerine, kanser, verem ve akıl hastalığı gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığı hâlinde onsekiz aya kadar, diğer hastalık hâllerinde ise oniki aya kadar izin verilir.

Görevi sırasında veya görevinden dolayı bir kazaya veya saldırıya uğrayan veya bir meslek hastalığına tutulan memur, iyileşinceye kadar izinli sayılır. Ayrıca,

memurun bakmakla yükümlü olduğu veya memur refakat etmediği takdirde hayatı tehlikeye girecek ana, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya tedavisi uzun süren bir hastalığının bulunması hâllerinde, bu hâllerin sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmesi şartıyla, aylık ve özlük hakları korunarak, üç aya kadar izin verilir. Gerektiğinde bu süre bir katına kadar uzatılır.

*Aylıksız izin:* Doğum yapan memura verilen doğum sonrası analık izni süresinin bitiminden; eşi doğum yapan memura ise, doğum tarihinden itibaren istekleri üzerine yirmidört aya kadar aylıksız izin verilir. Muvazzaf askerlik için kurumlarından ayrılan memurlar askerlik süresince görev yeri saklı kalarak aylıksız izinli sayılırlar (Sarıtaş, 2007).

*Sağlık ve askerlik işlemleri:* Taymaz'a göre (2007); Okulda çalışan iş görenlerin ve öğrencilerin ailelerine kuruma ve dolayısıyla yurduna karşı görevlerini tam olarak yapabilmeleri için sağlıklı olmaları gerekir. Bu nedenle yönetim kurumda sağlığı koruyucu ve güvenliği sağlayıcı önlemler almakla da yükümlüdür.

Askerlik nedeniyle ayrılma işlemi yapılır ve iş görenin ayrıldığı tarih üst yönetim birimine yazı ile bildirilir. Devlet memuru iken muvazzaf askerlik hizmetini yapmak üzere silah altına alınanlardan askerlik görevini tamamlayıp memuriyete dönmek isteyenler, terhis tarihinden itibaren 30 gün içinde kurumlarına başvurmak ve kurumları da başvurma tarihinden itibaren azami 30 gün içinde ilgilileri göreve başlatmak zorundadırlar. Bunların muvazzaf askerlikte geçen süreleri muvazzaf askerliğe ayrıldıkları sırada iktisap etmiş oldukları derecede kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir. Bu gibilerin muvazzaf askerliğe ayrılmadan önce işgal ettikleri kadroda kazandıkları kademe ilerlemeleri ayrıca göz önünde bulundurulur. Askerlik öncesi kademe ilerlemeleri ile askerlikte geçen süre toplamının 3 yılı aşan kısmı usulü dairesinde üst dereceye terfi ettikleri zaman bu derecede kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir. Muvazzaf askerlik görevini yaptıktan sonra Devlet memurluğuna atananlar adaylık esaslarına tabi olurlar ve muvazzaf askerlikte geçen süreleri asaletlerinin tasdikinden sonra kademe ilerlemesi yapılmak ve sınav veya seçmeye tabi tutulmak suretiyle derece yükseltilmesinde de değerlendirilir (Resmi Gazete, 1965).

*Disiplin ve soruşturma işleri:* Disiplin sistemi, örgütün yargı düzenidir. Örgütün ilke ve kurallarına uygun olmayan davranışları yapan iş görenlerin, disiplin yoluyla bunlara uyumu sağlanır (Başaran, 2006). Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre aşağıda sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir (Başaran ve Çınkır, 2011);

- Uyarma : Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.
- Kınama : Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.
- Aylıktan kesme : Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.
- Kademe ilerlemesinin durdurulması : Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademede ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır.
- Devlet memurluğundan çıkarma : Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.

*Denetleme ve yetiştirme işleri:* denetleme; örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bunu sonucun değerlendirilmesi izler. Bu anlamda denetleme, örgüt amaçlarına uygunluğun ölçülmesidir (Kaya, 1993).

Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönleri belirlenemez. Denetim işleri uygulama ile plan ve ilkeleri karşılaştırma, ayrılma ve hataları saptama, hatalı uygulamayı zamanında ve yerinde durdurma, nedenlerini araştırma, giderici düzeltici önlemleri belirleme, önerilerde bulunma, yol gösterme, önlem uygulamalarını gözleme ve sonuçları hakkında hükme varmadır (Taymaz, 2007).

Okullarda denetlenmesi gereken sadece personelin devam durumu değildir. Aynı zamanda personelin işlerini istenilen nitelikte yapıp yapmadıkları, mesleki

ilkelere uygun davranıp davranmadıkları, başarı durumu, okul güvenliği ve sağlığı gibi çeşitli konularda sürekli denetim yapılmalıdır (Dönmez, 2012).

Eğitim kurumlarında bazı iş görenler yaptıkları işle ilgili daha önceden bir eğitim almış olsalar dahi aldıkları eğitimin iş hayatında bazı farklılıklar göstermesi veya sürekli değişiklikler ve yeni bilgilere ihtiyaç duyulması hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir (Ilgar, 2005).

Mesleki gelişim; bireysel performansı arttırmayı, verimsiz uygulamaları düzeltmeyi, eğitim politikalarının uygulanması için zemin oluşturmayı ve değişimi kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Blandford, 2000).

Devlet Memurları Kanunu'na (Resmi Gazete, 1965) göre; çalışanların yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür. Devlet memurları, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme - eğitim merkezlerinde de yetiştirilebilirler.

Personelin hizmet içi eğitimini amaçları açısından sınıflamak gerekirse dört tür eğitimden söz edilebilir. Bunlar, uyarılama eğitimi, geliştirme eğitimi, yükselme eğitimi ve tamamlama eğitimidir (Dönmez, 2012).

Hizmet içi yalnız öğretmenlere, yönetmenlere değil eğitime katkıda bulunan diğer kişilere de açılması gerekmektedir (Başaran, 1992).

*Emeklilik iş ve işlemleri:* Bir iş görenin, ömrünün yarısını örgütüne hizmet ederek harcamasından sonra emekli olması, emekliliğini güven içinde geçirmek istemesi yasal ve doğal hakkıdır. Devlet memurlarının, özel kanununda yazılı belirli şartlar içinde, emeklilik hakları vardır. Emekliliğe ayrılma iş ve işlemleri, T.C. Emekli Sandığı Kanunu'na göre; yasal çalışma süresini doldurma, yaş haddini doldurma, maluliyet, resen emeklilik ve ölüm (Başaran, 2006).

Emekli olmak için yasal süreyi dolduran personel okul müdürlüğüne usulüne uygun ve gerekli belgeleri ekli dilekçe ile başvurur. Okulda personelin yasada

belirtilen belgeleri hazırlanarak bir dosya haline getirilir. Belgeleri içeren dosya Milli Eğitim Müdürlüğü kanalı ile Bakanlığa gönderilir. Bakanlıkça emekliliği onaylanarak görevden ayrılma tarihini bildirir onay yazısı alındıktan sonra personele duyurulur. Personel duyuruyu yazılı olarak alıncaya kadar görevden ayrılamaz. Bugünden en geç bir aya kadar emeklilik isteyen personelin ilişkisi kesilir ve ayrılış tarihi aynı kanalla bildirilir (Taymaz, 2007).

Yaş haddini (65 yaşını) dolduran personelin emeklilikle ilgili belgeleri okul yönetimi tarafından hazırlanarak bir dosya haline getirilir. Malulen emeklilikle ilgili işlemler yasa da ayrıca düzenlenmiştir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

### **1.3.3. Eğitim Hizmetlerinin Yönetimi:**

Anayasa, Milli Eğitim Temel Kanunu ve Yükseköğretim Kanunu'nda gösterilen milli eğitimin amaçları, bir yurttaşın genel çizgileriyle, hangi davranışları eğitim yoluyla geliştirmesi gerektiğini gösterir. Ayrıca daha ayrıntılı davranışlar, her okulun eğitim programına konulur (Başaran, 2006). Programlar ne yapılacağını belirler. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına yardım etmek ve uygulamanın düzeyini yükseltmek içindir. Türkiye'de, yönetim ve eğitim programlarının yapılmasında okul müdürünün söz hakkı yok gibidir (Bursalıoğlu, 2002).

Bir okul yöneticisinin eğitim etkinliklerini planlayabilmesi için bağlı bulunduğu yönetimin isteklerini, öğrencilere kazandırabilecekleri yeterlikleri, mezunların devam edebilecekleri okulların arayacakları nitelikleri bilmesi gerekir. Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir. Okulun ve öğrencilerin içinde bulunduğu toplumun yapısı, özgeçmişi ve oysal koşulları, endüstri ve ticaret, özel ve kamu kuruluşları hakkında bilgi edinilmesi beklenir (Taymaz, 2007).

Bir okulda eğitim hizmetleri alanında yapılan işlerin başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 2007):

- Rehberlik Hizmetlerinin yapılması,



- Öğrenci disiplin işlerinin yapılması,
- Okulda nöbet işlerinin yürütülmesi,
- Eğitici çalışmalar ve beden eğitimi yapılması,
- Okul çevre ilişkileri.

Eğitim etkinliklerinin dağılımını yapmada okul yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi etkinlikler arasında eşgüdümü sağlamaktır. Bu eşgüdüm genel olarak iki biçimde yapılır. Birincisi aynı dersi okutan öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür. İkinci tür eşgüdüm ise aynı sınıfta okutan öğretmenlerin yaptıkları planlar arasındaki eşgüdümdür. Eşgüdümleme toplantılarına okul yöneticisi başkanlık etmelidir (Başaran, 1994).

*Okulda öğrenci rehberlik hizmetleri:* Rehberlik; öğrencilerin okul ve çevrenin sağladığı imkânlardan en iyi biçimde yararlanabilmeleri, problemlerin çözümünde anlayış ve beceri kazanmaları ve duruma uygun kararlar alabilmeleri için yapılan teknik yardımlardır (Özgüven, 2000).

Okulda öğrenci rehberlik hizmetleri, Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği'ne göre yürütülür. İlköğretim kurumlarında oluşturulan rehberlik ve psikolojik danışma servislerinde yeterli sayıda rehber öğretmen görevlendirilir. Rehber öğretmen, okul müdürüne ya da ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur. Rehber öğretmen, öğrencilerin durumları ile ilgili olarak diğer öğretmenlerle iş birliği yapar. Ayrıca Okul müdürlüğünce öğretim yılı başında ortaokulların her şubesinde bir şube rehber öğretmeni görevlendirilir. İlkokullarda bu görevi sınıf öğretmenleri yürütür. Şube rehber öğretmenleri "M.E.B. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği"nde sınıf rehber öğretmeni için belirtilen görevler ile bu yönetmelikte kendilerine verilen görevleri yaparlar (MEB, 2003).

İlköğretimde rehberlik çalışmaları birinci kademe ve ikinci kademe olarak ikiye ayrılır. Birinci kademe daha çok öğrencilerin gelişim özelliklerinin izlenmesi ve yeni davranışların kazandırılması yapılır. İkinci kademe çalışmalar ağırlıklı olarak mesleki rehberlik boyutunda sürdürülür (Oktay, 2007).

Eğitim ortamlarında Őiddetin önlenmesi ve azaltılması için stratejik eylem planı hazırlanır ve uygulanması sağlanır. Okullarda özel eğitime kaynaştırma eğitimi sürdürülüyorsa, bu kapsamdaki öğrencilere yönelik bireyselleştirilmiş eğitim programı (BEP) hazırlanır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bir okuldaki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin etkiliği ve başarısı okul yöneticisinin bu hizmeti benimsemesine ve gereğine inanmasına bağlıdır (Doğan, 1997).

*Sosyal ve kültürel etkinlikler:* İlköğretim ve ortaöğretimde, ders programlarının yanında öğrencilerde kendine güven ve sorumluluk duygusu geliştirme, yeni ilgi alanları ve beceriler oluşturmaya yönelik bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda öğrenci kulüpleri ve toplum hizmeti çalışmalarına yönelik etkinlikler düzenlenmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Öğrenciler düzenlenen sosyal etkinliklere katılarak; a) demokrasi ilkelerine ve insan haklarına saygı duyabilmeyi, b) kendini tanıyabilme, bireysel hedeflerini belirleyebilme, yeteneklerini geliştirebilme, bunları kendisinin ve toplumun yararına kullanabilmeyi, c) çevreyi koruma bilinciyle hareket edebilmeyi, d) kendine ve çevresindekilere güven duyabilmeyi, e) planlı çalışma alışkanlığı kazanma ve serbest zamanlarını verimli değerlendirebilmeyi, f) girişimci olabilme ve bunu başarı ile sürdürebilme, yeni durum ve ortamlara uyabilmeyi, g) savurganlığı önleme ve tutumlu olabilmeyi, h) bireysel farklılıklara saygılı olabilmeyi, ı) aldığı görevi istekle yapabilmeyi, sorumluluk alabilmeyi, i) bireysel olarak veya başkalarıyla işbirliği içinde çevresindeki toplumsal sorunlarla ilgilenebilmeyi ve bunların çözümlüne katkı sağlayacak nitelikte projeler geliştirebilmeyi, j) grup olarak yapılan görevleri tamamlamak için istekle çalışabilmeyi ve gruba karşı sorumluluk duyabilme gibi tutum, davranış ve beceriler kazanabilirler (Çalık ve Şirin, 2012).

Okullarda anılacak belirli gün ve haftalar 12.08.2005 tarih ve 25904 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Belirli gün ve haftalar ile ilgili etkinliklere, öğrencilerin aktif katılımları sağlanır.

Okulun işleyişi ve yapısı, eğitim programlarının tanıtılması, okuldaki etkinliklerin duyurulması, bu etkinliklere ailelerin katılımının sağlanmasına veli

toplantılarında yer verilirken, bilimsel toplantılarda ise, alanlarında uzman eğitimci ve akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilen açık oturum, panel, sempozyum, seminer ve tartışma grupları çalışmalarına yer verilmektedir (Çalık ve Şirin, 2012).

*Okul çevre ilişkileri:* okul-çevre ilişkileri sadece okul-veli ilişkileri olarak tanımlanamaz. Çünkü veliler dışında okulla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan birçok ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal kurum bulunmaktadır (Saritaş, 2007). Toplumdaki iş örgütlerinin büyüklükleri ne olursa olsun toplum içinde var olan imaj ve saygınlıklarını geliştirmeye çalıştıklarından söz edilebilir. Bu iş örgütleri toplumdaki saygınlıklarını geliştirmek için bir takım sosyal etkinliklere yada sosyal hizmetlere yönelik olarak çalışmalarda bulunurlar. Çünkü bir örgüt için kamuoyunun desteği önemlidir. Genelde okul örgütleri özelde ise okul yöneticileri iş örgütlerinin bu çabalarını okula yönlendirerek karşılıklı kazan-kazan anlayışı kurgulayabilirler. Böylece hem okulun bu iş örgütleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi, hem de okulun bir takım ihtiyaçlarının sağlanması gerçekleştirilebilir (Çalık ve Şirin, 2012).

Sosyal sorumluluk bilinci içindeki kişi ve kurumların özellikle topluma hizmet ve yardım temelinde okullara sağlayacağı katkılar hem çok kapsamlı hem de önemlidir. Bu tür katkılara aşağıda bazı örnekler verilmiştir:

Yerel yönetimler: Okulun çevre düzenine, temizliğine, yoksul öğrencilere yardımda, okulun bakım ve onarımına ilişkin hizmetlerde,

Diğer kamu kurumları: Hizmet alanlarına göre öğrencilerin sağlığı, güvenliği, çeşitli konularda bilinçlendirilmeleri, okulun ihtiyacı olan ayni ve nakdi katkının sağlanması konusunda,

Özel kuruluşlar: Okulun her tür ihtiyaçlarının karşılanması ve yardıma muhtaç öğrencilere yardım konusunda,

Meslek kuruluşları: Oda, borsa, birlik, sendika, dernek biçiminde örgütlenmiş olan kuruluşlar üyeleri aracılığı ile okulun daha etkili olarak işleminde gerek duyulan uzmanlık bilgisi ve projelerle,

Sivil toplum kuruluşları: Toplum yaşamının ve bazı hizmetlerin geliştirilmesini amaçlayan sivil toplum kuruluşları, okulun gereksinim duyduğu mal ve hizmetlerin sağlanmasında,

Özel yeteneği olan kişiler: Sanat, spor, kültür yada belli bir zanaatın öğretilmesi konusunda, öğrencilerin boş zaman faaliyetlerinin düzenlenmesinde çok önemli katkılarda bulunabilirler.

Bu tür etkileşimler çevre ve okul arasındaki güvenilir ve saygın ilişkileri de geliştirecektir (Aydın, 2005).

Okul çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olabilmelidir. Okullar sadece eğitim- öğretim kurumları değil çevrenin kültür merkezi hâline getirilmelidir. Okul toplum etkinliklerinin merkezi olabilmek için akşamları, hafta sonları ve tatillerde açık olmalıdır. Okul, gece ve gündüz hem yetişkinlere, hem de çocuk ve gençlere açık olmalı, derslerin yanı sıra yetişkinler de okulda sosyal, kültürel ve dinlenmeye yönelik etkinliklere katılmalıdırlar (Kolay, 2004).

*Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE):* İlköğretim okullarında; paylaşımcı ve işbirliğine dayalı yönetim anlayışıyla eğitim-öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısını arttırmak, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirmek, öğrenci merkezli eğitim yapmak, eğitimde planlı ve sürekli gelişim sağlamak amacıyla Okul Gelişim Yönetim Ekibi kurulur. Ekip çalışmalarını ilgili yönerge hükümlerine göre yerine getirir. Ayrıca zümrelerden gelen raporları birleştirir, projeleri inceler ve okulun yılsonu raporunu hazırlar. İki nüsha hazırlanan raporun biri, hizmetin kalitesini arttıracak düşünülen projelerle birlikte milli eğitim müdürlüğüne gönderilir. Diğer nüsha da mesleki çalışma dosyasına konur (Çalık ve Şirin, 2012).

*Mesleki çalışmalar:* ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon alanlarında, bilgi ve görgülerini arttırmak, yeni beceriler kazandırmak, eğitim öğretimde karşılaşılan problemlere çözüm yolları bulmak, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına göre plan ve programları hazırlamak ve uygulamak amacıyla derslerin kesiminden temmuz ayının ilk iş gününe, eylül ayını ilk iş gününden derslerin başlangıcına kadar; yıl içinde ise, yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde mesleki çalışma yapılır (Çalık ve Şirin, 2012).

Bir ilköğretim okulunda, eğitim hizmetleri ile ilgili olarak öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu karar, okul öğrenci kurulu, sosyal etkinler kurulu, öğretmen nöbet, öğretmenler kurulu ve teftiş defteri ile rehberlik çalışmaları, disiplin kurulu kararları, nöbet çizelgeleri, öğretmenler kurulu, okul-aile birliği çalışmaları, veli-öğretmen toplantıları ve sosyal etkinlikler dosyaları tutulmaktadır (Turan, 2007).

#### 1.3.4. Öğretim Hizmetlerinin Yönetimi:

Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Taymaz, 2007).

Türkiye’ de eğitim politikaları, üst yönetimce hazırlanmaktadır. Okul müdürü daha önce üst yönetimce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. “Okul müdürünün politika görevi sınırlıdır. Okul müdürünün yeterli yetki ve mali bağımsızlıktan yoksun olması bu sınırlılığı yaratmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

İlköğretim okul yöneticisinin öğretim hizmetleri ile ilgili olarak yapması gereken iş ve işlemler şunlardır (Meşe, 2009) :

- ✓ Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etme, bunların yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,
- ✓ öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izleme ve değerlendirmek,
- ✓ Ders araç ve gereçlerinin sağlanması, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,
- ✓ Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre olanak ve gereksinimleri göz önünde bulundurmak,
- ✓ Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışma planları yapma, uygulama ve denetlemek,
- ✓ Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırma, eğitimin kalitesini yükseltme ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak,

- ✓ Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlama ve bu Planın uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- ✓ Okulda sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma amacıyla öğretmenler Kuruluna başkanlık etmek,
- ✓ Takım çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamak,
- ✓ Eğitim-öğretimle ilgili gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha Hızlı yürütülmesini sağlamak,
- ✓ Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün/haftalara İlişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini koordine etmek,
- ✓ Teknoloji destek hizmetlerindeki yetersizlikleri (bakım, onarım, güncelleştirme) ortadan kaldırmak,
- ✓ Eğitim araç-gereçlerinin teminini sağlamak,
- ✓ Sorunlu öğrencilere rehberlik hizmetinin sunulamamasından kaynaklanan sorunlar.
- ✓ Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenler arasında oluşan değişik yorum ve uygulamayı uzlaştırmak,
- ✓ Uygulamaya konulan yeni programların öğretmenlere yeterince tanıtılmasını sağlamak, öğretimin yapılması, denetlenmesi ve değerlendirilmesini yapmakla sorumludur.

Öğretim hizmetleri okulun temel işlevidir. Öğrencilere kazandırılacak her türlü olumlu bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklar öğretim hizmetlerinin bir sonucu, ürünüdür. Bu nedenle okul yönetimi öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılayacak öğretim etkinliklerini planlamak, uygulama olanak sağlayacak uygun ortamlar hazırlamalıdır (Saritaş, 2007).

*Öğretimin Planlanması:* Öğretim ile ilgili işlerden biri de planlamadır. Müdür, eğitim işlerinin amaç, plan, program ve mevzuata uygun olarak yapılmasından sorumludur ve gereken önlemleri almaya yetkilidir. Okul müdürü, bu çerçevede iç yönetmelik hazırlar; yönetim işleri için iş takvimi yapar. Okul müdürü, ders yılı başında öğretim yılı ile ilgili planları hazırlarken, öğretmenler kurulunun da görüşünü alması gerekmektedir (Turan, 2007).

Okulda öğretim etkinlikleri, hedefe ulaşılması için yapılan ders dağıtım programına uygun olarak yürütülür. Bu programın uygulanması hazırlanan yıllık planın bir ögesini oluşturur (Taymaz, 2007).

*Öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması:* öğretmenler kurulu okul müdürü başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenleri ile ilköğretim kurumunun özelliği dikkate alınarak kurumda görevli uzaman ve usta öğreticilerden oluşur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa müdür başyardımcısı, yoksa görevlendireceği müdür yardımcılarında biri başkanlık eder. Öğretmenler kurulu ders yılı başında, ikinci dönem başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğunda toplanır. Kurulun toplantı günleri ve gündemi, müdür tarafından iki gün önceden yazılı ve imza karşılığı ilgililere duyurulur. İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve iş bölümü yapılır. (Çalık ve Sezgin, 2012).

Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüşülür ve kararlaştırılır. Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam-devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir, üst makamlarca ve okul yönetimince verilen konular görüşülür ve kararlaştırılır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Toplantıların ders saatleri dışında yapılması esastır. Ancak ikili öğretim yapan okulların tüm öğretmenlerinin aynı anda toplanmalarına gerek duyulduğunda, okul yönetimince bağlı bulunduğu milli eğitim müdürlüğüne bilgi vermek şartıyla toplantı günlerinde yarım gün öğretim yapılır (MEB, 2003).

Genel öğretmenler kurulu toplantısının temel amacı eğitim öğretim etkinliklerinin daha nitelikli yapılmasını ve gelişimini sağlayacak bir kurumsal ortam yaratmaktır. Bu nedenle okul yönetimi tüm öğretmenlerin kurula aktif bir biçimde katılarak gündeme ilişkin konular hakkında görüş ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebileceği bir toplantı ortamı yaratılmalıdır. Okul yöneticileri genel öğretmenler kurulu toplantılarında dikte ettirici davranmak yerine öğretmenlerin tümünün katılımını sağlayıcı bir rol oynamalıdır (Sarıtaş, 2007).

*Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması:* zümre öğretmenler kurulu ilkokullarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında ise alan öğretmenlerinden oluşur (MEB, 2003).

Zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğünce yapılacak planlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır. Toplantılar, okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya branş öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında yapılır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bu toplantılarda öğretim programları ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçları, laboratuvar, kütüphane, spor salonu, teknoloji ve tasarım, bilişim teknolojileri, görsel sanatlar ve müzik dersliklerinden planlı bir şekilde yararlanılması ile proje ve performans görevi konuları belirlenir. Dersin özelliğine göre etkinlik örnekleri ve materyaller hazırlanarak, ortak bir anlayış oluşturulur (MEB, 2003).

*Şube öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması:* şube öğretmenler kurulu, ilkokul 4.sınıf ile ortaokul ve imam hatip ortaokullarında aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşur. Kurula, gerek görülürse öğrenci velileri, öğrenci temsilcisi de katılabilir. Şube öğretmenler kurulu, okul yönetimince yapılacak planlamaya göre birinci dönemin ikinci ayında, ikinci dönemin birinci veya ikinci haftasında ve yıl sonunda okul müdürü yada görevlendireceği müdür yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca gerektiğinde şube rehber öğretmeni veya rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi halinde de toplanabilir (MEB, 2003).

Şube öğretmenler kurulunda; şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme, sağlık, sosyal ilişkilerin yanı sıra başarıları ile ailenin ekonomik durumu değerlendirilerek alınacak önlemler görüşülür ve alınan kararlar uygulanmak üzere şube öğretmenler kurulu karar defterine yazılır (Şişman ve Taşdemir, 2008). Toplantılarda hazırlanan tutanaklar okul müdürü tarafından incelenip onaylanmadan uygulanamaz. Onaylandıktan sonra kararların uygulama planları hazırlanır. Alınan kararların



uygulanması ve sonuçların izlenmesi okul yöneticileri ve görevlendirilecek öğretmenler tarafından sağlanır (Taymaz, 2007).

*Kütüphane işleri:* ilköğretim kurumlarını uygun bir yerinde, okul kütüphanesi ve bütün sınıflarında sınıf kitaplığı kurulur. Kütüphane ve kitaplıklar, yardım toplamaya yetkili kuruluşlardan ve kişisel bağışlar yoluyla sağlanan kitaplarla zenginleştirilir. Okul kitaplığının görevi, öğrencilere okuma, dinleme ve görme yoluyla öğrenme olanağı sağlamaktır. Okul kitaplığında öğrencilerin kitap, dergi, gazete okumaları için yeter büyüklükte bir okuma salonu; müzikli, sesli eğitim araçlarını dinleme odası; film vb izleme odası bulunmalıdır. Okulun bilişim siteminin kitaplığa uzaması gerekir. Özellikle internetten öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin yararlanmaları sağlanabilmelidir (Başaran ve Çınkır, 2011).

Her ders yılı sonunda kütüphane kaynaklarının sene başı öğretmenler kurulunda oluşturulan sayım komisyonu tarafından sayımı yapılır. Onarım gerektiren kaynakların bakımı yapılır. Kullanılamaz durumda olan kaynakların, sayım-düşüm komisyonu oluşturularak taşınır kayıtlarından düşümü yapılır (MEB, 2007).

*Ders kitapları ve ders araç-gereçlerinin sağlanması:* okullarda ders kitapları, milli eğitim Bakanlığı tarafından bastırılmakta ve öğrencilere ücretsiz dağıtılmaktadır. Okul yönetimleri, her ders yılı sonunda gelecek öğretim yılında okutulacak ders kitapları sayısını, oluşacak sınıf mevcutlarını dikkate alarak internet üzerinden “ders kitabı seçimi modülü” ne işler. Seçmeli derslerle ilgili kitap sayıları, seçilecek dersler ve sınıfların mevcutları dikkate alınarak belirlenir. Öğretmen kılavuz kitapları da öğretmen sayısına göre aynı modüle girilir (Şıman ve Taşdemir, 2008).

Okullarda öğrencilere teknik bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla özel laboratuvarlarda kullanılacak ders araç ve gereçleri ihtiyacının karşılanması için valilik kanalıyla milli eğitim Bakanlığı’ndan istemde bulunulur (Sarıtaş, 2007).

*Yetiştirme kursları:* ilkokul 4. sınıf ile ortaokul ve imam hatip ortaokullarında ders yılı içinde öğretmensizlik, salgın hastalık ve doğal afet gibi nedenlerle boş geçen dersler için öğretim yılının ikinci döneminde yetiştirme programları uygulanır (MEB, 2003).

### 1.3.5. Genel ve İdari Hizmetlerin Yönetimi:

Okullar, insanlardan meydana gelen topluluklardır. Okulun baskın özelliği, insanlardan meydana gelen sosyal bir sistem olmasıdır. Açık sistem yaklaşımının okula uygulanması, okulun bir takım girdileri kullanarak üretim gerçekleştiren bir işletme olarak görülmesini de sağlamıştır. Bu girdilerin başında da yine insan unsuru gelmektedir. Okulun içinden insanlar çıkarıldığında geriye sadece fiziki nesnelere kalacaktır. Okul, insanlarla birlikte anlam kazanmakta, okulun öznel yönü, nesnel yönünden, rasyonel olmayan yönü rasyonel yönünden daha baskın olmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Bu gruba, eğitim kurumlarının donatımı, işletilmesi, sürdürülmesi gibi tüm işler girmektedir. Ayrıca eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü örgüt olan okula ilgili derslik, laboratuvar, kitaplık, salon, bahçe, oyun alanı gibi tüm eğitim yerlerine ilişkin işler girmektedir. Yine öğretim araçlarının belirlenmesi ve sağlanması da yönetim görevidir (Çalık, 1997).

Aşağıda okullarda fiziki kaynakların yönetimi ile işlemler kısaca açıklanmıştır:

*Binanın kullanılması:* Okul binası değişik ülkelerde farklı tiplerdedir. Bunlardan en çarpıcı olanı, hangar tipi okuldur. Bu tip okulda, çok geniş bir salon bulunur; bu salonda eğitim programının gereklerine göre, oynak bölmelerle öğretim alanları oluşturulur. Başka bir yaklaşım da okul binasının var olan öğrenci nüfusuna yetecek büyüklükte yapmak, öğrenci nüfusu arttıkça yeni öğretim yerleri eklemektir. Bütün bu yaklaşımların amacı, okulun eğitim programlarının uygulanmasını duvarlarla engellemek; öğrencilerin özgürce çalışmasına ve öğretmenlerin takım öğretimine elverişli öğretim alanları yaratmaktır (Başaran, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB, 2003), okul binalarının kullanımı aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

Anasınıfı, dershaneler, işlik, laboratuvar, teknoloji derslikleri, kütüphane, müze, mutfak ve yemek odası, salon, müdür odası, müdür yardımcısı odası, öğretmenler odası, rehberlik servisi, memur ve hizmetli odaları, koridor, depo, tuvalet, lavabo gibi yerler imkânlar ölçüsünde projesine uygun olarak kullanılır.

Okulda binanın onaylı bir yerleşim projesi bulundurulur. Yapılacak her türlü tadilat ve proje değişikliği valilik onayına bağlanır. Okul binası, okul-aile birliği etkinlikleri, halk eğitimi çalışmaları, sosyal etkinlikler kapsamındaki öğrenci kulübü ve toplum hizmeti faaliyetleri dışında amaçlarına aykırı olarak kullanılamaz. Aynı eğitim bölgesi içinde bulunan okullar, fiziki kapasitesi yeterli olan okulların imkânlarından yararlanır. Fiziki mekânları yeterli olan ve kaynaştırma eğitim-öğretim yapılan okullarda kaynak odasına yer verilir.

Oktay'a göre (2007); okul öğrencilerin içinde zamanın büyük çoğunluğunu geçirdikleri yerdir. Her şeyden önce binanın, öğrencilerin hem bedensel hem de ruhsal anlamda sağlıklarını destekleyici bir konumda olması gerekir.

*Okulun donatımı:* donanım kavramına, bir öğretim yerinin duvar ve benzeri yerleri dışına sonradan yerleştirilen öğretime dolaylı yada dolaysız gereken bütün eşya, araç ve gereçler girer. Bunlar, öğretime gereken masa, sıra, sandalye, yazı tahtası, perde, dolap, lavabo olabileceği gibi öğretime dolaylı gereken araçlar, gereçler de olabilir. Kısaca bulunmadığında, kullanılmadığında öğretimi aksatacak her nesne, öğretim donanımdır (Başaran, 2006). Bir okulun eğitim kalitesi eğitim öğretimi destekleyen mekânların varlığı ve gerekli donanımlara sahip olması ile doğru orantılıdır (Oktay, 2007).

Yıllardır bir kalem yeni ders aracına sahip olamamış pek çok okul bulunmaktadır. Çeşitli güçlüklerle okullara sağlanmış demirbaş eşya ve gereçlerin korunması, çok dikkatli kullanılması ve etkin olarak yararlanılmasının sağlanması yönünde okul yönetimlerine önemli görevler düşmektedir (Kocatepe, 1969).

Okulun donatımı için alınacak donanım, öncelikle eğitim programı için gerekli olmalıdır. Donanım tehlikesizce, güvenle kullanılabilmesi; ergonomik olmalı, sağlığını tehlikeye sokmamalıdır. Donanım sağlam, ekonomik olmalı, savurganlığa yol açmamalıdır. Donanımın bakımı, korunması, kullanılması, onarımı, yedek parçalarının bulunması kolay olmalıdır. Donanım pek çok amaç için kullanılabilmesi, lüks olmamalı, ama öğrencilerin estetik duygusunu geliştirecek güzellikte olmalıdır (Başaran ve Çinkır, 2011).

*Temizlik ve havalandırma:* Okulların temizlik işleri ile ilgili açıklamalar, 2092 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Temizlik Rehberi Hakkındaki Genelge (1981) ile belirtilmiştir. Müdür, okulun bina, araç ve tesislerinin etkili bir şekilde kullanılması, korunması, temizliğinin yapılması ve sürekliliğinin sağlanmasından birinci derece sorumludur.

Eğitim etkinliklerinde yararlanılacak ve kullanılacak tesis ve araçların temiz olması gerekir. Her araç ve yer kirlendiğinde temizlenmesi gerekeceği vurgulanarak günlük, haftalık ve mevsimlik temizliklerde nelerin yapılacağı belirlenir ve ilgili hizmetlilere bildirilir. Okul bahçesi öğrencilerin ders dışı zamanlarında oyun oynamalarına, gezinmelerine imkân verecek şekilde tanzim edilir, bakımı yapılır, temizlenir ve korunur. Okulda çöpler uygun bir yerde toplanır, alınmaya kadar dağılması ve yayılması önlenir. Çöplük ve koku yapan, sinek barındıran yerlerin gerektiği zamanlarda ilaçlanması sağlanır. Okul bina ve tesislerin temiz ve bakımlı olması için uyulacak ilkeler ve kontrol esasları belirlenir, tüm öğrenci, öğretmen, personele toplu olarak açıklanır, denetimi sürekli ve sık olarak yapılır (Taymaz, 2007).

Eğitim yerinin temizliği, günlük, haftalık ve mevsimlik olarak değişik uğraşı ister. Eğitimde ve yönetimde kullanılacak araçların bakımlı, temiz olarak kullanılmaya hazır olması da günlük ve dönemlik işlerdendir. Bunlardan bazıları temizlemede çok usta ve özenli olmayı gerektirir. Sözelimi sinema makineleri, projektörler, duyarlı laboratuvar araçları bunlardandır (Başaran, 1993).

Okul bahçesi, bina, derslikler, spor salonu, yemekhane gibi bütün bölümler, sağlık kurallarına uygun, bakımlı, düzenli ve temiz tutulmalıdır. Temizlik mutlaka günlük yapıp haftada bir ya da onbeş günde bir genel temizlik yapılmalıdır. Bu durum, okulda öğrencilerin de temizlik konusunda daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır. Okul hizmetlileri okulun bütün temizlik işlerinden sorumludur (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Eğitim yerlerinde genel olarak havalandırma, pencereler açılarak yapılır. Az da olsa bazı yerlerde havalandırma, hava düzenleme (klima) araçlarıyla yapılmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2011).

Okullarda su tesisatının sağlam olmasına dikkat edilir. Su depoları, periyodik olarak temizlenir ve klorlanır. Suyun kesilmesi halinde veya su tesisatı bulunmayan okullarda temizlenmesi kolay, kapağı sağlam musluklu kaplarda su bulundurulur (MEB, 2003). Okulda pis su ve kanalizasyon tesisatının çalışma durumu insanların sağlığını etkiler. Bu nedenle kullanılan suyun artıkların toplanarak uzaklaştırılması için yapılan kanalizasyon tesisatı kontrol edilir ve her zaman çalışır durumda olması sağlanır (Taymaz, 2007).

*Isıtma ve aydınlatma:* Okullarda ısıtma için genellikle soba yada kalorifer kullanılır. Yangına yol açmaması için sobaların sık sık denetlenmesi, yangından korunma ve sivil savunma yönetmeliklerine uygun davranılması zorunludur. Kalorifer kurulması çok masraflıdır. Ama eğitime en elverişli ısıtma düzenidir (Sarice, 2006).

Okulda eğitim yapılan yerlerin sıcaklığı 15-20 santigrat derece civarında olmalıdır. Kaloriferin, yeterlilik belgesine sahip işgörenlerce işletilmesi gerekir (Başaran, 1993).

Okullar aydınlatma için elektrik kullanırlar. Okulun elektrik sisteminin belirli aralıklarla kontrol edilmesi, okulun çeşitli bölümlerindeki ve katlardaki elektrik panolarının kapalı tutulması sağlanır. Bu panolardaki sigortaların hangi bölümlere ait oldukları yazılır. Elektrik anahtar ve prizleri sık sık kontrol edilir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

*Bakım, onarım ve koruma:* İç Hizmet Yönetmeliğinde yangına karşı alınacak önlemler geniş olarak açıklanmıştır. Bu yönetmelikte elektrik donanımına, soba ve bacalara ve bunların dışında yangın çıkaracak durumlara karşı nelerin yapılması gerektiği gösterilmektedir. Ayrıca söndürme, kurtarma, koruma, ilkyardım ekiplerinin oluşturulmasına, bunların görevlerine, kullanılacak araç, gereç ve donanımına, yangından korunmanın eğitimine, sorumluluklarına ilişkin maddeler vardır. Ayrıca öğrencilere yangından korunma, yangında yapılacaklar için uygulamalı eğitim yapılması da bu yönetmelikte istenmektedir (Başaran, 1993).

*Sivil savunma işleri:* okulun sel, yel, deprem gibi doğal yıkımlara, yıldırma (terör), baltalama (sabotaj) ve savaş gibi düşmanlığa karşı korunması önemlidir. Bu tür korumaya sivil savunma işleri denir. Sivil savunma işleri, yasasına uygun olarak hazırlanan kılavuza göre yapılır (Başaran ve Çınkır, 2011).

Bu kılavuza göre, okulun sivil savunma amiri, sivil savunma ekipleri belirlenmekte ve okul için sivil savunma planı yapılmaktadır. Ayrıca, sivil savunma için bir dosya açılması ve sivil savunmaya ilişkin belgelerin gerektiğinde kullanılacak biçimde bu dosyada saklanması istenmektedir (Başaran, 1993).

Okulda sivil savunma işlerinin, sivil savunma kılavuzunda belirlenen ilkelere uygun biçimde yürütülmesi için bir müdür yardımcısı, okulun sivil savunma amiri olarak görevlendirilir. Okulun büyüklüğüne göre gerekli öğretmen, öğrenci ve diğer personelden oluşan sivil savunma ekibi kurulur. Ekipte değişiklik olduğunda yeni seçilir ve ilgililere duyurulur. Sivil savunma dosyası açılır ve plan hazırlanır. Planda yapılacak çalışmalar ile görevli personeli gösterir çizelgeler hazırlanır. Sivil savunma ile ilgili levhalarla birlikte çizelgeler uygun yerlerde duvarlara asılarak tüm personelin görmesi sağlanır. Çevrede bu konuda görevli bulunan eleman ve kuruluşlarla da işbirliği yapılarak koordinasyon esasları saptanır. Birbirlerinin var olan imkânlarından yararlanmalarının yolları aranır ve gerekirse protokol hazırlanır. Okulun sivil savunma planına göre yılda en az bir defa deneme yapılır. Verilen alarm heyecanlanmayı ve karışıklığı önlemek için önceden ilgili personele duyurulur. Uygulama sonunda tutanak hazırlanır ve dosyasına konulur (Taymaz, 2007).

Okul müdürü okulun tamamını, bir bölümünü veya sadece pahalı ve riskli bulunan cihazları sigorta yaptırabilir. Okul bütçesi, buna imkân sağlıyorsa okulun tamamı sigortalanır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

*Taşınır mal işlemleri:* Ayniyatın sözlük anlamı “kullanılmaya ya da harcanmaya elverişli olup taşınabilen ve para eden” nesnelere dir. Okulda bu nesnelere, her türlü donanımı kapsar. Bunlara ayniyat diliyle, demirbaş eşya denir (Başaran ve Çınkır, 2011).

Okullarda ayniyat işleri, 2007 yılından itibaren Taşınır Mal Yönetmeliği Modülü üzerinden yapılmaktadır. Taşınır Mal yönetmeliği Modülüne göre taşınırlar; tüketim malzemeleri (150), makine ve cihazlar (253), taşıtlar (254) ve demirbaşlar (255) olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplardan tüketim malzemeleri dışında kalan üç grup için “dayanıklı taşınır” terimi kullanılmıştır. Bu dayanıklı taşınırların takibi için sistem sicil numarasıyla kayıt altına alınır. Buraya kütüphanedeki kitapların da kaydı yapılır. Harcama yetkilisi adına taşınırları teslim alan, koruyan, yönetmelik esaslarına göre kayıtları tutan, bunlara ilişkin belge ve cetvelleri düzenleyen ve harcama yetkilisine karşı sorumlu olan “kişiye taşınır kayıt kontrol yetkilisi” denir. Bu kişiler, sorumlu oldukları ambarları devir ve teslim etmeden görevlerinden ayrılamazlar (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Kamu idarelerince bütün taşınırların ve bunlara ilişkin işlemlerin kayıt altına alınması esastır. Taşınır kayıtları, yönetim hesabı verilmesine esas olacak şekilde tutulur. Her bir kaydın belgeye dayanması şarttır.

Önceki yıldan devren gelen taşınırlar ile içinde bulunulan yılda herhangi bir şekilde edinilen veya elden çıkarılan taşınırlar, taşınırlardaki kayıp, fire, yıpranma ve benzeri nedenlerle meydana gelen azalmalar, sayım sonucunda ortaya çıkan fazlalar, miktar ve değer olarak kayıtlara alınarak takip edilir (MEB, 2007).

*Taşınır Devir Teslim İşlerinin Yapılması:* Okul müdürü göreve başlarken veya ayrılırken devir teslim işlemi yapılır. Devir-teslim işlemi, taşınır mal yönetmeliği modülüne göre yapılır. Eksiklik olması halinde komisyon tarafından tutanak düzenlenir (MEB, 2007).

Okul müdürlerinin devir teslim işlemi kendi aralarında veya kurulun bir komisyonun hazırlayacağı liste ve tutanağa göre yapılır. Genellikle muayene ve sayım komisyonunun hazırladığı liste ve tutanak üzerinde işlem yapılır. Devir teslim tutanağında sıra no, demirbaş no, eşyanın adı, cinsi ve özelliği, adedi, bedeli, tutarı ve açıklama yazılır. Tutanak dört kopya halinde yazılır, bir kopyası devredende, bir kopyası devralanda kalır, bir kopyası okulda dosyasına konur ve bir kopyası Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilir. Demirbaş eşya dışında diğer kıymetli malzeme ve belgeler de maddeler halinde ve ayrıntılı şekilde yazılarak devir teslim işlemine dâhil edilir. Bunlar kıymetli olan yoğaltım malzemeleri kütük, sınıf geçme, diploma,

devam-devamsızlık, teftiş defteri, öğretmenler ve disiplin kuralları kararı, not fişleri ve para ile ilgili belgelerdir. Göreve yeni başlayan okul müdürü iki hafta içinde devir teslim işlemini bitirerek demirbaş eşya ile kıymetli malzeme ve belgeleri teslim aldığına dair yazıyı Bakanlığa gönderir. Devir teslimde sorunlarla karşılaşılırsa durumu Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirir. Aksi halde üç ay sonra müdürün ayniyatı tam olarak teslim aldığı kabul edilir (Taymaz, 2007).

*Yazı işleri:* okula gelen ve giden bütün yazıların kayıtlarının izlenebilmesi için hazırlanmış bulunan gelen evrak defteri ve giden evrak defteri mevzuata uygun tutulur. Okullar ve bakanlık arasındaki yazışmalar, ilçelerde kaymakamlık, illerde valilik aracılığıyla yapılır. Gelen ve giden her türlü yazı, okul müdürü tarafından incelenir, okul içinde hangi birim veya kişiyi ilgilendiriyorsa, gereğini yapmak üzere havale edilir. Okul müdürü tarafından havale edilen yazılar, gelen evrak defterine kaydedilir. Okuldan diğer kurum ve kuruluşlara gönderilecek yazılar usulüne uygun olarak iki nüsha olarak yazılır, imzalanır, giden evrak defterine kaydedilir. İdari birim kodu, standart dosya kodu ve giden evrak sıra numarası verilir. Bir nüshası okulda dosyalanır, diğer nüshaları ilgili kişi yada kurumu verilir. Posta yoluyla gönderilecek yazışma evrakları için, bakanlıkça belirlenmiş matbu kağıt ve zarflar kullanılır. Elden teslim edilen yazılar için de evrak zimmet defteri kullanılır.

Eğitim sisteminde yazışmalar, konularına göre gruplandırılmış ve her konu için numaralar verilmiştir. Kurumlardan ve kişilerden gelen ve onlara gönderilen her türlü yazını bir kopyası alınır. Bu yazıların kayıtlarını tutmak ve sıralamak için tarih ve numarası yazılır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Kamu kurum ve kuruluşlarınca elektronik ortamda veya evrak düzeninde oluşturulan belgelerin dosyalanmasında genel bir yöntem belirlenerek, ihtiyaç halinde bu belgelere kolay ve hızlı bir şekilde erişim imkanı sağlamak amacıyla, Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nün koordinasyonunda "Standart Dosya Planı" çalışmaları başlatılmış ve kamu kurum ve kuruluşlarının kendi "Ana Hizmet Birimlerine İlişkin Dosya Planı"nı hazırlamaları, 11/06/2002 tarih ve B.02.0.PPG.0.12-320-8880 sayılı yazı ile talimatlandırılmıştır (Başbakanlık, 2005).



*Arşiv hizmetleri:* okullarda kullanılan yazı, evrak, dosya ve defterlerin muhafaza edilmesi ve saklanması gerektiğinde kolayca bulunabilmesi için okulda bir arşiv odası düzenlenir. Evrak, dosya ve defterlerin saklanma süreleri farklı olması nedeniyle arşivlemenin bir plan dahilinde yapılması, istenilen evrakları ayıklama ve bulma konusunda kolaylık sağlayacaktır. Arşivlenecek evraklar, yıllara ve cinslerine göre ayrılır, dosyalanır ve dosya kapaklarına arandığında kolay bulunabilmesi için açıklama yazılır. Arşivin düzenli olarak tutulması, ayıklanması ve bakımından sorumlu bir personel okul müdürü tarafından görevlendirilir (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Arşiv, okulun evraklarının, sınav kağıtlarının, öğrenci özlük belgelerinin ve okula ilişkin belgelerin düzenli, kullanılmaya elverişli biçimde korunduğu yerdir. Arşiv, okulun belleği ve belgeliğidir. Öğrencilerin, eğitim işgörenlerinin pek çok özlük haklarına ilişkin belgeler burada korunur. Ayrıca arşiv, okulun geçmişini (tarihini) oluşturur (Başaran ve Çınkır, 2011).

### **1.3.6. Okul Veli İlişkileri Yönetimi:**

Aile bir toplumdaki en temel ve en önemli kurumdur. Bireylerin yetiştirilmesinde, topluma doğru olarak kazandırılmasında ve sağlıklı nesiller yetiştirilmesinde önemli role sahip aile kurumunun rollerinde de her şeyde olduğu gibi bir değişimden söz edilebilir. Aile önceleri çocuklarının sadece fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayan ve onların bakımıyla ilgilenen kişiler olarak algılanırken, bu gün artık ailelerin çocuklarının eğitimine aktif olarak katılmaları gereği ile tanımlanır hale gelmektedir. Aileler bu süreçte yeni görevler üstlenmek durumundadırlar. Bir başka ifadeyle okul yönetiminin alacağı kararda ailenin görüş ve beklentilerinin önemi artmıştır. Bu artış ailelerin daha duyarlı ve sorumlu bireyler olmaları gerektiğini gündeme getirmektedir. Bu anlamda ailelerin de bir şekilde eğitilmesi gerekliliği söz konusudur. Bu görev de okula düşmektedir (Çalık ve Şirin, 2012).

Eğitim öğretim sürecinde, aile ve okul arasında sağlanan etkili bir işbirliği ve etkileşim sürecinin gerek öğrenci başarısı gerekse okul başarısı açısından birçok getirisi vardır. Öğrencilerin okul başarıları ve sosyal gelişimleri üzerinde etkili olan

birçok faktör bulunmaktadır. Kuşkusuz, aile faktörü öğrencilerin her türlü gelişimini ve akademik başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu açıdan, ailelerin çocuklarının gelişimini ve başarı durumunu yakından takip etmesi ve okul süreçlerine katılımı büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen işbirliği süreci, öğrencilerin öğrenmesine ve başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır (Akbaşı ve Kavak, 2008).

Okullardan beklenen, sadece öğrencileri eğitmek olmayıp ev ortamında ailelerin velilik yeterliklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaları, veli-okul-öğretmen arasındaki iletişim ve işbirliğini güçlendirmeleri, velinin okul ve sınıfla ilgili çeşitli etkinliklere katılmasını ve gönüllü görevler almasını sağlamak, onları okul yönetimi süreçlerine katmak, çeşitli konularda onlardan yararlanma yollarını aramaktır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Okul aile birliği, okul ile aile arasındaki bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve işbirliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere okul bünyesinde kurulan birliktir (MEB, 2012).

Okul ile aile arasındaki bağları güçlendirmek amacıyla kurulan dernekler ile ailenin doğrudan okuldaki bazı süreçlere katılmaları söz konusudur. Bu dernek ya da birliklerle aileler okul yönetiminde özellikle karar mekanizmalarına katılmakta, alınacak kararları etkileyebilmekte hatta yaşama geçirilen bir takım etkinlikleri bizzat gerçekleştirebilmektedirler (Çalık ve Şirin, 2012).

Okul ile aileler arasında iletişim kurulması şu yollarla sağlanabilir:

1. Veli-öğretmen-öğrenci toplantıları: Ortak katılımı sağlayan bir program hazırlanarak velilere bildirilir.

2. Karneler: Veliler çocuğun ev ödevi yapma isteği, okuma sevgisi, televizyon izleme alışkanlığı, öğrenmeye karşı tutumu ve evdeki durumu hakkında karne doldurmalıdır.

3. Okul gazeteleri: Okul gazete çıkarmalı ve ev ödevleri konusunda ipuçları, katılmak istedikleri aile içi etkinlikler ve yaptıkları eğitimsel geziler gibi konularda velilerden yazılar istemelidir.

4. Kutlama kartları: Çocuğun özel başarı ve davranışlarını kutlama amacıyla öğretmen ve veliler birbirlerine karşılıklı olarak kutlama kartları göndermelidir.

5. Veli-öğretmen görüşmeleri

6. Veli panosu: Özellikle veliler için olmak üzere okulun ana girişine bir ilan tahtası asılmalıdır.

7. Velileri bilgilendirme: Çocuğun okulda ne öğrendiği ile ilgili meraklarını gidermek için işlenene konular, haftalık programlar velilere gönderilir.

8. Ödev defterleri: Her öğrencinin, günlük ödevleri ve aldıkları notları yazacakları bir defter tutmalarını sağlayarak öğrenciler izlenir (Tutkun, Ö. ve Köksal, A., 2000).

Okul aile iş birliği, çocuk ve gençlerin haklarını, sorumluluklarını ve ödevlerini öğrenmelerinde, bunları birer davranış biçimine dönüştürmelerinde, okul başarısının arttırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, çocuk ve gençlerin eğitimin yalnızca okuldaki bölümü ile ilgilenmekle yetinmemeli; aileleri okulun ve eğitim sürecinin bir parçası olarak görmelidirler. Bu bakış açısı ile aileler yalnızca bağıшта bulunan, yılda birkaç kez çocuklarının başarı durumunu öğrenmek üzere yada herhangi bir sorun olduğunda okula gelen bireyler olarak değil, aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan ortaklar olarak görülmelidir (Aydın, 2005).

Etkin bir okul veli yardımlaşmasını sağlayabilmek için, ilişkiler rastlantıya bırakılmamalı, okul-veli görüşme ve toplantıları yıllık, aylık ve haftalık dönemler içinde programlara bağlanmalı, aile büyükleri ile mektuplaşma, telefonlaşma ve ev ziyaretleri de bu çerçevede ele alınmalıdır. Velilerin okula olan güven ve işbirliğini geliştirmek amacıyla, öğrenci etkinlikleri sergilenmeli ve bu etkinlikleri velilerin izlemesi sağlanmalıdır (Çelenk, 2003).

### 1.3.7. Maddi Hizmetler ve Okul Bütçesinin Yönetimi

Eğitim bir kamu hizmetidir. Devletin kamu hizmetlerini görebilmek için çeşitli mal ve hizmetlere ihtiyaç vardır. Bu mal ve hizmetler para harcayarak sağlamaktadır. Devletin finansmanını üzerine alarak kamu hizmeti şeklinde yürüttüğü pek çok hizmetten biri eğitimidir (Serin, 1972).

Eğitim harcamaları kamu sektörü tarafından gerçekleştirilen en önemli sosyal harcamalardandır. Gelişmiş ülkelerin bütçeleri incelendiğinde, büyüklük olarak savunma harcamalarından sonra ikinci sırada eğitim harcamalarının yer aldığı görülür. Bunun nedeni eğitim faaliyetlerinin diğer alanların temel yapısını ve iktisadi büyüme ile kalkınmanın belirleyici unsurunu oluşturmasıdır (Aydoğan, 2009).

Türkiye’de eğitimin finansmanı, büyük ölçüde kamu kaynaklarıyla karşılanır. Kamu eğitim harcamalarının GSMH içindeki payı, % 2-4,5 arasında, bütçe içindeki payı ise % 10-22 arasında değişmiştir. Eğitimin başlıca finansman kaynakları,devlet gelirlerinden il özel idarelerinin bütçelerinden, belediye gelirlerinden ve köy bütçelerinden ayrılan paylar, Milli Eğitim Vakfı tarafından sağlanan kaynaklar, vergiler(özel fonlar), mesleki eğitim için işverenlerden sağlanan fonlar, öğrenci katkı payları, öğrenim harçları, velilerden sağlanan katkılar, gönüllü kişi ve kuruluşlarca yapılan yardımlar, burslar ve bağışlar, dış ülke ve kuruluşlardan alınan yardım ve kredilerden oluşur (Şişman, 2009).

Bütçe, örgütün etkili çalışmasını sağlayacak parasal planıdır (taslaktır). Genel olarak bütçeler bir yıl için hazırlanır. Bu bütçe yılına mali yıl denir. Eğitim bütçeleri için mali yıl öğretim yılı değil, takvim yılıdır (Başaran ve Çınkır, 2011). Eğitim bütçesi ise, bir okulun, bir yıl süreyle işleyebilmesi için yapılacak harcamaları gösteren bir parasal kaynak planıdır. (Taymaz, 2007). Bütçeleme ise, eğitime ne kadar parasal kaynak ayrılacağı ve ayrılan kaynakların hangi eğitim programlarına ve eğitimsel hizmetlere dağıtılacağı konularının belirlenmesine ilişkin karar sürecidir (Tural, 2002).

Eğitim sistemleri amaçlarına ulaşmak üzere çok sayıda insan ve madde kaynaklarını kullanırlar. Okulların başarılı olarak işlemesi bir bakıma parasal

durumları ile yakından ilgilidir. Okul için gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi imkânlar ihtiyacın altına düşer ve gerektiğinde sağlanamazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalma olacaktır (Taymaz, 2007). Okul bir işletme gibi düşünülemez ise de okulun bir işletme boyutu ve bu boyutta okul yöneticilerinin yapmak durumunda olduğu çeşitli görevlerin olduğu göz ardı edilemez. Okul yönetiminin işletme ile ilgili işleri her geçen gün çeşitlenmekte ve önemli miktarda parasal kaynaklar gerektirmektedir (Ateş, F., Demirtaş, H., Özer, N., 2011).

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununda (Resmi Gazete, 1961), ilköğretimin gelir kaynakları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- a) Her yıl devlet gelirlerinin %3 'ünden az olmamak üzere devlet bütçesinden yapılacak yardımlar,
- b) Özel idare bütçelerine yıllık gelirlerinin en az %20' si oranında konulacak ödenekler,
- c) Köy okullarında, gelir sağlamak üzere tahsis edilen arazi ve okul bahçesinden elde edilen gelirlerle birlikte köy bütçesine her yıl genel gelirlerinin en az %10'u oranında konulacak ödenekler,
- d) Okulun parası varsa bunun faiz gelirleri,
- e) Okulda hurdaya ayrılan malların satışında elde edilen gelirler,
- f) Vakıf gelirlerinden ayrılacak hisseler de ilköğretimin gelir kaynakları arasındadır.

Ayrıca, 4306 sayılı yasa ilköğretim için yeni parasal kaynaklar yaratmıştır. Bu yasa ile gelir sağlanan bazı kaynaklar şunlardır; vergi beyannameleri, SGK sigorta prim bildirgeleri, gümrük beyannameleri, reklam gelirlerinden, cep telefonları kullanımından, hava yolları iç hat yolcu taşımacılığında, şans oyunlarından alınan vergi ve kesintiler (Çalık ve Kurt, 2012).

Başaran (2006), okulun giderlerini aşağıdaki şekilde kümelendirmiştir:

1. İşgören Giderleri: Personelin aylık sosyal yardım, ek ders ücreti, ek çalışma ücreti, tazminat, ödül, sağlık gideri, yolluk, hizmet içi eğitim ve benzeri harcamaları kapsar.

2. Yürütme Giderleri: Okulun işletilmesine yarayan genel hizmetler içindir. Kira, taşıma, ulaştırma, ısıtma, aydınlatma, havalandırma, temizlik, büro gereçleri, makineler, kırtasiye, posta, su ve benzeri giderler bu bölümü oluşturur.

3. Sürdürme Giderleri: Okul binasının, eklerinin, eğitim yerlerinin yaşatılmasına, uzun ömürlü olmasına yönelik yapılan giderlerdir. Büyük-küçük onarımlar, boya, badana, yangından koruma, ek inşaat gibi çalışmalar bunlara örnek verilebilir.

4. Eğitim Giderleri: Eğitim programlarının gerektirdiği araçlara, gereçlere, donanımına, kitap, yayın alımına, eğitim, eğitim etkinliklerine yönelik yapılan giderleri oluşturmaktadır. Bu bölümün en önemli konuları sağlık, rehberlik, beslenme gibi öğrenci hizmetleridir.

5. Diğer Giderler: Yukarıdaki giderler dışında kalan giderleri kapsamaktadır.

Okul müdürlerinin görevlerinden biri de okulun işletmesiyle ilgili işleri (bina ve tesislerin donatımı, bakımı ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, hesap ve ayniyat işleri, kantin ve döner sermaye işleri vb.) yapmaktır. Bu alanda okul müdürlerinin önemli sıkıntılar yaşadığı bilinmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü de bu okulların içinde buldukları finansal problemlerin farkındadır. 1996 yılında XV. Milli Eğitim Şurasında alınan kararda, okulların yönetim ve finansmanına yerel yönetimlerin, meslek kuruluşlarının katılmaları ve desteklemeleri için gerekli düzenlemeler yapılması gerektiği ifade edilmiştir (Ateş, F., Demirtaş, H., Özer, N., 2011).

Mevcut sistemde ilköğretim okullarının giderlerinin, gelirlerinden fazla olduğu görülmektedir. Okulların elektrik, su, telefon, internet ve yakıt gibi yürütme giderleri devlet tarafından karşılanmakta, ancak diğer giderlerin büyük ölçüde okulun kaynakları ile karşılanması beklenmektedir.

Okulların personel giderlerinin dışında, güvenlik hizmetleri alımı, temizlik giderleri, teknolojik cihazların bakımı ve onarımı gibi amaçlarını gerçekleştirmede etken olarak ortaya çıkan önemli gider kalemleri vardır. Örneğin bu ihtiyaçlardan temizlik ilköğretim okulları için yaşanan önemli problemlerden birisi olup, okullar öğrencilerine temiz bir ortam sağlamada ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. İlköğretimin Türk Milli Eğitim Sisteminde zorunlu ve finansmanı devlet tarafından

karşılanması öngörülmesine rağmen, uygulamada hiçte öyle olmadığını görülmektedir (Korkmaz, 2005).

Ödenek ve kaynak yetersizliği nedeniyle okullar adeta kendi kendilerini idare eder hale gelmiştir. Bu özellikle okullardaki sistemin sürdürülebilmesi için gerekli olan harcamaların velilerin üzerine yıkılması yoluyla gerçekleşmektedir. 2009 yılında okullarda yürütülen temizlik faaliyetleri için özel idareler tarafından 21 milyon 352 bin lira ayrılırken, okul aile birliklerinden de 75 milyon 44 bin lira ayrılmıştır. Bu veriler, eğitimin finansal işleyişinin devlet tarafından karşılanması gerektiği halde artık önemli ölçüde veliler tarafından karşılandığını göstermektedir. Bu süreç böyle devam ederse eğitimin “ulusal” ve “kamusal” niteliği büyük ölçüde aşınmış olacaktır (Erdoğan, 2010).

#### **1.4. İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİ SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR**

İlköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları yönetimsel sorunlar ile ilgili yapılmış araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Gümüşeli (2001) tarafından Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) desteği ile Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yaptıkları okullara ve okulların bulunduğu bölgeye, kırsal-şehir okulu oluşu ile buldukları yerin gelişmişlik seviyesine göre farklılaşmaktadır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunlar sırasıyla; maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısı yetersizliği ve maaşların yetersizliğidir. Araştırma bulgularına göre öğrenci hizmetlerinin yönetimi alanında “devamsızlık” en sık karşılaşılan sorundur. İşgören hizmetlerinin yönetimi konusunda en sık rastlanan sorun personel sayısındaki yetersizliktir. Eğitim öğretim hizmetlerinin yönetimi alanında en sık rastlanan sorunun özel eğitime muhtaç öğrencilere yönelik programların yetersizliği olarak belirtilmiştir. Okul bütçesi ve genel hizmetlerin

yönetimi konusunda ise; bakım, onarım vb. destek hizmetlerin yetersizliğinin okul müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorun olduğu görülmektedir.

Gedikoğlu (2005), “Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmasında ilköğretimin (Temel Eğitim ) sorunları; ilköğretimde, eğitimin her kademesinde olduğu gibi, finansman yetersizliklerinin yanı sıra, bina ve tesis eksiklikleri ve çok ciddi araç-gereç, laboratuvar donanımı, bilgisayar ve kütüphane yetersizlikleri olarak belirtilmiştir.

Sarice (2006), ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunlara ilişkin araştırma sonucunda, İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin, işgören hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın diğer çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu belirtilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.

Turan'ın (2007) araştırma bulgularına göre;

1. İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri işlevinde sıklıkla karşılaştıkları sorunlar, öğretmenlerin bazen mazeret izni ve sevk hakkını kötüye kullanması (%83.3), bazı öğretmenlerin haklarını suiistimal ederek kullanması (%83.3), öğretmenlerin görevinde etik davranmaması (%70), öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmaması (%66.6), başarının ödüllendirilmesi uygulamalarının sıkıntı yaratması (%63.3), öğretmen sayısının yetersiz olması (%63.3) ve öğretmen atama ve görevlendirmelerinin zamanlamasının iyi planlanmamasıdır (%63.3).

2. Öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak sıklıkla karşılaştıkları sorun; okulda sağlık görevlisinin olmaması (%93.3), öğrencilerin ortaöğretime yönlendirme çalışmalarının amacına ulaşmaması (%83.3), yetiştirme kurslarının işlevini yerine



getirmemesi (% 66.6), sekizinci sınıf öğrencilerinin oks sınavına hazırlık için ikinci yarıyılta okula devamsızlıkları (%66.6), okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılması (%53.3) dır.

3. Okul müdürlerine göre öğretim hizmetleri işlevinde karşılaşılan sorunlar; kütüphane ile ilgili işlerde sorunlar yaşanması (%83.3), ders araç ve gereçlerinin temininde sorunlar yaşanması (%70.0), öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapması (%66.6) dır. Bu sorunu sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması (% 56.6) ve öğretmen sayısının yetersiz olması (%56.6) izlemektedir.

4. Eğitim hizmetleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, öğrencileri yönleltme çalışmalarının yetersiz ve etkisiz olması (%76.6), okulun fiziki yapısının yetersiz olması (%53.3), velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılmada isteksiz olması (%46.6) olarak belirtilmiştir.

5. İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar; hizmetli personel olmaması veya sayısının yetersiz olması (80.0), İl Donatımdan temin edilmesi gereken malzemeleri okul imkânlarıyla karşılamak zorunda kalınması (%53.3), okulun güvenlik ve koruma önlemlerinin okulun olanaklarına bağlı olması (%60.0), idarecilerin derse girme zorunluluğundan dolayı yönetim görevlerinin aksaması (% 60.0), teknik eleman yetersizliği (%53.0) olarak tespit edilmiştir.

Kulu (2008), İstanbul ilinde yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunları; fiziki ve ekonomik güçlükler, kurumsal güçlükler ve insan kaynaklı güçlükler olmak üzere üç grupta incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin en çok zorlandıklarını belirttikleri ilk üç güçlük; % 91,7 ile “Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir” diğer güçlük % 88,9 ile “Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenmemesi beni zorlamaktadır”, üçüncüsü ise % 85,7 ile “Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir” maddeleridir. Okul Müdürlerinin genel olarak insan kaynakları konusunda zorlandıkları görülmektedir. Gerek personel seçiminde tercih yapamama gerekse personelin görevlerini yapmalarında isteksiz görünmesi okul müdürleri için en önemli zorluk alanı olarak görülmektedir.

Bıkan'ın (2008), araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun katkı payı toplama konusunda, ikinci olarak disiplin yönetmeliğinin 2. Kademe öğrencilerin sorunlarını çözmede yetersiz kalması ve üçüncü olarak da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir.

Meşe (2009) çalışmasında, ilköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar görev yapılan okulların resmi veya özel olması, öğrenci sayıları, velilerin gelir seviyeleri ve okulların yıllık bütçelerine göre belirgin farklılıklar göstermektedir. Yine araştırmada okul müdürlerinin en sık karşılaştıkları idari sorunlarının maddi yetersizlikler olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada; okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın olmaması sorunu ile % 63,3), Üst yönetimin okullara maddi kaynak sağlamaması sorunu ile (% 63,4), okul müdürlerinin kayıtlar döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunu ile (% 70) karşılaşılmıştır.

Çınkır (2010) tarafından, Okul Yönetimi Geliştirme Programına (OYGEP) katılan 70 okul müdürü ile OYGEP programına katılmayan 95 okul müdürü ile yapılan çalışmada okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar; eğitim-öğretim hizmetlerinin yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi, genel ve idari hizmetlerin yönetimi, okul bütçesinin yönetimi ve okul dışı kaynaklı sorunlar olarak altı grupta toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, Türkiye'de ilköğretim okulu müdürlerinin en çok sırasıyla okul bütçesi ( $\bar{x}=4.3$ ), genel ve idari hizmetler ( $\bar{x}=4.1$ ), okul dışı kaynaklı sorunlar ( $\bar{x}=3.9$ ), personel hizmetleri ( $\bar{x}=3.8$ ), öğrenci hizmetleri ( $\bar{x}=4.3$ ), ve eğitim ve öğretim hizmetleri ( $\bar{x}=3.6$ ) sorunlarıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin *bütçe konusunda* aynı ortalama ile en fazla sorun yaşadıkları üç konu; okulun özerk bir bütçesinin olmaması ( $\bar{x}=4.5$ ), devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ( $\bar{x}=4.5$ ), maddi kaynak yetersizliği ( $\bar{x}=4.5$ ) olduğu görülmektedir. Okul müdürleri ikinci önemli sorun kaynağı olarak *genel ve idari hizmetler* alanında sınırlı kaynakla okulu

yönetmeye çalışmak ( $\bar{x}=4.3$ ), aşırı kırtasiyecilik ( $\bar{x}=4.2$ ), ve öğrencilerden katkı payı adı altında para toplama ( $\bar{x}=4.2$ ) konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Müdürler üçüncü önemli sorun kaynağı olarak *okul dışı kaynaklı* özellikle de ailelerden kaynaklı sorunları görmektedir. Okul dışı kaynaklı sorunlar arasında ise ailelerin sosyoekonomik düzeylerinin düşük olması ( $\bar{x}=4.2$ ), ile velilerin okula ve eğitime karşı ilgisizliği ( $\bar{x}=4.5$ ) en önemli sorunlar olarak belirlenmiştir. Üçüncü önemli sorun alanı olarak müdürler *personel hizmetlerini* görmektedir. Bu alanda en fazla karşılaşılan sorunlar ise eğitici olmayan (özellikle hizmetli) personelin azlığı ( $\bar{x}=4.3$ ), ve “öğretmen sayısının (özellikle branş öğretmeni) yetersizliği ( $\bar{x}=3.9$ ) dir. Okul müdürleri *öğrenci hizmetleri* ile ilgili olarak ise sorunlu öğrencilerin velilerinin ilgisizliğini ( $\bar{x}=4.0$ ) bu alanda en önemli sorun olarak belirtmişlerdir. Müdürler, *eğitim ve öğretim alanında* karşılaşılan en önemli sorunu sosyal ve kültürel etkinlikler için kaynak yetersizliği ( $\bar{x}=3.9$ ) ve özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerle ( $\bar{x}=3.7$ ) ilgili konularda yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Aslanargun ve Bozkurt'un (2011), “Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar” adlı çalışması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde yapılan 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulmuştur. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin; veli ilgisizliği, iletişim eksikliği, yardımcı personelin olmayışı, temizlik, ısınma, öğretmen ve araç gereç eksikliği, öğretimle ilgili yapılan planlamaların yetersiz olması, okul aile birliklerinin yeteri kadar çalışmaması ve okul bütçelerinin yetersizliği noktalarında yoğunlaştığı belirtilmektedir.

## 2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, ölçme aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modelindedir. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan tarama modeli ile yapılan genellikle “durum nedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Betimsel çalışmalarda kullanılan genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü veya ondan alınacak bir grup örnek üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1999).

Betimsel olarak yapılan bu araştırma, veri toplama aracı ile resmi ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinden elde edilen bulgular ve literatürden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

### 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; Uşak ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında, 2012-2013 eğitim öğretim yılında görev yapan 250 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklemini de merkez ve ilçelerde bulunan bütün ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alınmaya gerek duyulmamış, evrendeki bütün okul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda, evrende bulunan 250 okul yöneticisinden 101 okul müdürü, 119 müdür yardımcısı olmak üzere 220 okul yöneticisine anket uygulanabilmiştir.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Meşe (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretimde Karşılaşılan İdari Sorunlar Ölçeği” kullanılmıştır (Ek-1). Bu ölçeğin araştırmacı tarafından güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir. Bu çalışmada da güvenilirlik çalışması yapılmış, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırasıyla “Öğrenciden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.802; “Öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.873, “Personelden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.752, “Eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.725; “İdari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.736; “Maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” alt boyutu için 0.808 ve ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0.910’dur. Bulunan bu değerler, elde edilen ölçümlerin güvenilir düzeyde (>.70) olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin birinci bölümünde ilköğretim okulu yöneticilerine ilişkin kişisel bilgi formu yer almaktadır. Bu form, okul yöneticilerinin görev, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yaptığı okuldaki çalışma süresi şeklindeki sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla altı alt boyuttan oluşan 5’li Likert türünden toplam 35 maddeden oluşmaktadır.

### 2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan anketin birinci bölümünde katılımcıların kişisel bilgileri (görev, öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte, hizmet yılı, vb.) yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde yer alan okul yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ilişkin 5’li likert tipindeki maddeler “1=Hi”, “5=Pek çok” şeklinde puanlanmıştır. Her bir alt boyuttaki puanlarının yüksekliği okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar sıklığını ifade etmektedir.

Buna göre ölçek puanları 1.00-1.79 arası “Hiç”, 1.80-2.59 arası “Az”, 2.60-3.39 arası “Orta”, 3.40-4.19 arası “Çok” 4.20-5.00 arası “Pek Çok” sıklık düzeyinde sorunla karşılaştığını göstermektedir.

Okul yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları belirleme ölçeğindeki her bir alt boyuta ilişkin verilerin analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Bu bağlamda ölçeğin her bir alt boyutta yer alan her bir maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçeğin alt boyutundan elde edilen puanların çeşitli değişkenler bağlamında analizi sürecinde değişkenlere bağlı olarak bağımsız örneklem *t*-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.

### 3.BÖLÜM: BULGULAR

#### 3.1. Okulu Yöneticilerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** İlköğretim okulu yöneticilerinin demografik bilgilerine ilişkin dağılımları

Değişken		<i>f</i>	%
Görevi	Okul müdürü	101	45.9
	Müdür başyardımcısı	3	1.4
	Müdür yardımcısı	116	52.7
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	10.5
	Lisans	176	80.0
	Lisans Üstü	21	9.5
Mesleki Kıdem	1-4 yıl	2	0.9
	5-9 yıl	18	8.2
	10-14 yıl	54	24.5
	15 yıl ve üzeri	146	66.4
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	20.0
	4-6 yıl	40	18.2
	7-9 yıl	40	18.2
	10 yıl ve üzeri	96	43.6
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	8.6
	Eğitim Fakültesi	150	68.2
	Fen Edebiyat Fakültesi	12	5.5
	Diğer	39	17.7
Lisans Üstü Eğitim Durumu	Var	13	5.9
	Yok	207	94.1
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	44	20.0
	1-2 kez	91	41.4
	3-4 kez	42	19.1
	5 kez ve üzeri	43	19.5

Okuldaki Öğrenci Sayısı	500'den az	167	75.9
	501-1000 arası	43	15.5
	1001-1500 arası	16	7.3
	1500 üzeri	3	1.4
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25'den az	159	72.3
	26-50 arası	46	20.9
	51-75 arası	13	5.9
	75 üzeri	2	0.9
Okulda Görev Yapan İdareci Sayısı	1-2 kişi	176	80.0
	3-5 kişi	44	20.0
Okulda Görev Yapan Memur ve Hizmetli Sayısı	3'den az	175	79.5
	3-5 arası	39	17.7
	6-8 arası	4	1.8
	8 üzeri	2	0.9
Öğrenci Velilerinin Aylık Gelir Durumu	500TL'den az	47	21.4
	500-1000TL arası	101	45.9
	1001-1500TL arası	57	25.9
	1500TL üzeri	15	6.8
Okulun Yıllık Ortalama Bütçesi	30.000TL'den az	184	83.6
	30.000-60.000TL arası	32	14.5
	60.001-100.000TL arası	3	1.4
	100.000TL üzeri	1	0.5

Tablo 1'de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin %45.9'u müdür, %52.7'i müdür yardımcısı ve %1.4'ü müdür başyardımcısı olarak görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinin %80'i lisans, %10.5'i ön lisans ve %9.5'i lisans üstü eğitime sahip olup, mesleki kıdem bakımından %66.4'u 15 yıl ve üzeri, %24.5'i 10-14 yıl, %8.2'i 5-9 yıl kıdeme sahiptirler. Okul yöneticilerinin buldukları okuldaki hizmet süresi bakımından dağılımı %20'ü 1-3 yıl, %18.2'i 4-6 yıl ve 7-9 yıl, %43.6'ı 10 yıl ve üzeridir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sadece %5.9'u lisans üstü eğitime sahip olup, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitime katılma durumu bakımından %20'i hiç, %41.4'ü 1-2 kez, %19.1'i 3-4 kez, %19.5'i 5 kez ve üzerinde katılmışlardır. Bu araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin bulunduğu okuldaki öğrenci sayısı bakımından %75.9'u 500'den az, %15.5'i 501-100 arası, %7.3'ü 1001-1500 arası, %1.4'ü 1500 üzeri öğrenci mevcuduna sahip olup, öğretmen sayısı bakımından %72.3'ü 25'den az, %20.9'u 26-50 arası, %5.9'u 51-75



arası öğretmen sahiptirler. Okul yöneticilerinin %80'i 1-2 arasında ve %20'i 3-5 arasından idareciye sahip olup, %79.5'i 3'den az, %17.7'i 3-5 arası, %1.8'i 6-8 arasında memur ve hizmetliye sahiptirler. İlköğretim okulu yöneticilerinin buldukları okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumları bakımından dağılımı %21.4'ü 500TL den az, %45.9'u 500-1000TL arası, %25.9'u 1001-1500TL arası ve %6.8'i 1500TL üzeri gelire sahiptirler. Okulun yıllık ortalama bütçesi bakımından dağılımı %83.6'ı 30.000TL den az, %14.5'i 30001-60000TL arası bütçeye sahiptir.

### 3.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

“Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlar” alt boyutu	Ort.	Ss	Düzeği
M1. Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar göstermeleri	2,96	0,91	Orta
M2. Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları	2,83	1,13	Orta
M3. Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması	2,97	1,09	Orta
M4. Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları	2,75	1,21	Orta
M5. Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları	2,95	1,04	Orta
“Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	2,89	0,81	Orta

Tablo 2’de görüldüğü gibi, okul yöneticileri “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması Ort=2.89 (Ss=0.81) olup, okul yönetiminde öğrenciden kaynaklanan sorunlara “Orta” düzeyinde karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul yöneticileri “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki en çok “M3. Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması (Ort=2.97, Ss=1.09), “M1. Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar göstermeleri” (Ort=2.96, Ss=.96), “M5. Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranışları (Ort=2.95, Ss=1.04)” şeklinde görüşlerine katılmaktadırlar.

Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M4. Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları (Ort=2.75, Ss=1.21)” ve “M2. Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları (Ort=2.83, Ss=1.13)” şeklindeki görüşleri daha az katılmaktadırlar.

### **3.2.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin müdür ( $\bar{x}=2.90$ , Ss=.84) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{x}=2.88$ , Ss=.77) görüşleri [ $t(218) = .258$ ,  $p > .05$ ], okulunda 500’den az ( $\bar{x}=2.84$ , Ss=.78) ile 500’den fazla ( $\bar{x}=3.04$ , Ss=.85) olan okul yöneticilerinin görüşleri [ $t(218) = -1.616$ ,  $p > .05$ ] arasında anlamlı bir fark göstermemektedir. Benzer şekilde okulun yıllık geliri 30.000TL den az ( $\bar{x}=2.90$ , Ss=.77) ile 30.000TL den fazla olan ( $\bar{x}=2.85$ , Ss=.94) olan okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [ $t(218) = .354$ ,  $p > .05$ ]. Buna göre okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki

görev türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okulun yıllık gelir durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

**Tablo 3.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları

Değişken		N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Okuldaki Görev	Müdür	101	2.90	.84	218	.258	.797
	Müdür yardımcısı	119	2.88	.77			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500'den az	167	2.84	.78	218	-1.616	.108
	500'den faz	53	3.04	.85			
Okuldaki İdareci Sayısı	3'den az	176	2.83	.78	218	-2.339	.020*
	3-5 arası	44	3.14	.86			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25'den az	159	2.81	.78	218	-2.317	.021*
	25'den fazla	61	3.09	.82			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3'den az	175	2.80	.80	218	-3.302	.001*
	3 ve üzeri	45	3.24	.71			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL'den az	184	2.90	.77	218	.354	.724
	30.000TL üzeri	36	2.85	.94			

\* $p < .05$

Buna karşın Tablo 3'de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okulunda idareci sayısı [ $t(218) = -2.339, p < .05$ ], öğretmen sayısı [ $t(218) = -2.317, p < .05$ ] ve okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = -3.302, p < .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Bu durum okulunda 3-5 arası idareciye sahip olan okul yöneticilerinin 3'den az idareciye sahip olanlara göre; okulunda 25'den fazla öğretmene sahip olanların olmayan okul yöneticilere göre ve okulunda 3

ve üzeri memur ve hizmetliye sahip olanların da olmayan okul yöneticilerine göre “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” daha çok katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermemektedir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı ile okuldaki memur ve hizmetli sayısı bakımından farklılaşmaktadır.

### **3.2.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Öğrenciden Kaynaklanan Sorunlarına İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?**

İlköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4’de görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından ön lisans mezunu olanlar (Ort=3.02), mesleki kıdem bakımından 10-14 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar (Ort=3.08), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olanlar (Ort=2.94), Fen Edebiyat ve diğer fakültelerden mezun olanlar (Ort=3.02), 3-4 kez eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılanlar (Ort=3.16) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticileri diğerlerine göre öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 4.** Okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	3.02	0.83
	Lisans	176	2.87	0.79
	Lisans Üstü	21	2.92	0.91
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	2.92	0.83
	10-14 yıl	54	3.08	0.86
	15 yıl ve üzeri	146	2.82	0.78
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	2.84	0.83
	4-6 yıl	40	2.86	0.79
	7-9 yıl	40	2.87	0.91
	10 yıl ve üzeri	96	2.94	0.77
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	2.78	0.67
	Eğitim Fakültesi	150	2.87	0.83
	Fen Edb. ve Diğer Fak.	51	3.02	0.78
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	44	2.70	0.69
	1-2 kez	91	2.79	0.74
	3-4 kez	42	3.16	0.89
	5 kez ve üzeri	43	3.05	0.90
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL'den az	47	2.77	0.79
	500-1000TL arası	101	3.01	0.75
	1000TL üzeri	72	2.81	0.88

Tablo 4'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğrenim Durumu	Gruplar arası	.440	2	.220	.336	.715
	Gruplar içi	142.071	217	.655		
	Toplam	142.511	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	2.699	2	1.350	2.095	.126
	Gruplar içi	139.812	217	.644		
	Toplam	142.511	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	.411	3	.137	.208	.890
	Gruplar içi	142.100	216	.658		
	Toplam	142.511	219			
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası	1.179	2	.590	.905	.406
	Gruplar içi	141.332	217	.651		
	Toplam	142.511	219			
Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Gruplar arası	6.449	3	2.150	3.413	.018*
	Gruplar içi	136.062	216	.630		
	Toplam	142.511	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	2.557	2	1.278	1.982	.140
	Gruplar içi	139.954	217	.645		
	Toplam	142.511	219			

\* $p < .05$

Tablo 5’deki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin öğrenim durumu [ $F(2-217) = .336, p > .05$ ], mesleki kıdem [ $F(2-217) = 2.095, p > .05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = .208, p > .05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .905, p > .05$ ], ve öğrenci velilerinin gelir düzeyi [ $F(2-217) = 1.982, p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin

görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Buna karşın Tablo 5’deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşlerinin okul yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumuna göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(3-216) = 3.413, p < .05$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Hizmet içi Eğitime Katılma	(J) Hizmet içi Eğitime Katılma	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	1-2 kez	-.08666	.14573	.934
		3-4 kez	-.45260*	.17121	.043
		5 kez ve üzeri	-.34197	.17019	.188
	1-2 kez	3-4 kez	-.36593	.14805	.067
		5 kez ve üzeri	-.25530	.14687	.306
	3-4 kez	5 kez ve üzeri	.11063	.17218	.918

\* $p < .05$

Tablo 6’de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları eğitim yönetimi konusunda 3-4 kez hizmet içi eğitime katılan okul yöneticilerinin (Ort=3.16) hiç katılmayan (Ort=2.70) okul yöneticilerine göre “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum eğitim yönetimi konusunda 3-4 kez hizmet içi eğitime katılan okul yöneticilerinin hiç katılmayan okul yöneticilerine göre “öğrenciden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.3. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticinin okul yönetiminde öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri ( $n=220$ )

“Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlar” İlişkin Görüşler	Ort.	Ss	Düzeyi
M6. Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması	3,14	1,13	Orta
M7. Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması	3,20	1,13	Orta
M8. Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile iş birliği içinde olmaması	3,21	1,05	Orta
M9. Velilerin okula maddi destek vermemesi	3,27	1,23	Orta
M10. Velilerin okul-aile birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi	3,33	1,09	Orta
“Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	3,23	0,92	Orta

Tablo 7’de görüldüğü gibi, okul yöneticileri “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması  $Ort=3.23$  ( $Ss=0.92$ ) olup, okul yönetiminde öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticileri “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki en çok “M10. *Velilerin okul-aile birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi.* ( $Ort=3.33$ ,  $Ss=1.09$ ), “M9. *Velilerin okula maddi destek vermemesi* ( $Ort=3.27$ ,  $Ss=1.23$ )” şeklindeki görüşlerine katılmaktadırlar. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M6. *Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması*” ( $Ort=3.14$ ,  $Ss=1.13$ )” ve “M7. *Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması.* ( $Ort=3.20$ ,  $Ss=1.13$ )” şeklindeki görüşleri diğerlerine nazaran daha az katılmaktadırlar.



### 3.2.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait *t*-testi sonuçları

Değişken		n	$\bar{x}$	Ss	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Okuldaki Görev	Müdür	101	3.38	.92	218	2.345	.020*
	Müdür yardımcısı	119	3.09	.89			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500’den az	167	3.28	.90	218	1.721	.087
	500’den fazla	53	3.04	.94			
Okuldaki İdareci Sayısı	3’den az	176	3.25	.91	218	.681	.496
	3-5 arası	44	3.14	.92			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25’den az	159	3.25	.93	218	.561	.575
	25’den fazla	61	3.17	.89			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3’den az	175	3.20	.93	218	-.955	.341
	3 ve üzeri	45	3.34	.89			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL’den az	184	3.28	.90	218	2.135	.034*
	30.000TL üzeri	36	2.93	.95			

\**p* < .05

Tablo 8’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler  $t$ -testi sonucunda okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin müdür ( $\bar{x}=3.38$ ,  $Ss=.92$ ) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{x}=3.09$ ,  $SS=.89$ ) görüşleri arasında müdürler lehine anlamlı fark saptanmıştır [ $t(218) = 2.345$ ,  $p < .05$ ]. Benzer şekilde okulunun yıllık geliri 30.000TL den az olan okul yöneticileri ( $\bar{x}=3.28$ ,  $Ss=.90$ ) ile okulunun yıllık geliri 30.000TL nin üzerinde olan okul yöneticilerinin ( $\bar{x}=3.09$ ,  $Ss=.89$ ) “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri arasında yıllık geliri az olan okul yöneticileri lehine anlamlı fark saptanmıştır [ $t(218) = 2.135$ ,  $p < .05$ ]. Bu durum okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görev türü ve okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan Tablo 8’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler  $t$ -testi sonucunda okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki öğrenci sayısı [ $t(218) = 1.721$ ,  $p > .05$ ], okuldaki idareci sayısı [ $t(218) = .681$ ,  $p > .05$ ], öğretmen sayısı [ $t(218) = .561$ ,  $p > .05$ ] ve okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = 2.135$ ,  $p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı ile okuldaki memur ve hizmetli sayısı bakımından farklılaşmadığını göstermektedir.

### **3.2.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Öğrenci Velisinden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?**

İlköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	3.36	0.87
	Lisans	176	3.21	0.92
	Lisans Üstü	21	3.26	0.98
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	3.27	1.03
	10-14 yıl	54	3.37	1.01
	15 yıl ve üzeri	146	3.17	0.87
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	3.24	0.98
	4-6 yıl	40	3.23	0.93
	7-9 yıl	40	3.29	1.05
	10 yıl ve üzeri	96	3.20	0.84
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	3.12	0.72
	Eğitim Fakültesi	150	3.21	0.94
	Fen Edb.ve Diğer Fak.	51	3.34	0.92
Eğitim Yönetimi	Hiç	44	3.10	0.94
Konusunda Hizmet içi Eğitim Yönetimi	1-2 kez	91	3.16	0.87
	3-4 kez	42	3.36	0.89
Eğitime Katılma Sayısı	5 kez ve üzeri	43	3.37	1.03
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL'den az	47	3.25	0.87
	500-1000TL arası	101	3.45	0.90
	1000TL üzeri	72	2.91	0.89

Tablo 9’de görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından ön lisans mezunu olanlar, (Ort=3.26), mesleki kıdem bakımından 10-14 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar (Ort=3.37), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 7-9 yıl olanlar (Ort=3.29), Fen Edebiyat ve diğer fakültelerden mezun olanlar (Ort=3.34), 5 kez ve üzeri eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılanlar (Ort=3.37) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticileri (Ort=3.45) diğerlerine göre “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 10'deki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin öğrenim durumu [ $F(2-217) = .266, p > .05$ ], mesleki kıdem [ $F(2-217) = .981, p > .05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = .082, p > .05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .535, p > .05$ ] ve eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu [ $F(3-216) = 1.037, p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı ve eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenleri bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 10.** Okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler	F	p
				Ortalamas 1		
Öğrenim Durumu	Gruplar arası	.452	2	.226	.266	.767
	Gruplar içi	184.510	217	.850		
	Toplam	184.962	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	1.657	2	.829	.981	.377
	Gruplar içi	183.305	217	.845		
	Toplam	184.962	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	.211	3	.070	.082	.970
	Gruplar içi	184.751	216	.855		
	Toplam	184.962	219			
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası	.907	2	.454	.535	.587
	Gruplar içi	184.055	217	.848		
	Toplam	184.962	219			

Hizmet içi	Gruplar arası	2.626	3	.875	1.037	.377
Eğitime Katılma Sayısı	Gruplar içi	182.336	216	.844		
	Toplam	184.962	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	12.636	2	6.318	7.956	.000*
	Gruplar içi	172.326	217	.794		
	Toplam	184.962	219			

\* $p < .05$

Buna karşın Tablo 10'daki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri öğrenci velisinin yıllık gelir durumu bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(2-217) = 7.956, p < .01$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 4.11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ort. Fark (I-J)	S.Hata	$p$
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL den az	501-1000TL	-.20666	.15735	.389
		1000 TL fazla	.34125	.16711	.105
	501-1000TL	1000 TL fazla	.54791*	.13745	.000

\* $p < .05$

Tablo 11’de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları okulunda öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticilerinin (Ort=3.45) okulunda öğrenci velisinin aylık geliri 1000TL den fazla olan okul yöneticilere (Ort=2.91) göre “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum okulunda öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticilerinin “öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara” daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.4. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Personelden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12’de görüldüğü gibi, okul yöneticileri “personelden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması Ort=2.63 (Ss=0.70) olup, okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Okul yöneticilerinin personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

“Personelden Kaynaklanan Sorunlar” İlişkin Görüşler	Ort.	Ss	Düze y i
M11. Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması	2.16	0.99	Az
M12. Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması	2.26	0.96	Az
M13. Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması	2.59	0.97	Az
M14. Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri	2.64	1.20	Orta
M15. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları	2.61	1.27	Orta
M16. Öğretmenlerin okul geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaması	2.57	1.02	Az
M17. Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması	2.64	1.43	Orta
M18. Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması	3.58	1.33	Çok
“Personelden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	2.63	0.70	Orta

Tablo 12 incelendiğinde okul yöneticileri “personelden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki “M18. Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması (Ort=3.58, Ss=1.33)” şeklindeki görüşlere “Çok” düzeyde katıldıkları, “M14. Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri. (Ort=2.64, Ss=1.20)”, “M17. Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması (Ort=2.64, Ss=1.43)” ve M15. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları (Ort=2.61, Ss=1.27)” şeklindeki görüşlere “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “personelden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M11. Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması” (Ort=2.16, Ss=.99)”, “M12. Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması (Ort=2.26 Ss=.96)”, “M16. Öğretmenlerin okul geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaması (Ort=2.57, Ss=1.02)”, ve “M13. Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması (Ort=3.59, Ss=.97)” şeklindeki görüşleri ise “Az” düzeyinde katılmaktadırlar.

### **3.4.2.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Personelden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerinin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

**Tablo 13.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları

Değişken		n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Okuldaki Görev	Müdür	101	2.63	.67	218	.503	.616
	Müdür yardımcısı	119	2.62	.72			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500'den az	167	2.62	.68	218	-.360	.719
	500'den fazla	53	2.66	.74			
Okuldaki İdareci Sayısı	3'den az	176	2.61	.69	218	-.817	.415
	3-5 arası	44	2.70	.72			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25'den az	159	2.60	.68	218	-.927	.355
	25'den fazla	61	2.70	.74			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3'den az	175	2.62	.69	218	-.630	.529
	3 ve üzeri	45	2.68	.71			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL'den az	184	2.63	.68	218	.178	.859
	30.000TL üzeri	36	2.61	.80			

Tablo 13'de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki görevi [ $t(218) = .503, p > .05$ ], okulundaki öğrenci sayısı [ $t(218) = -.360, p > .05$ ], okuldaki idareci sayısı [ $t(218) = -.817, p > .05$ ], okuldaki öğretmen sayısı [ $t(218) = .927, p > .05$ ], okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = -.630, p > .05$ ] ve okulun yıllık gelir düzeyi [ $t(218) = .178, p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görev türü, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı, okuldaki memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını göstermektedir.



### 3.4.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Personelden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14’de görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından lisans üstü mezunu olanlar, (Ort=2.70), mesleki kıdem bakımından 10 yıldan az mesleki kıdeme sahip olanlar (Ort=2.99), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 1-3 yıl olanlar (Ort=2.74), Eğitim Fakültesinden mezun olanlar (Ort=2.65), 5 kez ve üzeri eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılanlar (Ort=2.77) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticileri (Ort=2.73) diğerlerine göre “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları dikkat çekmektedir.

**Tablo 14.** Okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	2.57	0.62
	Lisans	176	2.63	0.71
	Lisans Üstü	21	2.70	0.76
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	2.99	0.88

	10-14 yıl	54	2.75	0.70
	15 yıl ve üzeri	146	2.54	0.66
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	2.74	0.84
	4-6 yıl	40	2.67	0.69
	7-9 yıl	40	2.67	0.68
	10 yıl ve üzeri	96	2.55	0.64
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	2.45	0.64
	Eğitim Fakültesi	150	2.65	0.73
	Fen Edb.ve Diğer Fak.	51	2.64	0.62
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	44	2.62	0.76
	1-2 kez	91	2.54	0.67
	3-4 kez	42	2.70	0.67
	5 kez ve üzeri	43	2.77	0.73
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL'den az	47	2.63	0.58
	500-1000TL arası	101	2.73	0.67
	1000TL üzeri	72	2.49	0.79

Tablo 14'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 15’de sunulmuştur.

**Tablo 15.** Okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğrenim Durumu	Gruplar arası	.174	2	.087	.176	.839
	Gruplar içi	107.367	217	.495		
	Toplam	107.541	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	4.549	2	2.274	4.792	.009*
	Gruplar içi	102.993	217	.475		
	Toplam	107.541	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	1.253	3	.418	.848	.469
	Gruplar içi	106.289	216	.492		
	Toplam	107.541	219			
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası	.696	2	.348	.707	.494
	Gruplar içi	106.845	217	.492		
	Toplam	107.541	219			
Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Gruplar arası	1.763	3	.588	1.200	.311
	Gruplar içi	105.778	216	.490		
	Toplam	107.541	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	2.469	2	1.235	2.550	.080
	Gruplar içi	105.072	217	.484		
	Toplam	107.541	219			

\* $p < .05$

Tablo 15’deki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin öğrenim durumu [ $F(2-217) = .176, p > .05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = .848, p > .05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .707, p > .05$ ], eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu [ $F(3-216) = 1.200, p > .05$ ] ve öğrenci velilerinin aylık gelir durumu [ $F(2-217) = 2.550, p > .05$ ] bakımından anlamlı bir

fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu ve öğrenci velisinin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Buna karşın Tablo 15’deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “personelden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri mesleki kıdemleri bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(2-217) = 4.792, p < .01$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 4.16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ort. Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
Okul Yöneticinin Mesleki Kıdemi	10 yıldan az	10-14 yıl	.23981	.18033	.380
		15 yıl ve üzeri	.44983*	.16426	.018
	10-14 yıl	15 yıl ve üzeri	.21001	.10973	.137

\* $p < .05$

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin (Ort=2.96) mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine (Ort=2.54) göre “personelden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre “personelden kaynaklanan sorunlarla” daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.5. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri (n=220)

“Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlar” İlişkin Görüşler	Ort.	Ss	Düzeyi
M19. Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması	3.63	1.14	Çok
M20. Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu	2.32	1.00	Az
M21. Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi	3.38	1.09	Orta
M22. Öğretmen sayısının yetersiz oluşu	2.28	1.20	Az
M23. Eğitim-Öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması	2.88	1.16	Orta
M24. Sınıf mevcutlarının kalabalık olması	2.40	1.27	Az
M25. Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması	2.64	1.21	Orta
“Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	2.79	0.71	Orta

Tablo 17 incelendiğinde okul yöneticileri “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında en çok “M19. *Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması* (Ort=3.63, Ss=1.14)” sorunu ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanında okul yöneticileri “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M21. *Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi* (Ort=3.38, Ss=1.09)”, “M23. *Eğitim-Öğretim*

*için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması (Ort=2.88, Ss=1.16)” ve “M25. Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması (Ort=2.64, Ss=1.21)” şeklindeki görüşlere “Orta” düzeyde katılmaktadırlar.*

Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M22. Öğretmen sayısının yetersiz oluşu” (Ort=2.28, Ss=1.20)”, “M20. Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu” (Ort=2.32, Ss=1.00)” ve “M24. Sınıf mevcutlarının kalabalık olması (Ort=2.40, Ss=1.27)” şeklindeki görüşlerini ise “Az” düzeyinde katılmaktadırlar.

Tablo 17’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması Ort=2.79 (Ss=0.71) olup bu sorunlara “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

### **3.5.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları

Değişken		n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Okuldaki Görev	Müdür	101	2.75	.70	218	-.714	.476
	Müdür yardımcısı	119	2.82	.72			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500'den az	167	2.79	.73	218	.378	.706
	500'den fazla	53	2.75	.63			
Okuldaki İdareci Sayısı	3'den az	176	2.79	.74	218	.311	.756
	3-5 arası	44	2.75	.60			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25'den az	159	2.78	.73	218	.005	.996
	25'den fazla	61	2.78	.65			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3'den az	175	2.79	.75	218	.326	.744
	3 ve üzeri	45	2.75	.51			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL'den az	184	2.77	.69	218	-.586	.558
	30.000TL üzeri	36	2.85	.76			

Tablo 18'de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklem *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki görevi [ $t(218) = -.714, p > .05$ ], okulundaki öğrenci sayısı [ $t(218) = .378, p > .05$ ], okuldaki idareci sayısı [ $t(218) = .311, p > .05$ ], okuldaki öğretmen sayısı [ $t(218) = .005, p > .05$ ], okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = .326, p > .05$ ] ve okulun yıllık gelir düzeyi [ $t(218) = -.586, p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görev türü, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı, okuldaki memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını göstermektedir.

**3.5.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?**

İlköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19.** Okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	2.80	0.80
	Lisans	176	2.79	0.70
	Lisans Üstü	21	2.77	0.71
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	2.94	0.86
	10-14 yıl	54	2.97	0.68
	15 yıl ve üzeri	146	2.70	0.69
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	2.91	0.69
	4-6 yıl	40	2.81	0.64
	7-9 yıl	40	2.86	0.76
	10 yıl ve üzeri	96	2.69	0.72
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	2.62	0.64
	Eğitim Fakültesi	150	2.80	0.70
	Fen Edb.ve Diğer Fak.	51	2.81	0.76



Eğitim Yönetimi	Hiç	44	2.97	0.70
Konusunda Hizmet içi	1-2 kez	91	2.67	0.64
Eğitime Katılma Sayısı	3-4 kez	42	2.89	0.80
	5 kez ve üzeri	43	2.76	0.74
Öğrenci Velilerin Aylık	500TL'den az	47	2.92	0.60
Gelir Durumu	500-1000TL arası	101	2.79	0.67
	1000TL üzeri	72	2.70	0.81

Tablo 19'da görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından ön lisans mezunu olanlar (Ort=2.80), mesleki kıdem bakımından 10-14 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar (Ort=2.97), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 7-9 yıl olanlar (Ort=2.86), Fen Edebiyat ve diğer fakültelerden mezun olanlar (Ort=2.81), eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılmayanlar (Ort=2.97) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500TL'den az olan okul yöneticileri (Ort=2.92) diğerlerine göre “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 19'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20'deki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin öğrenim durumu [ $F(2-217) = .010, p > .05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = 1.210, p > .05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .616, p > .05$ ], eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu [ $F(3-216) = 2.145, p > .05$ ] ve öğrenci velilerinin aylık gelir durumu [ $F(3-216) = 1.378, p > .05$ ] bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı,

eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitme katılma durumu ve ğrenci velilerin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 20.** Okul yöneticilerinin “eğitim-ğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
ğrenim Durumu	Gruplar arası	.010	2	.005	.010	.990
	Gruplar içi	110.415	217	.509		
	Toplam	110.425	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	3.157	2	1.579	3.193	.043*
	Gruplar içi	107.268	217	.494		
	Toplam	110.425	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	1.825	3	.608	1.210	.307
	Gruplar içi	108.600	216	.503		
	Toplam	110.425	219			
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası	.624	2	.312	.616	.541
	Gruplar içi	109.801	217	.506		
	Toplam	110.425	219			
Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Gruplar arası	3.195	3	1.065	2.145	.096
	Gruplar içi	107.231	216	.496		
	Toplam	110.425	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	1.385	2	.692	1.378	.254
	Gruplar içi	109.041	217	.502		
	Toplam	110.425	219			

\**p* < .05

Buna karşın Tablo 20’deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “eğitim-ğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri mesleki kıdemleri bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [*F* (2-217) =

3.193,  $p < .05$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

**Tablo 21.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ort. Fark (I-J)	S.Hata	$p$
Okul Yöneticinin Mesleki Kıdemi	10 yıldan az	10-14 yıl	-,02989	,18404	,871
		15 yıl ve üzeri	,23121	,16764	,169
	10-14 yıl	15 yıl ve üzeri	,26111*	,11198	,021

\* $p < .05$

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin (Ort=2.99) mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine (Ort=2.70) göre “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.6. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “İdari ve Genel Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticinin okul yönetiminde idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 22’de sunulmuştur. Tablo 22 incelendiğinde okul yöneticileri “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında en çok “M26. Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması (Ort=3.89, Ss=1.25)” ve “M29. Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması (Ort=3.87, Ss=1.17)” sorunu ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanında okul yöneticileri “idari ve genel hizmetlerden

kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M27. *Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları* (Ort=2.96, Ss=1.28)” ve “M30. *Yönetim görevine atamada (müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerin rol oynaması* (Ort=2.81, Ss=1.38)” şeklindeki sorunlara “Orta” düzeyde katılmaktadırlar.

**Tablo 22.** Okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri (n=220)

“İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlar” İlişkin			
Görüşler	Ort.	Ss	Düzeyi
M26. Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması	3.89	1.25	Çok
M27. Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları	2.96	1.28	Orta
M28. Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi	2.39	1.19	Az
M29. Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması	3.87	1.17	Çok
M30. Yönetim görevine atamada (müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerin rol oynaması	2.81	1.38	Orta
“İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	3.18	0.83	Orta

Tablo 22 incelendiğinde ilköğretim okulu yöneticileri “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında en az “M28. *Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi* (Ort=2.39, Ss=1.19)” şeklindeki sorunla karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 22’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması Ort=3.18 (Ss=0.83) olup bu sorunlara “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

**3.6.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “İdari ve genel hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 23’de sunulmuştur.

**Tablo 23.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait *t*-testi sonuçları

Değişken		n	$\bar{x}$	Ss	sd	<i>t</i>	<i>p</i>
Okuldaki Görev	Müdür	101	3.31	.84	218	2.141	.033*
	Müdür yardımcısı	119	3.07	.79			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500’den az	167	3.18	.80	218	-.118	.906
	500’den faz	53	3.19	.88			
Okuldaki İdareci Sayısı	3’den az	176	3.16	.83	218	-.546	.585
	3-5 arası	44	3.24	.81			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25’den az	159	3.14	.80	218	-1.121	.263
	25’den fazla	61	3.28	.88			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3’den az	175	3.19	.82	218	.304	.761
	3 ve üzeri	45	3.15	.86			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL’den az	184	3.18	.79	218	-.034	.973
	30.000TL üzeri	36	3.19	.96			

Tablo 23’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda okul müdürü olarak görev yapan okul yöneticiler ( $\bar{x}=3.31$ ,  $Ss=.84$ ) ile müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin ( $\bar{x}=3.07$ ,  $Ss=.79$ ) “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri arasında okul müdürleri lehine anlamlı bir fark saptanmıştır [ $t(218) = 2.141$ ,  $p < .05$ ]. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki görev türü bakımından anlamlı fark göstermektedir.

Diğer taraftan Tablo 23’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki öğrenci sayısı [ $t(218) = -.118$ ,  $p > .05$ ], okuldaki idareci sayısı [ $t(218) = -.546$ ,  $p > .05$ ], okuldaki öğretmen sayısı [ $t(218) = -1.112$ ,  $p > .05$ ], okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = .304$ ,  $p > .05$ ] ve okulun yıllık gelir düzeyi [ $t(218) = -.034$ ,  $p > .05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı, okuldaki memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını göstermektedir.

### **3.6.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “İdari ve genel hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?**

İlköğretim okulu yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24’da görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından lisans üstü öğrenime sahip olanlar (Ort=3.66), mesleki kıdem bakımından 10 yıldan az

mesleki kıdeme sahip olanlar (Ort=3.27), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olanlar (Ort=3.16), eğitim fakültesinden mezun olanlar (Ort=3.21), eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılmayanlar (Ort=3.26) ile 5 kez ve üzeri hizmet içi eğitime katılanlar (Ort=3.26) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500TL'den az olan okul yöneticileri (Ort=3.25) diğerlerine göre “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları dikkat çekmektedir.

**Tablo 24.** Okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	3.35	0.87
	Lisans	176	3.11	0.80
	Lisans Üstü	21	3.66	0.89
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	3.27	0.99
	10-14 yıl	54	3.24	0.92
	15 yıl ve üzeri	146	3.15	0.77
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	3.24	0.79
	4-6 yıl	40	3.08	0.89
	7-9 yıl	40	3.19	0.86
	10 yıl ve üzeri	96	3.21	0.81
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	3.02	0.80
	Eğitim Fakültesi	150	3.21	0.83
	Fen Edb.ve Diğer Fak.	51	3.16	0.83
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	44	3.26	0.84
	1-2 kez	91	3.11	0.74
	3-4 kez	42	3.20	0.91
	5 kez ve üzeri	43	3.26	0.91
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL'den az	47	3.25	0.60
	500-1000TL arası	101	3.22	0.82
	1000TL üzeri	72	3.09	0.95

Tablo 24'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 25’de sunulmuştur.

**Tablo 25.** Okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğrenim Durumu	Gruplar arası	6.367	2	3.183	4.834	.009*
	Gruplar içi	142.901	217	.659		
	Toplam	149.267	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	.471	2	.235	.343	.710
	Gruplar içi	148.797	217	.686		
	Toplam	149.267	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	.643	3	.214	.312	.817
	Gruplar içi	148.624	216	.688		
	Toplam	149.267	219			
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası	.661	2	.330	.483	.618
	Gruplar içi	148.606	217	.685		
	Toplam	149.267	219			
Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Gruplar arası	1.010	3	.337	.491	.689
	Gruplar içi	148.257	216	.686		
	Toplam	149.267	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	.892	2	.446	.652	.522
	Gruplar içi	148.375	217	.684		
	Toplam	149.267	219			

\* $p < .05$



Tablo 25’deki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin mesleki kıdemi [ $F(2-217) = .343, p >.05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = .312, p >.05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .483, p >.05$ ], eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu [ $F(3-216) = .491, p >.05$ ] ve öğrenci velilerinin aylık gelir durumu [ $F(3-216) = .652, p >.05$ ] bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mezun olduğu fakülte, eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu ve öğrenci velilerin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Buna karşın Tablo 25’deki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri öğrenim durumları bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(2-217) = 4.834, p <.05$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ort. Fark (I-J)	S.Hata	<i>p</i>
Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumu	Ön Lisans	Lisans	.24101	.17993	.375
		Lisans Üstü	-.30932	.24493	.418
	Lisans	Lisans Üstü	-.55032*	.18735	.010

\* $p <.05$

Tablo 26’da görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları lisansüstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin (Ort=3.66) lisans eğitimine sahip okul yöneticilerine (Ort=3.11) göre “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p <.05$ ). Bu durum lisans üstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin lisans eğitime sahip okul yöneticilerine göre idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

### 3.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Maddi Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Tablo 27’de sunulmuştur. Tablo 27 incelendiğinde okul yöneticileri “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M31. Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması (Ort=3.90, Ss=1.06)”, “M32. Üst yönetimin (ilçe-İl milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması (Ort=3.90, Ss=1.00)” ve “M33. Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması (Ort=3.61, Ss=1.42)” sorunlarıyla “Çok” düzeyinde karşılaştıklarını beyan etmişlerdir.

**Tablo 27.** Okul yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri (n=220)

“Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlar” İlişkin Görüşler	Ort.	Ss	Düzeyi
M31. Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması	3.95	1.06	Çok
M32. Üst yönetimin (ilçe-İl milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması	3.90	1.00	Çok
M33. Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması	3.61	1.42	Çok
M34. Mevcut okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması	2.74	1.48	Orta
M35. Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SGK, İŞ-KUR, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması	2.87	1.56	Orta
“Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara” İlişkin Genel Görüş	3.41	1.00	Çok

Diğer taraftan ilköğretim okulu yöneticileri “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “M34. *Mevcut okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması* (Ort=2.74, Ss=1.48)” ve “M35. *Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SGK, İŞ-KUR, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması* (Ort=2.87, Ss=1.56)” şeklindeki sorunlarla ise “Orta” düzeyinde karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Özetle Tablo 27’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması Ort=3.41 (Ss=1.00) olup bu sorunlara “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

### **3.7.1.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Okul Yöneticilerin Görevi, Okuldaki Öğrenci Sayısı, İdareci Sayısı, Memur ve Hizmetli Sayısı, Öğretmen Sayısı ve Okulun Gelir Durumu Bakımından Bir Fark Göstermekte midir?**

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görevi, okuldaki öğrenci sayısı, idareci sayısı, öğretmen sayısı, memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar arası *t*-testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28’de görüldüğü gibi yapılan bağımsız örneklemeler *t*-testi sonucunda okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşleri okuldaki görevi [ $t(218) = .954, p >.05$ ], okuldaki öğrenci sayısı [ $t(218) = .387, p >.05$ ], okuldaki idareci sayısı [ $t(218) = -304, p >.05$ ], okuldaki öğretmen sayısı [ $t(218) = -1.697, p >.05$ ], okuldaki memur ve hizmetli sayısı [ $t(218) = -1.582, p >.05$ ] ve okulun yıllık gelir düzeyi [ $t(218) = -.752, p >.05$ ] değişkenleri bakımından anlamlı fark saptanmamıştır.

**Tablo 28.** Okul yöneticilerinin görevi bakımından “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerine ait t-testi sonuçları

Değişken		n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Okuldaki Görev	Müdür	101	3.48	.99	218	.954	.341
	Müdür yardımcısı	119	3.35	1.00			
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500'den az	167	3.42	1.01	218	.387	.714
	500'den fazla	53	3.36	.92			
Okuldaki İdareci Sayısı	3'den az	176	3.40	1.02	218	-.304	.761
	3-5 arası	44	3.45	.88			
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25'den az	159	3.34	1.01	218	-1.697	.091
	25'den fazla	61	3.59	.92			
Okuldaki Memur ve Hizmetli Sayısı	3'den az	175	3.36	1.02	218	-1.582	.115
	3 ve üzeri	45	3.62	.86			
Okulun Yıllık Gelir Durumu	30.000TL'den az	184	3.39	.98	218	-.752	.453
	30.000TL üzeri	36	3.52	1.05			

Tablo 28'deki sonuçlar okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin okuldaki görev türü, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı, okuldaki memur ve hizmetli sayısı ile okulun yıllık gelir durumu bakımından farklılaşmadığını göstermektedir.

### 3.7.2. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde “Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarına” İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu, Kıdem, Mezun Olduğu Fakülte, Yöneticilikteki Hizmet Yılı, Eğitim Yönetimi Konusundaki Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu ve Velinin Gelir Durumu Bakımından Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?

İlköğretim okulu yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından betimsel istatistik değerleri Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29.** Okul yöneticilerinin “maddi kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından dağılımı

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>Ss</i>
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	23	3.56	0.86
	Lisans	176	3.37	1.00
	Lisans Üstü	21	3.63	1.06
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	20	3.40	1.13
	10-14 yıl	54	3.61	1.00
	15 yıl ve üzeri	146	3.34	0.97
Okuldaki Hizmet Süresi	1-3 yıl	44	3.45	1.17
	4-6 yıl	40	3.38	0.99
	7-9 yıl	40	3.31	1.04
	10 yıl ve üzeri	96	3.46	0.90
Mezun Olduğu Program	Eğitim Yüksek Okulu	19	3.54	0.88
	Eğitim Fakültesi	150	3.40	1.04
	Fen Edb.ve Diğer Fak.	51	3.42	0.91
Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet içi Eğitime Katılma Sayısı	Hiç	44	3.33	1.09
	1-2 kez	91	3.36	0.98
	3-4 kez	42	3.55	1.00
	5 kez ve üzeri	43	3.48	0.95
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	500TL’den az	47	3.21	0.98
	500-1000TL arası	101	3.61	0.89
	1000TL üzeri	72	3.28	1.10

Tablo 29’da görüldüğü gibi öğrenim durumu bakımından lisans üstü eğitime sahip olanlar (Ort=3.63), mesleki kıdem bakımından 10-14 yıl mesleki kıdeme

sahip olanlar (Ort=3.61), okuldaki hizmet süresi bakımından hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olanlar (Ort=3.46), eğitim yüksek okulu mezunu olanlar (Ort=3.54), eğitim yönetimi konusunda 3-4 kez hizmet içi eğitime katılanlar (Ort=3.55) ve okulundaki öğrenci velilerinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri (Ort=3.61) diğerlerine göre “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha çok katıldıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 29’deki ilköğretim okulu yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu değişkenleri bakımından anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur.

**Tablo 30.** Okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı, eğitim yönetimi konusundaki hizmet içi eğitim alma durumu ve velinin gelir durumu bakımından ANOVA sonuçları

Değişken	Varyans	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğrenim Durumu	Gruplar arası	1.785	2	.893	.900	.408
	Gruplar içi	215.174	217	.992		
	Toplam	216.959	219			
Mesleki Kıdem	Gruplar arası	2.743	2	1.371	1.389	.252
	Gruplar içi	214.216	217	.987		
	Toplam	216.959	219			
Okuldaki Hizmet Süresi	Gruplar arası	.694	3	.231	.231	.875
	Gruplar içi	216.265	216	1.001		
	Toplam	216.959	219			

		.337	2	.168	.169	.845
Mezun Olduğu Program	Gruplar arası					
	Gruplar içi	216.622	217	.998		
	Toplam	216.959	219			
Hizmet içi Eğitim Katılma Sayısı	Gruplar arası	1.627	3	.542	.544	.653
	Gruplar içi	215.332	216	.997		
	Toplam	216.959	219			
Öğrenci Velilerin Aylık Gelir Durumu	Gruplar arası	7.015	2	3.508	3.626	.028*
	Gruplar içi	209.944	217	.967		
	Toplam	216.959	219			

\* $p < .05$

Tablo 30'daki ANOVA sonuçlarına göre okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okul yöneticilerinin öğrenim durumu [ $F(2-217) = .900, p > .05$ ], mesleki kıdem [ $F(2-217) = 1.389, p > .05$ ], buldukları okuldaki hizmet süresi [ $F(2-217) = .231, p > .05$ ], mezun oldukları öğretim programı [ $F(2-217) = .169, p > .05$ ] ve eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu [ $F(3-216) = .544, p > .05$ ] bakımından anlamlı bir fark göstermemektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu, mezun olduğu fakülte, yöneticilikteki hizmet yılı ve eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu bakımından farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Buna karşın Tablo 30'daki ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır [ $F(2-217) = 3.626, p < .05$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçları Tablo 31'de sunulmuştur.

**Tablo 31.** Tukey HSD Sonuçları

Değişken	(I) Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Ort. Fark (I-J) S.Hata	<i>p</i>
Öğrenci Velisinin Aylık Gelir Durumu	500TL den az	500-1000TL	-.39317*	.025
		1000TL üzeri	-.06223	.736
	500-1000TL	1000TL üzeri	.33094*	.030
				.15171

\* $p < .05$ 

Tablo 31’de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçları okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri (Ort=3.61) okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500TL den az olan okul yöneticilerine (Ort=3.21) göre ve okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 1000TL üzeri olan okul yöneticilerine (Ort=3.28) göre “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < .05$ ). Bu durum okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri (Ort=3.61) diğerlerine göre maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıkları ortaya koymaktadır. Özetle ilköğretim okulu yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmaktadır.



#### 4. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Araştırma bulgularına göre Uşak ili sınırları içerisinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde en fazla maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla ( $\bar{x}=3.41$ ) çok düzeyinde karşılaştıkları saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin yönetsel eylem ve işlemlerinde görece olarak sırasıyla en fazla karşılaştıkları sorunların; velilerden kaynaklanan ( $\bar{x}=3.23$ ), idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan ( $\bar{x}=3.18$ ), öğrencilerden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.89$ ), eğitim öğretim hizmetlerinden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.79$ ) ve personelden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.63$ ) sorunlar olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın sonucuna göre öğrenciden kaynaklanan sorunların orta düzeyde ( $\bar{x}=2.89$ ) olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı ile okuldaki memur ve hizmetli sayısı bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu durumda okulda idareci sayısı, öğretmen sayısı ile memur ve hizmetli sayısı arttıkça öğrenciden kaynaklanan sorunların arttığı görülmektedir. Bunun nedeni okulun idareci sayısı, öğretmen sayısı ile okuldaki memur ve hizmetli sayısının fazla olması öğrenci sayısı ile doğru orantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenci sayısının fazla olduğu okullarda öğrenciden kaynaklanan sorunların artış gösterdiği söylenebilir. Araştırmanın bulguları ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin okul yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumuna göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin algılarının hizmet içi eğitime katılma sayısı ile daha da arttığı söylenebilir.

Orta düzeyde de olsa araştırma bulguları okullarda öğrenciden kaynaklanan sorunların varlığını göstermektedir. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan araştırmaya göre öğrenci hizmetlerinin yönetimi alanında “okula devamsızlık” en sık karşılaşılan sorundur. Bıkan (2008), araştırmasında öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin

olarak, disiplin yönetmeliğinin 2. Kademe öğrencilerinin sorunlarını çözmede yetersiz kalması sorunu ile sıklıkla karşılaşıldığını belirtmektedir. Turan (2007) okul yönetimi sürecinde öğrenciden kaynaklanan sorunları; öğrencilerin ortaöğretime yönlendirme çalışmalarının amacına ulaşmaması, sekizinci sınıf öğrencilerinin oks sınavına hazırlık için ikinci yarıyılıda okula devamsızlıkları, okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılması olarak tespit etmiştir. Çınkır'ın (2010) araştırmasında okul müdürleri öğrenci hizmetlerinin yönetimi ile ilgili olarak sorunlu öğrencilerin velilerinin ilgisizliğini, okula ve derse karşı ilgisizlik, öğrenci motivasyonunu düşüklüğü, yetersiz rehberlik ve yönlendirme, olumsuz öğrenci davranışları bu alanda en önemli sorun olarak belirtmektedirler. Kulu (2008) ise İstanbul ilinde yaptığı çalışmada öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlarla sıklıkla karşılaşıldığını saptamıştır. Yine İstanbul ilinde yapılan bir başka çalışma olan Meşe'nin (2009) araştırmasında öğrenciden kaynaklanan sorunlar bağlamında okul müdürlerinin öğrencilerin sosyo ekonomik ve kültürel yapıya sahip ailelerin çocukları olmaları sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını göstermektedir. Gedikoğlu'na göre (2005) ülkemizdeki hızlı nüfus artışının yanı sıra, başta büyük kentler olmak üzere çeşitli nedenler yüzünden kırsal kesimden büyük kentlere doğru göç sonucunda hem ikili öğretim başlamış, hem de 50-60 öğrencinin bir arada öğrenim gördüğü kalabalık sınıflar oluşmuştur. Köyden kente göç eden ailelerin çocuklarında köy kültürü ile kent kültürü arasında çatışma olduğu, böylece öğrencide sosyal düzene uymada sorunlar meydana geldiği belirtilmektedir. Bu durumun yoğun göç alan bölgelerde bulunan ilköğretim okullarında öğrenim gören öğrencilerin derslerinde başarısızlık ve davranış sorunları olarak yansıdığı söylenebilir.

Meşe'nin (2009) çalışması, öğrenciden kaynaklanan sorunların öğrencilerin farklı sosyo-ekonomik ve kültürel yapıya sahip ailelerin çocukları olmaları yanında, okulların öğrenci sayıları ile öğrenciden kaynaklanan sorunlar arasında doğru orantı olduğunu göstermektedir. Öğrenci sayısının artması okulda disiplin ve güvenlik sorunları başta olmak üzere öğrenciden kaynaklanan sorunları da arttırdığı söylenebilir.

Bu çalışmada Uşak ilinde öğrenciden kaynaklanan sorunların alanla ilgili yapılan diğer araştırma sonuçlarına göre düşük seviyede çıkması, okulların buldukları alanların homojen yapıya sahip olması ve il genelinde ilköğretimde sınıf mevcutlarının kalabalık olmaması şeklinde açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar boyutuna ilişkin genel görüş ortalaması ( $\bar{x}=3.23$ ) olup, okul yönetiminde öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlarla “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında müdürler lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bu durum velilerin karşılaştıkları sorunların çözümünde okul müdürlerini çözüm mercii olarak görmesinden yani velilerden kaynaklanan sorunların direkt olarak okul müdürlerine yansımından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde okulunun yıllık geliri 30.000TL den az olan okul yöneticileri ile okulunun yıllık geliri 30.000TL'nin üzerinde olan okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında yıllık geliri az olan okul yöneticileri lehine anlamlı fark saptanmıştır. Bu durumda sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin velilerle daha fazla sorunlar yaşadığı söylenebilir. Bunun yanında gelir düzeyi yüksek olan velilerin okul yönetimi ile daha sağlıklı iletişim kurduğu ve çocuklarının eğitimi ile daha çok ilgilendiklerini söylemek mümkündür.

Bu boyutta okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları sorun öğrenci velilerinin okul aile birliği etkinliklerine yeterince ilgi göstermemeleri olarak görülmektedir. Meşe'nin çalışmasında (2009), yöneticiler velilerden kaynaklanan sorunlarla sıklıkla karşılaşmaktadırlar. Okul müdürleri bu boyutta en sık karşılaştıkları sorunu velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması olarak belirtmişlerdir. Turan (2007) ise velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılmada isteksiz olması (%46.6) olarak belirtilmiştir. Balkar (2009) ise okul veli işbirliğine ilişkin çalışmasında araştırmaya katılan velilerin çoğunluğunun okullarda okul veli işbirliğine sürecinden kısmen memnun olduklarını, bir kısmının da hiç memnun olmadığını saptamıştır. Okul veli işbirliğinin sadece velilerden beklenmesinin, yetersiz işbirliği ve etkileşimin, toplantıların sadece not öğrenme amaçlı olmasının okul veli işbirliğinin istenilen seviyeye çıkaramadığını belirtmektedir. Çinkır (2011) önemli sorun kaynağı olarak *okul dışı kaynaklı* özellikle de ailelerden kaynaklı sorunları görmektedir. Okul dışı kaynaklı sorunlar arasında ise ailelerin sosyoekonomik düzeylerinin düşük olması ( $\bar{x}=4.2$ ), ile velilerin okula ve eğitime karşı ilgisizliği ( $\bar{x}=4.5$ ) en önemli sorunlar olarak gösterilmektedir. Alanla ilgili yapılan çalışmalar araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu durumun sosyo-ekonomik ve kültürel pek

çok sebebi olmakla birlikte, okul ile veli arasındaki iletişim, işbirliği ve etkileşimin yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin genel görüş ortalaması ( $\bar{x}=2.63$ ) olup, okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Sonuçlar mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre personelden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

Mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre personelden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaşmaları yönetim tecrübesi ile açıklanabilir. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemi arttıkça insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin geliştiği, bunun sonucunda da işgören hizmetlerinin yönetiminde mesleki kıdemi az olan okul yöneticilerine oranla personelden kaynaklanan sorunlarla daha az karşılaştıklarını söyleyebiliriz.

Bu araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere “Orta” düzeydedir. Bununla birlikte, bu bağlamda okul yöneticilerinin “Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması” sorunu ile çok düzeyinde karşılaştıkları görülmektedir. Gümüşeli (2001) araştırmasında işgören hizmetlerinin yönetimi konusunda en sık rastlanan sorunun personel sayısındaki yetersizlikten kaynaklandığını belirtmektedir. Sarıca (2006), ilköğretim okulu müdürlerinin işgören hizmetleri yönetiminde diğer personelden kaynaklanan sorunlarla sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir. Turan (2007) araştırmasında, personel hizmetleri işlevinde sıklıkla karşılan sorunun personel sayısındaki yetersizlikten kaynaklandığını saptamıştır. Personel hizmetlerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak yapılan diğer bir çalışma olan Aslanargun ve Bozkurt’un (2011) çalışmalarında da okul yönetiminin iş gören hizmetlerinin yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin yardımcı personelin yeterli sayıda olmaması noktasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Çinkır (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin

sorunlarına yönelik araştırmasında, personel hizmetleri yönetiminde okul yöneticilerinin eğitici olmayan personelin azlığı sorunu ile çok düzeyinde karşılaştıklarını saptamıştır. Bu çalışmada personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin yönetici görüşlerinin *Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması*” ( $\bar{x}=3.58$ ) maddesinin bu boyutta çok düzeyinde karşılaşılan bir sorunu olduğu görülmektedir. Alanla ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İlköğretim okullarında personelden kaynaklanan sorunlar boyutunda, hizmetli personel yetersizliğinin sıklıkla karşılaşılan bir yönetsel sorun olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması ( $\bar{x}=2.79$ ) olup bu sorunlara “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemleri bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu durumda kıdemli okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetlerinin yönetiminde mesleki kıdemi az olan okul yöneticilerine göre daha az sorunla karşılaştıkları söylenebilir. Bunun nedeni mesleki kıdemin yöneticilik tecrübesine olumlu yönde etki etmesi olarak açıklanabilir.

İlköğretim okul yönetiminde eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunların ortalaması orta düzeyde olmakla birlikte, yeni müfredat programının uygulanması için yeterli altyapının olmaması sorunu ile çok düzeyde ( $\bar{x}=3.63$ ) karşılaşıldığı görülmektedir. Çinkır’ın (2010) çalışmasında eğitim öğretim hizmetlerinin yönetiminde sosyal ve kültürel etkinlikler için kaynak yetersizliği sorunu okul müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları güçlük olarak görülmektedir. Benzer şekilde Meşe (2009) ve Turan’ın (2007) çalışmalarında da okulun fiziki yapısının yetersiz olması sorunu ile okul yöneticilerinin sıklıkla karşılaştıkları görülmektedir.

Araştırmamızın bulgularında ilköğretim okul yönetiminde eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunların ortalaması orta düzeyde olmakla birlikte, yeni müfredat programının uygulanması için yeterli altyapının olmaması sorunu ile çok düzeyde karşılaşılmaması, 2012-2013 eğitim öğretim yılında 4+4 kademeli zorunlu eğitime geçilmiş olmasından kaynaklanan fiziki alt yapı yetersizliğinden söz edilebilir. İçinde bulunduğumuz eğitim öğretim yılında ilköğretim okullarının ilköğretim ve ortaokul olarak yeniden yapılandırılmış olmasının yeni müfredat programının uygulanması için gerekli olan fiziki alt yapı yetersizliğine neden olduğunu söyleyebiliriz.

Okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında genel görüş ortalaması ( $\bar{x}=3.18$ ) olup, orta düzeydedir. Okul müdürü olarak görev yapan okul yöneticileri ile müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında okul müdürleri lehine anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri okuldaki görev türü bakımından anlamlı fark göstermektedir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin müdür yardımcısına göre idari ve genel hizmetlerin yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını görülmektedir. ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşlerinin öğrenim durumları bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları lisansüstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin lisans eğitimine sahip okul yöneticilerine göre idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum lisans üstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin lisans eğitime sahip okul yöneticilerine göre idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bunu lisans üstü eğitimin okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin algı ve farkındalıklarını arttırdığı şeklinde yorumlayabiliriz.

İdari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında okul yöneticileri en çok “Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması” ve “Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması” sorunu ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. İdari ve genel hizmetlerin yönetimi boyutunda;

Turan (2007) araştırmasında okulun fiziki yapısının yetersiz olmasını (%53.3), Gedikoğlu (2005) eğitimin her kademesinde olduğu gibi, finansman yetersizliklerinin yanı sıra, bina ve tesis eksiklikleri ve çok ciddi araç-gereç, laboratuvar donanımı, bilgisayar ve kütüphane yetersizlikleri olduğunu, Sarıca (2006) İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğunu, Meşe (2009) okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması, okulların fiziki ihtiyaçları karşılamaması ve okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmalarını, Çınkır (2010) *genel ve idari hizmetler* alanında sınırlı kaynakla okulu yönetmeye çalışmak ( $\bar{x}=4.3$ ), aşırı kırtasiyecilik ( $\bar{x}=4.2$ ), ve öğrencilerden katkı payı adı altında para toplama ( $\bar{x}=4.2$ ) sorununu, sıklıkla karşılaşılan sorunlar olarak belirtmişlerdir. Araştırmamızın bulguları da alanla ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Milli Eğitim Bakanlığı okul binalarını bugünün şartlarına ve ihtiyaçlarına göre inşa etmekte, geleceğin ihtiyaç ve şartları genellikle göz ardı edilmektedir. Çoğu zaman hayırsever vatandaşlar tarafından küçük okul binaları inşa edilmekte, ihtiyaç duyuldukça ana binaya eklemeler yapılarak derslik ihtiyacı karşılanmaya çalışılmaktadır. Okulun bulunduğu bölgenin sosyo ekonomik yapısı, imar durumu, nüfus artış hızı, ulaşım, sağlık, güvenlik vb özellikleri yeterince incelenmeden okullar inşa edilmektedir. Aynı şehirde bile bir bölgede yeni yapılan okul binaları kısa süre sonra yetersiz kalırken, başka bir bölgede okullar boş kalmaktadır. Okulların fiziki yapısının ihtiyaçları karşılamamasının Milli Eğitim Bakanlığının yatırım ve stratejik planlama eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

İdari ve genel hizmetlerin yönetiminde sıklıkla karşılan bir başka sorun da okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmamasıdır. Okullarda eğitim öğretim hizmetlerinin yönetimi yanında temizlik, güvenlik, donanım, kırtasiye vb okulun işleyişi ile ilgili her türlü iş ve işlemlerin yürütülmesinden okul müdürü sorumludur. Ancak okul bütçesini oluşturma, bağış toplama ve harcama yetkisi okul aile birliği yönetimine aittir. Okul müdürlerinin okulun her türlü işleyişinden sorumlu olduğu düşünüldüğünde sorumlulukları sınırsız, yetkileri yok denecek kadar az olan bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel iş ve işlemlerde karşılaşılan bir takım aksaklıkların okul müdürlerinin sorumlulukları ölçüsünde yetkilerinin olmamasından kaynaklandığı görülmektedir. Okul müdürlerinin sorumluluklarına

denk yetkilerinin olmaması sorununun aslında milli eğitimin merkeziyetçi yönetim anlayışından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin genel olarak çok düzeyde ( $\bar{x}=3.41$ ) olduğu görülmektedir. Maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutunda okul yöneticileri, *okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması* ( $\bar{x}=3.95$ ), *üst yönetimin (ilçe-İl milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması* ( $\bar{x}=3.90$ ), ve *Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması* ( $\bar{x}=3.61$ ), sorunlarıyla “Çok” düzeyinde karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan ilköğretim okulu yöneticileri, maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında *mevcut okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması* ( $\bar{x}=2.74$ ) ve *Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SGK, İŞ-KUR, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması* ( $\bar{x}=2.87$ ) şeklindeki sorunlarla “Orta” düzeyinde karşılaştıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşleri okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500TL den az olan okul yöneticilerine göre ve okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 1000TL üzeri olan okul yöneticilerine göre “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara” ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri diğerlerine göre maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıkları ortaya koymaktadır. Özetle ilköğretim okulu yöneticilerinin “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” bağlamındaki görüşleri okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmaktadır. Kamu ilköğretim okullarının okul aile birliği bütçesinin önemli bir bölümünü veli bağışları oluşturmaktadır. Dolayısıyla okul bütçesi ile velilerin aylık gelir düzeyleri arasında doğru orantılı bir artıştan söz edilebilir. Gönüllük esasına dayalı olan okul aile birliği bağışları velilerin gelir düzeylerinin düşük olduğu bölgelerde bulunan okullarda



düşüş göstermektedir. Öğrenci velilerinin gelir düzeyleri düşük olan okullarda okul yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla sıklıkla karşılaştıklarını söyleyebiliriz.

Gümüşeli (2001) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunlar sırasıyla; maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısı yetersizliği ve maaşların yetersizliğidir. Okul bütçesi ve genel hizmetlerin yönetimi konusunda ise; bakım, onarım vb. destek hizmetlerin yetersizliğinin okul müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorun olduğu görülmektedir. Kulu (2008), maddi hizmetlerin yönetimine ilişkin olarak okul yöneticilerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunu % 85,7 ile Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir maddesi olarak tespit etmiştir. Meşe (2009) çalışmasında, okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın olmaması sorunu ile 8% 63,3), Üst yönetimin okullara maddi kaynak sağlamaması sorunu ile (% 63,4), okul müdürlerinin kayıtlar döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunu ile (% 70) karşılaşmıştır. Korkmaz'a (2005) göre ise okul yöneticileri okulun finansmanında ciddi problemler yaşamaktadırlar. Devlet ilköğretim okullarında en önemli problemlerden birisi, okulların öğrencilerine temiz bir çevre ve hijyenik ortam sağlamada sıkıntılar yaşamalarıdır. Bu sorunların temelinde maddi kaynak yetersizliği yatmaktadır. Çınkır'ın (2010) araştırmasında okul yöneticilerinin hizmetlerden kaynaklan; okulun özerk bir bütçesinin olmaması, devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması, maddi kaynak yetersizliği ve küçük bakım, onarım, donanım giderlerini karşılamak sorunları ile sıklıkla karşılaştıklarını saptamıştır. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla da paralellik göstermektedir.

Alanla ilgili yapılan taramada (Gümüşeli, 2001; Gedikoğlu, 2005; Sarıce, 2006; Turan, 2007; Bıkan, 2008; Kulu, 2008; Meşe, 2009; Çınkır, 2010; Aslanargun ve Bozkurt, 2011), ilköğretim yönetiminde sıklıkla karşılan sorunlar; bina, derslik ve donatım yetersizlikleri, ders araç-gereçleri ve teknoloji yetersizlikleri, personel eksikliği ve maddi kaynak yetersizlikleridir. İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları pek çok sorunun doğrudan ya da dolaylı olarak eğitim finansmanı yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

## 5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Uşak ilindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine göre yönetsel iş ve işlemlerde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan sorunlara aşağıda yer verilmektedir.

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar öğrencilerden kaynaklanan sorunlar, öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar, eğitim-öğretim hizmetlerinden, personelden kaynaklanan sorunlar, okul veli ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar, genel ve idari hizmetlerden ve maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar olmak üzere altı boyutta incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre Uşak ili sınırları içerisinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde en fazla maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla ( $\bar{x}=3.41$ ) çok düzeyinde karşılaştıkları saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin yönetsel eylem ve işlemlerinde görece olarak sırasıyla en fazla karşılaştıkları sorunların; velilerden kaynaklanan ( $\bar{x}=3.23$ ), idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan ( $\bar{x}=3.18$ ), öğrencilerden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.89$ ), eğitim öğretim hizmetlerinden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.79$ ) ve personelden kaynaklanan ( $\bar{x}=2.63$ ) sorunlar olduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki en çok “*Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması (Ort=2.97)*”, “*Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar göstermeleri*” (Ort=2.96), “*Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları (Ort=2.95)*” şeklinde görüşlerine katılmaktadırlar. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “öğrenciden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “*Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları (Ort=2.75)*” ve “*Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları (Ort=2.83)*” şeklindeki görüşleri daha az katılmaktadırlar. Okul yöneticilerinin öğrenciden

kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri okuldaki idareci sayısı, öğretmen sayısı ile okuldaki memur ve hizmetli sayısı bakımından farklılaşmaktadır. Bu durum okulunda 3-5 arası idareciye sahip olan okul yöneticilerinin 3'den az idareciye sahip olanlara göre; okulunda 25'den fazla öğretmene sahip olanların olmayan okul yöneticilere göre ve okulunda 3 ve üzeri memur ve hizmetliye sahip olanların da olmayanlara okul yöneticilerine göre öğrenciden kaynaklanan sorunlara daha çok katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermemektedir. Ayrıca İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenciden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşlerinin okul yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumuna göre de anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum eğitim yönetimi konusunda 3-4 kez hizmet içi eğitime katılan okul yöneticilerinin hiç katılmayan okul yöneticilerine göre öğrenciden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha çok katıldıklarını ortaya koymaktadır.

Öğrenciden kaynaklanan sorunların genel olarak orta düzeyde (Ort=2.89) olduğu saptanmıştır. Orta düzeyde de olsa araştırma bulguları okullarda öğrenciden kaynaklanan sorunların varlığını göstermektedir.

İlköğretim okul yöneticileri öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamındaki görüşlere “Orta” düzeyde (Ort.=3.23) katıldıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlar boyutunda en çok “*Velilerin okul-aile birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi.* (Ort=3.33), “*Velilerin okula maddi destek vermemesi* (Ort=3.27)” şeklindeki görüşlerine katılmaktadırlar. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak “*Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması*” (Ort=3.14)” ve “*Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması.* (Ort=3.20)” şeklindeki görüşlere diğerlerine nazaran daha az katılmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri okuldaki görev türü ve okulun yıllık gelir durumu ve bakımından anlamlı bir fark göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında müdürler lehine anlamlı fark saptanmıştır. Benzer şekilde okulunun yıllık geliri 30.000TL den az olan okul yöneticileri ile okulunun yıllık geliri 30.000TL'nin üzerinde olan okul yöneticilerinin

öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında yıllık geliri az olan okul yöneticileri lehine anlamlı fark saptanmıştır. öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticilerinin okulunda öğrenci velisinin aylık geliri 1000TL den fazla olan okul yöneticilere göre öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum okulunda öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL olan okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin okuldaki görev türü ve okulun yıllık gelir durumu ve öğrenci velisinin aylık gelir durumu bakımından öğrenci velisinden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin personelden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamındaki genel görüşlere “Orta” düzeyde (Ort=2.63) katıldıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri personelden kaynaklanan sorunlar boyutuna ilişkin olarak “Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması (Ort=3.58)” maddesine çok düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bunun yanında “Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri. (Ort=2.64)”, “Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması (Ort=2.64)” ve “Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları (Ort=2.61)” şeklindeki görüşlere “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri “personelden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması” (Ort=2.16)”, “Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması (Ort=2.26)”, “Öğretmenlerin okul geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaması (Ort=2.57)”, “Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması (Ort=2.59)” şeklindeki görüşleri ise “Az” düzeyinde katılmaktadırlar.

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemleri bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum mesleki kıdemi 10 yıldan az olan okul yöneticilerinin

mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre personelden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamındaki genel görüş ortalaması  $Ort=2.79$  olup bu sorunlara “Orta” düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında en çok “*Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması*” sorunu ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanında okul yöneticileri “*Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi (Ort=3.38)*”, “*Eğitim-Öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması (Ort=2.88)*” ve “*Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması (Ort=2.64)*” şeklindeki görüşlere “Orta” düzeyde katılmaktadırlar. Buna karşın ilköğretim okulu yöneticileri eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında “*Öğretmen sayısının yetersiz oluşu*” ( $Ort=2.28$ ), “*Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu*” ( $Ort=2.32$ )” ve “*Sınıf mevcutlarının kalabalık olması (Ort=2.40)*” şeklindeki görüşlere ise “Az” düzeyinde katılmaktadırlar.

ANOVA sonuçları okul yöneticilerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşleri mesleki kıdemleri bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum mesleki kıdemi 10-14 yıl olan okul yöneticilerinin mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerine göre eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutundaki görüşlere “Orta” düzeyde ( $Ort=3.18$ ) katıldıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında en çok “*Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması (Ort=3.89)*” ve “*Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması (Ort=3.87)*” sorunu ile

karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanında okul yöneticileri idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutunda “Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları (Ort=2.96)” ve “Yönetim görevine atamada (müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerin rol oynaması (Ort=2.81)” şeklindeki sorunlara “Orta” düzeyde katılmaktadırlar. İlköğretim okulu yöneticilerinin en az “Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi (Ort=2.39)” şeklindeki sorunla karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşleri öğrenim durumları ve okuldaki görev türü bakımından anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularında okul müdürü olarak görev yapan okul yöneticileri ile müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında okul müdürleri lehine anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri okuldaki görev türü bakımından anlamlı fark göstermektedir.

Lisansüstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin lisans eğitime sahip okul yöneticilerine göre idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum lisansüstü eğitime sahip olan okul yöneticilerinin lisans eğitime sahip okul yöneticilerine göre idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.

Bu araştırmaya katılan Uşak ilindeki toplam 220 ilköğretim okulu yöneticisinin okul yönetiminde maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde okul yöneticileri “maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar” boyutu bağlamında “Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması (Ort=3.90)”, “Üst yönetimin (ilçe-İl milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması (Ort=3.90)” ve “Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması (Ort=3.61)” sorunlarıyla “Çok” düzeyinde karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Diğer taraftan ilköğretim okulu yöneticileri maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar boyutu bağlamında “Mevcut

*okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması (Ort=2.74)” ve “Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SGK, İŞ-KUR, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması (Ort=2.87)” şeklindeki sorunlarla ise “Orta” düzeyinde karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.*

Araştırmada okul yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşlerinin okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından anlamlı fark gösterdiği saptanmıştır. Okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticilerinin okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500TL den az olan okul yöneticilerine göre ve okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 1000TL üzeri olan okul yöneticilerine göre maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlere daha fazla katıldıklarını ve bu farkın da anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum okulundaki öğrenci velisinin aylık geliri 500-1000TL arasında olan okul yöneticileri diğerlerine göre maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla daha çok karşılaştıkları ortaya koymaktadır. Özetle ilköğretim okulu yöneticilerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar bağlamındaki görüşleri okuldaki öğrenci velilerinin aylık gelir durumu bakımından farklılaşmaktadır.

*Araştırma bulguları doğrultusunda öneriler:*

Okullarda öğrenci sayısının artışına paralel olarak başta disiplin sorunları olmak üzere şiddet, kavga, gruplaşma vb istenmeyen davranışların arttığı görülmektedir. Okulun öğrenci sayısı ile öğrenciden kaynaklanan sorunların doğru orantılı olarak artması gerçeğinden hareketle, yeni kurulacak okulların Amerikan tipi küçük ve müstakil stüdyo okullar şeklinde kurulması önerilmektedir.

Öğrenciden kaynaklanan sorunları en aza indirmek için öğrenci rehberlik hizmetleri daha etkin hale getirilebilir. Öğretmen ile öğrenci arasında daha yakın ilişkiler geliştirilebilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim etkinlikleri ile öğrenci sorunlarının kaynaklarına ilişkin öğretmen ve yönetici duyarlılıkları arttırılabilir.

Velilerden kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin olarak, okul veli işbirliği tek taraflı çabalardan ibaret olmamalıdır. İş birliği her iki tarafın katılımı ve çabası ile gerçekleşmelidir. Okul veli ilişkilerinin geliştirilmesi ve işbirliği sağlanabilmesi için öncelikle öğrenci velilerinin okulu benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanmalıdır. Bunun için kahvaltılı sınıf veli toplantıları, okulda velilere özel kutlama programları, çeşitli kurs ve seminerler, velilere yönelik yarışmalar düzenlenmesi öneri olarak sunulabilir.

İşgören hizmetlerinin yönetiminde zaman zaman yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarından dolayı çalışanların örgütsel güven düzeyi, iş performansı ve mesleki doyumunu azalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin okul yönetiminde tutarlı ve kararlı olmalıdır. İlköğretimde eğitim öğretimin niteliğinin artırılabilmesi için öğretmen görevlendirmelerinin ve atamalarının eğitim öğretim yılı başlamadan önce yapılmalı, öğretmenlerin gerek hizmet öncesi gerek hizmet içi yetiştirilmelerine gereken önem verilmelidir. Okulda çalışan tüm personelin karar verme sürecinde yer alması sağlanmalıdır.

Kamu ilköğretim okullarında okul aile birliği gelirlerinin önemli bir bölümü okulun temizlik işlerine harcanmaktadır. İlköğretim okullarının temizlik sorununun çözümü, maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunların da kısmen çözülmesini sağlayacaktır.

6-13 yaş grubundaki çocukların eğitim gördüğü ve öz bakım becerilerini kazanması amaçlanan ilköğretimde temizlik işlerinin okul imkânları ile karşılanması beklenmemelidir. Yeterli sayıda temizlik personeli istihdam edilmeli ya da hizmet satın alma yoluna gidilmelidir. Hizmetli personel planlamasında okulun öğrenci mevcudu, bina sayısı, fiziki yapı gibi değişkenler dikkate alınmalıdır. 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nun 78'inci, 76'ıncı maddesinde belirtilen gelirler ve ödeneklerle ilköğretim kurumlarının her türlü giderlerinin karşılanacağı hükme bağlanmıştır. Bu bağlamda, okulların temizlik hizmetlerinin daha kaliteli yapılabilmesi için giderleri il özel idare bütçesinden karşılanmak üzere hizmet satın alınması, eğitim-öğretimdeki kalitenin yükselmesi açısından büyük önem taşımaktadır.



İlköğretim okullarının yatırım planları yapılırken, okulun bulunduğu yerleşim yerinin sosyo-ekonomik yapısı, gelişme hızı, ulaşım durumu vb analiz edilmeli, okullar geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda planlanarak inşa edilmelidir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları maddi sorunları bakanlıktan yada yerel yönetimden destek almadan çözebilmeleri mümkün görünmemektedir. Okulların maddi kaynak sorunlarının çözümü için Bakanlık tarafından okulların ihtiyaçları ve öğrenci mevcutları göz önünde bulundurulmak kaydıyla kaynak aktarılmalıdır.

Okul yöneticilerinin görev tanımları yeniden düzenlenerek, okul müdürleri sorumluluklarına denk yetkilerle donatılmalıdır.

*Araştırmacılara öneriler:*

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin olarak, eğitim denetmenlerinin ve öğretmenlerin görüşleri de alınarak ve karşılaştırılarak konu incelenebilir.

Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar nitel bir araştırma yöntemi kullanılarak araştırılabilir.

Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar öğrencilerin ve öğrenci velilerinin görüşleri alınarak da incelenebilir.

## EKLER

## EK 1: Anket Formu

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR ANKETİ

Sayın Okul Yöneticisi,

Size sunulan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise okul yöneticisinin yönetimde karşılaştığı sorunlara ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. Her ifadeye katılma düzeyinizi karşısında bulunan ölçeği işaretleyerek belirtiniz.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI  
Danışman Öğretim Üyesi  
Uşak Üniv. Eğitim Bilimleri

Nafiz AYDEMİR  
Uşak Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I  
KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER

## 1-GÖREVİNİZ:

Müdür  Müdür Baş Yardımcısı  Müdür Yardımcısı

## 2- ÖĞRENİM DURUMUNUZ:

Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

## 3) MESLEKİ KIDEMİNİZ:

1-4 yıl  5-9 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üzeri

## 4) YÖNETİCİ OLARAK TOPLAM HİZMET SÜRENİZ:

1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

## 5) MEZUN OLDUĞUNUZ FAKÜLTE VEYA YÜKSEK OKUL:

Eğitim Yüksek Okulu  Eğitim Fakültesi  Fen-Edebiyat Fakültesi  
 Diğer, lütfen belirtiniz .....

## 6) EĞİTİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YÜKSEK LİSANS YAPTINIZ MI?

Evet  Hayır

## 7) EĞİTİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAÇ TANE HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMINA KATILDINIZ

Hiç katılmadım  1-2 kez katıldım  3-4 kez katıldım  5 kez ve üzeri katıldım

## 8) OKULUNUZUN TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI:

0-500  501-1000  1001-1500  1500 üzeri

## 9) OKULUNUZDA GÖREV YAPAN TOPLAM ÖĞRETMEN SAYISI:

1-25  26-50  51-75  75 üzeri

## 10) OKULUNUZDA GÖREV YAPAN İDARECİ SAYISI:

1-2  3-5  6-8  8 üzeri

## 11) OKULUNUZDA GÖREV YAPAN MEMUR VE HİZMETLİ SAYISI:

1-2  3-5  6-8  8 üzeri

## 12) OKULUNUZ VELİLERİNİN ORTALAMA AYLIK GELİRLERİ:

0-500 TL  501-1000 TL  1001-1500 TL  1500 TL üzeri

## 13) OKULUNUZUN BİR YILLIK ORTALAMA BÜTÇESİ:

1000-30.000 TL  30.001-60.000 TL  60.001-100.000 TL  100.000 TL üzeri

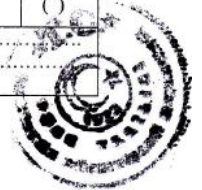


**BÖLÜM II**  
**İLKÖĞRETİMDE KARŞILAŞILAN İDARİ SORUNLAR ÖLÇEĞİ:**

**Açıklama:** Aşağıda ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin okul yönetimde karşılaştıkları yönetsel sorunları ifade eden maddeler yer almaktadır. Bir okul yöneticisi olarak bu maddelere ne derecede katıldığınızı, maddelerin karşısındaki ölçek içerisinde yer alan parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

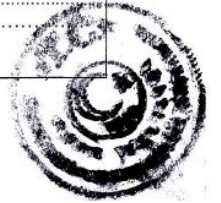
**SORUN OLMA DERECESİ**

1. ÖĞRENCİLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
1	Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar göstermeleri	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları	( )	( )	( )	( )	( )
3	Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması	( )	( )	( )	( )	( )
4	Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları	( )	( )	( )	( )	( )
Öğrencilerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						
2. ÖĞRENCİ VELİLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
6	Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması	( )	( )	( )	( )	( )
7	Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması	( )	( )	( )	( )	( )
8	Velilerin Öğretmen ve okul idaresi ile iş birliği içinde olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
9	Velilerin okula maddi destek vermemesi	( )	( )	( )	( )	( )
10	Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi	( )	( )	( )	( )	( )
Öğrenci Velilerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						
3. PERSONELDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
11	Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
12	Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
13	Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması	( )	( )	( )	( )	( )
14	Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri	( )	( )	( )	( )	( )
15	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları	( )	( )	( )	( )	( )
16	Öğretmenlerin okul geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaması	( )	( )	( )	( )	( )
17	Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
18	Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
Okulda görev yapan personelden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						



4. EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
19	Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
20	Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu	( )	( )	( )	( )	( )
21	Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi	( )	( )	( )	( )	( )
22	Öğretmen sayısının yetersiz oluşu	( )	( )	( )	( )	( )
23	Eğitim-Öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
24	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması	( )	( )	( )	( )	( )
25	Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması	( )	( )	( )	( )	( )
Eğitim-Öğretim hizmetlerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						
5. İDARİ VE GENEL HİZMETLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
26	Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması	( )	( )	( )	( )	( )
27	Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları	( )	( )	( )	( )	( )
28	Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi	( )	( )	( )	( )	( )
29	Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması	( )	( )	( )	( )	( )
30	Yönetim görevine atamada (müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerin rol oynaması	( )	( )	( )	( )	( )
İdari ve genel hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						
6. MADDİ HİZMETLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	PEK ÇOK
31	Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması	( )	( )	( )	( )	( )
32	Üst yönetimin (ilçe-İl milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması	( )	( )	( )	( )	( )
33	Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması	( )	( )	( )	( )	( )
34	Mevcut okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması	( )	( )	( )	( )	( )
35	Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SGK, İŞ-KUR, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması	( )	( )	( )	( )	( )
Maddi hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz.....						
.....						

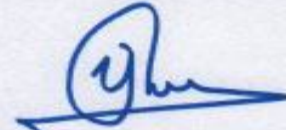
Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.



Ek 2:

Sa: Nafiz AYDEMİR

"İlköğretim Okul Müdürlerinin Karsılaştıkları İleri Sorular (Bakiretül Örneği)" konulu yitköl lisans tezinde kullandığı oğdujuna anket sorularının tezinde kullandığında tutarğı bir şekilde kullanmıştır. 30.05.2012

  
Ünal MEŞE

Ek 3:

**T.C.**  
**UŞAK VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** B.08.4.MEM.0.64.20.02/605.01-  
**Konu:** MEM'e bağlı Kurumlarda  
Araştırma İzni

03.12.2012\* 13688

**UŞAK ÜNİVERSİTESİ**  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)  
UŞAK

**İlgi: a)** Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)  
**b)** Uşak Üniversitesi'nin B.30.2.UŞK.0.41.00.00-605.01/681 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir.

İlimiz merkezi ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) Genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

  
Yaşar AKYAY  
Millî Eğitim Müdür V.

Ek: Anket formu (3 sayfa)

NO	ADI-SOYADI	ÜNVANI	ARAŞTIRMA KONUSU	MÜRACAAT TARİH VE SAYISI
1	Nafiz AYDEMİR	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar	16/11/2012/681



İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ  
Enstitü Sokak 64100 - UŞAK  
Tel : 0 276 2233990  
Faks : 0 276 2233989

İrtibat : İstatistik-Arge  
Tel : 0 276 2233993  
Faks : 0 276 2273935  
e-posta : [istatistik64@meb.gov.tr](mailto:istatistik64@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin Şef: Olcay DERCI.

Elektronik Ağ: <http://usak.meb.gov.tr> e-posta [usakmem@meb.gov.tr](mailto:usakmem@meb.gov.tr) [www.iletmedebok.meb.gov.tr](http://www.iletmedebok.meb.gov.tr) [www.haydikizlariokulu.org](http://www.haydikizlariokulu.org) [www.kilisekoleliokul.org](http://www.kilisekoleliokul.org)



## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. ( 1998 ). Okul Yöneticiliği. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Ağaoğlu, E. (2012). Okul Yöneticilerinin Denetim ve Değerlendirme Rolü. Özdemir, S. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akbaşlı, S., Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19. [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Sait%20AKBA%20C5%9ELI%20%20Y%20C3%BCksel%20KAVAK/AKBA%20C5%9ELI,%20SA%20C4%B0T.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sait%20AKBA%20C5%9ELI%20%20Y%20C3%BCksel%20KAVAK/AKBA%20C5%9ELI,%20SA%20C4%B0T.pdf). adresinden 26.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Akyüz, Y. (2004). Türk Eğitim Tarihi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. <http://sbe.gantep.edu.tr>
- Ateş, F., Demirtaş, H., Özer, N.,(2011). Okulların Mali Durumu ve İşletme Yönetimi Açısından Sorunlar. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Burdur:8-10 Eylül 2011.
- Aydın, İ. (2003). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2005). Okul Çevre İlişkileri. Özden, Y. (Ed.). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, P. (2002). Alternatif Okullar. Ankara: Pegam A Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2009). Eğitimin Ekonomik Temelleri. Arslan, M. (Ed.). Eğitim

Bilimine Giriş. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Aydoğan, İ. Ve Helvacı, M.A. (2010). Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimi.  
Ankara: Öncü Basımevi.

Balcı, A. (1999). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk  
Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Tekışık Yayıncılık.

Balcı, A. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler;  
Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Baltaş, A. (2007). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Başaran, İ.E. (1992). Eğitime Giriş. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1996). Eğitim Yönetimi, Ankara: Yargı Matbaası.

Başaran, İ.E. (2000). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ.E. (2006). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yay.

Başaran, İ.E., Çinkır, Ş. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara:  
Ekinoks Yayınevi.

Başbakanlık, (2005). Standart Dosya Planı. Gazete, 25766; 25 Mart 2005.

Bıkan, N. (2008). İlköğretim Okullarında Yönetim Ve Sorunları Üzerine Yönetici  
Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü.



- Blandford, S. (2000). *Managing Professional Development in Schools*. London: Routledge Taylor ve Francis.
- Bursalıoğlu, Z.(1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalık, T. (1997). *Eğitim Yönetimi*. Küçükahmet, L. (Ed.). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalık, T. ve Şirin, H. (2012). *Eğitimle İlgili Hizmetler*. Özdemir, S. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2012). *Öğretimle İlgili Hizmetler*. Özdemir, S. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2012). *Okulun Parasal Kaynaklarının Yönetimi*. Özdemir, S. (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelenk, S. (2003). *Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması*. [www.ilkogretim-online.org.tr](http://www.ilkogretim-online.org.tr) kaynağından 25.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2005). *Liderlik*. Özden, Y. (Ed.).*Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çınkır, Ş. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri*. <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- Çırpan, H. (1999). *Lider mi, Yönetici Mi?* *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 1999.

Devlet Memurları Kanunu. (657 S.K.). Resmi Gazete, 12056; 14.07.1965.

Devlet Planlama Teşkilatı, (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Doğan, S. (1997). Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik. Küçükahmet, L. (Ed.). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.

Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınları.

Dönmez, B. (2012). Personel Hizmetleri, Öğrenci Hizmetleri. Özdemir, S. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erdem, A. R. (2005). Etkili ve Verimli (Nitelikli) Eğitim. Ankara: anı Yayıncılık.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul:Beta Basım Yayın.

Erdoğan, İ.(2004). Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2010). Milli Eğitime Dair. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ertürk, M. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Fındıkçı, İ. (1996). Öğrenen Liderin Özellikleri. Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Temmuz, Ağustos, 1996.

Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Alfa Basım Yayım.

Fidan, N., Erden, M. (1998). Eğitime Giriş. İstanbul: Alkım Yayınları.

Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği S¼recinde T¼rk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Ç¼z¼m Önerileri. Mersin Üniversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi, Cilt 1. Sayı 1. Haziran 2005.

Genç, N. (2005). Y¼netim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

G¼çlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Y¼neticisi. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, Sayı:134.

G¼l, H., Ç¼l, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örg¼tsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri zerine Bir Araştırma. Atat¼rk niversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4.

G¼m¼şeli, A. İ. (2001). Yılında İlköğretim Okulu M¼d¼rleri Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayın No: YT¼VAK.FE.DK-2002-2003.

G¼rsel, M. (1997). Okul Y¼netimi. Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım.

Helvacı, M.A. (2007). Okul Y¼neticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmaları. Keskinliç, K. (Ed.). T¼rk Eğitim Sistemi ve Okul Y¼netimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Helvacı, M. A. (2009). Eğitimin Y¼netsel ve Denetsel Temelleri. Arslan, M. (Ed.). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: G¼nd¼z Eğitim ve Yayıncılık.

Ilgar, L. (2005). Eğitim Y¼netimi Okul Y¼netimi Sınıf Y¼netimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.

İlköğretim ve Eğitim Kanunu. (222 S.K.), Resmi Gazete, 10705; 12.01.1961.

İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (6287 S.K.). Resmi Gazete, 28261; 11.04.2012.

- Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (2005).Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Özden, Y. (Ed.). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi. Set Ofset Matbaacılık. Ankara.
- Kaya, A. (2006). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi, Mart, Nisan, Mayıs 2001, Sayı:150.
- Keçecioğlu, T. (2003). Lider&Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kocatepe, S. (1969). Ortaöğretim İdareciliği. İzmir: İstiklal Matbaası.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği ve Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kolay, Y. (2004). Okul-Aile-Çevre İş Birliğinin Eğitim Sistemindeki Yeri Ve Önemi. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:164.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14.
- Kulu, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yönetim sürecinde Karşılaştığı Güçlükler. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memduhoğlu, H.B. (2010), Yönetim Düşüncesinin Evrimi Ve Yönetişim. Memduhoğlu H.B. ve Yılmaz K. (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Meşe, Ü. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar (Bahçelievler Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milli Eğitim Temel Kanunu, (1739 S.K.), Resmi Gazete, 14574; Haziran 1973.

MEB, (1993). XIV. Milli Eğitim Şûrası. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, (1996). XV. Milli Eğitim Şurası. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, (1999). XVI. Milli Eğitim Şurası. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, (2000). Tebliğler Dergisi. Sayı:2508, Cilt:63, Ağustos 2000.

MEB, (2001). Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği. 22.08.2001 tarih ve 24501 sayılı Resmi Gazete, Tebliğler Dergisi, 2001-2529 sayılı.

MEB, (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmi Gazete, 25212; 27.08.2003.

MEB, (2007). Taşınır Mal Yönetmeliği. Resmi Gazete: 26407; 18.1.2007.

MEB, (2010). Tebliğler Dergisi. Sayı:2639-EK, Cilt:73, Aralık 2010.

MEB, (2012). Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. Resmi Gazete, 28199; 09.02.2012.

MEB, (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete, 28573; 28.02.2013.

Özcan, Ş. Ve Bakioğlu, A. (2010). Bir Meta Analitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Almalarının Göreve Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education).

Özden, Y. (2008). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgül, İ. (2000). Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma Ve Rehberlik. Ankara: PDREM Yayınları.

- Özkan, S. (2010). Türk eğitim Tarihi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özsoy, Y. (1989). Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayınları. Eskişehir.
- Özyürek, L. (1981). Öğretmenlere Yönelik Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Etkililiği. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 102.
- Sarıce, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıtaş, M. (2007). Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler. Keskinlik, K. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2012). Okul Yöneticisi Ve Liderlik. Özdemir, S. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara:Nobel Yayınları.
- Slattery M. (2010). Sosyolojide Temel Fikirler. (Çev. Ö. Balkız). İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (1999). Öğretmenliğe Giriş. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M., Taşdemir, İ. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., Turan, S. (2005). Eğitim ve Okul Yönetimi. Özden, Y. (Ed.). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. (2009). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Akademi. Taymaz, H. (2007).Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Terzi, A. R. (2005). İletişim ve Sosyal Etkileşim. Özden, Y. (Ed.). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara:Pegem A Yayınları.
- Thompson, B. (2002). Yeni Yöneticinin El Kitabı. (Çev. Diker V.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tural, N. (2002). Eğitim Finansmanı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turan, H. (2007). Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Sorun Çözme Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri.
- Tutkun, Ö. ve Köksal, A. (2000). Okul Aile İşbirliğinde Yeni Yaklaşımlar. Eğitim Araştırmaları Dergisi.
- Türk, E. (2002). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (2709 S.K.). Resmi Gazete, 17863; 09.11.1982.
- Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu. (5434 S.K.). Resmi Gazete, 7231; 17.06.1949.
- Uluğ, F. (1999). Eğitimde Grup Süreçleri. Ankara: T.O.D.A.İ. Enstitüsü.
- Umuzdaş, S. (2006). Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.