

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ OLAN RESMİ
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN
YÖNETİM SORUNLARI
(İstanbul Sarıyer Örneği)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: **Emel ESEN**

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ OLAN RESMİ
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN
YÖNETİM SORUNLARI**
(İstanbul Sarıyer Örneği)

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Emel ESEN
Öğrenci No:
070712050

Danışman:
Dr. Kubilay Çimen

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik, Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 24/07/2009

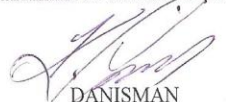


Aday: Emel ESEN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

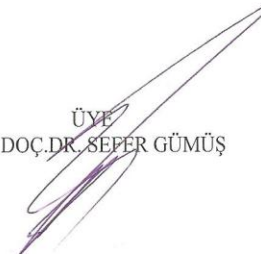
24.07.2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712050 numaralı *Emel Esen'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 VE ÜZERİ OLAN RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI ÖRNEĞİ; İSTANBUL SARIYER ÖRNEĞİ**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.07.2009 tarih ve 2009/18 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *açıklığı/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir. İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
DR. KUBILAY ÇİMEN


PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



**ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ OLAN RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI**
(İstanbul Sarıyer Örneği)

Tezi Hazırlayan: Emel ESEN

Özet

Bu tez çalışmasında; İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki, 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında, okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler ele alınmaktadır. Çalışmanın örneklemini; İstanbul ili Sarıyer ilçesinde 2008-2009 eğitim öğretim yılında 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında görev yapan 44 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma dört bölümden oluşmakta olup birinci bölümde Türk Eğitim Sisteminin yapısı, resmi ilköğretim okulları, ikinci bölümde yönetim, eğitim ve okul yönetimi, eğitim yönetiminde verimlilik, üçüncü bölümde Sarıyer ilçesindeki resmi ilköğretim okulları hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma bulguları yorumlanmıştır. Okul yöneticilerine uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin sorular, ikinci bölümde ise okul yöneticilerine ait kişisel bilgiler sorulmuştur.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler Bürokratik, Yapısal, Kültürel ve İletişim kaynaklı güçlükler olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Yönetim, İlköğretim, Okul Yönetimi, Okul Yöneticiliği.

THE ADMINISTRATIVE PROBLEMS IN PUBLIC PRIMARY SCHOOLS WITH OVER 1000 STUDENTS

(The Sample of Sarıyer İstanbul)

Presented by: Emel ESEN

Abstract

In this thesis the difficulties that the directors of schools has to deal with are taken charge of. This thesis is research in primary schools which exist of 1000 student in each school in Sarıyer İSTANBUL. The samples of this study is 44 directors that is working in Sarıyer district primary schools that exist of at least 1000 students. This research consist of 4 sections. In the first section you will see Education , the system of Turkish Education and the primay schools in Sarıyer. In the second section Manegement, Education and School Administration are researched. Information about the district Sarıyer are found in the third section. The finding of the research are explained in the fourth section. The surveys that the school directors has applied consist of two sections. In the first part there is questions about the difficulties they have to be faced, in the second part there are questions asked for personal information.

Due to the research findings the difficulties that the shool directors has to face with is Bureaucratical, Structural , Cultural and Commuucational complications.

Key Words: Education, Administration, Primary school, School Administration, School Director

**ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ OLAN RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	VII
Kısaltmalar	VIII
Giriş	1

I. BÖLÜM

**TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI ve
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI**

1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI	3
1.1. Eğitim Kavramı	3
1.2. Türk Eğitim Sisteminin Yapısı	5
2.RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI	16
2.1. Resmi İlköğretim Okullarının Tarihçesi	16
2.2. Resmi İlköğretim Okullarının Bugünkü Durumu	16

II. BÖLÜM

**YÖNETİM SÜREÇLERİ, EĞİTİM YÖNETİMİ ve RESMİ İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA OKUL YÖNETİMİ**

1.YÖNETİM SÜREÇLERİ	23
1.1. Yönetim Kavramı	23
1.2. Yönetim Süreçleri	24
1.2.1. Karar Verme	24

1.2.2. Planlama	25
1.2.3. Örgütlenme	26
1.2.4. İletişim	26
1.2.5. Koordinasyon	27
1.2.6. Değerlendirme	28
2. EĞİTİM YÖNETİMİ	28
2.1. Eğitim Yönetiminin Amaçları	30
2.2. Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi ve Ülkemizde Eğitim Yöneticisi Atamaları	30
3.OKUL YÖNETİMİ	33
3.1. Okul Yöneticiliği	35
3.2. Resmi İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Görevleri ve Karşılaştıkları Güçlükler	37
3.2.1. Öğrenci Hizmetleri	45
3.2.2. Personel Hizmetleri	48
3.2.3. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri	50
3.2.4. Okul İşletmesi	51
3.2.5. Veli İlişkileri	52
4.EĞİTİM YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK	53

III. BÖLÜM

SARIYER İLÇESİ ve SARIYER İLÇESİ EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI

1.SARIYER İLÇESİ	57
2. SARIYER İLÇESİ EĞİTİM VE ÖĞRETİM KURUMLARI	59

IV. BÖLÜM
ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI
(İstanbul Sarıyer Örneği)

1.ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	61
1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyet ve Yaşlarına Göre Dağılımı	61
1.2. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdem ve Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı	62
1.3.Örneklem Grubunun Görevlerine ve Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı	64
1.4.Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına ve Hizmet İçi Kurs Sayılarına Göre Dağılımı	65
2.OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI GÜÇLÜKLER	66
3.OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI GÜÇLÜKLER İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	68
3.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	68
3.2.Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yaşları Arasındaki İlişki	70

3.3. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki	72
3.4. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yöneticilik Kıdemi Arasındaki İlişki	74
3.5. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Görevleri Arasındaki İlişki	76
3.6. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile En Son Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişki	78
3.7. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
3.8. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısı Arasındaki İlişki	82
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	90
ÖZGEÇMİŞ	94
EKLER	
EK- 1: Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)	
EK- 2: İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Anket Onay Yazısı	
EK- 3: Valilik Makamının Anket Oluru	
EK- 4: Çalışma Evreninde Yer Alan ve Anket Çalışması Yapılan Okulların Listesi	
EK -5: Anket Kullanımı İçin İzin Yazısı	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Öğretim Yılı ve Eğitim Seviyesine Göre Okullaşma Oranı	21
2. 200-2009 Eğitim Öğretim Yılı Örgün Eğitim Kurumlarına Ait Sayısal Veriler	23
3. 2008 Nüfus Sayımına Göre Nüfus Sayıları	58
4. İstanbul ve Sarıyer'deki 5-14 Yaş Arası Nüfus Sayıları	58
5. Sarıyer'de İkamet Edenlerin Nüfusa Kayıtlı Olduğu İller	59
6. Sarıyer İlçesindeki Okul Sayıları	59
7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	61
8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	62
9. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	63
10. Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı	63
11. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	64
12. Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımı	65
13. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	65
14. Örneklem Grubunun Katıldıkları Hizmet İçi Kurs Sayısına Göre Dağılımı	66
15. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Dağılımı	67
16. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	69
17. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi	70
18. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Yaşları Arasındaki İlişki	70
19. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi	71
20. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki	72
21. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Mesleki Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi	73
22. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Yöneticilik Kıdemi Arasındaki İlişki	74

23. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Yöneticilik Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi	75
24. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Görevleri Arasındaki İlişki	76
25. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi	77
26. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle En Son Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişki	78
27. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin En Son Mezun Oldukları Okula Bağlı Olarak Değişimi	79
28. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki	80
29. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Değişimi	81
30. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler İle Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısına Arasındaki İlişki	82
31. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısına Bağlı Olarak Değişimi	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa

Şekil 1. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması

15

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
bkz.	Bakınız
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	Eğitim Araştırma Ve Geliştirme Dairesi
Md.	Madde
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBTGHK	Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
NCPEA	Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi
OYKGA	Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler Anketi
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
S.	Sayı
TC	Türkiye Cumhuriyeti
UCEA	Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi
YURTKUR	Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

GİRİŞ

Günümüz toplumlarının, varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için en önemli kaynakları olan insanı, amaçlarına uygun olarak yetiştirmeleri gerekmektedir. Eğitim sistemindeki okulların görevi de toplumun bir üyesi olan insanı, ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmektir. Eğitim sistemimiz içerisinde en önemli eğitim kurumlarından birisi hiç kuşkusuz resmi ilköğretim okullarıdır. Resmi ilköğretim okullarındaki yöneticiler okul yönetiminde birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu okullar içinde de mevcudu kalabalık olan okullar dikkat çekmektedir. Öğretim süresi sekiz yıl olan bu okullarda görev yapan okul yöneticilerinin sorunlarının ortaya çıkarılması, bu alanda yaşanan güçlükler ışık tutacak ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin; Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarının karşılaştıkları güçlükleri kendi algıladıkları şekilde belirlemektir. Ayrıca okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve okul yöneticilerinin bu sorunlardan en çok hangilerinden etkilendikleri belirlenmek istenmiştir. Çalışma sırasında Sarıyer ilçesinde bu alanda daha önce yapılmış olan yeterli sayıda araştırma bulunmamasının zorluğu yaşanıldığından, araştırmanın benzer konulardaki araştırmalara katkı sunması hedeflenmiştir.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eğitim, Türk Eğitim Sistemi ve resmi ilköğretim okulları kavramları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde yönetim, eğitim yönetimi ve resmi ilköğretim okullarında okul yönetimi üzerinde durulmuştur. Okul yönetimi üzerinde durulurken okul yöneticilerinin görevleri; öğrenci, personel, eğitim öğretim, okul işletmesi ve veli ile ilgili hizmetler olarak ele alınıp güçlükler belirlenmiştir. Üçüncü bölümde Sarıyer ilçesindeki okulların mevcut durumundan bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin (OYKGA) örnekleme uygulanması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu çalışmada alan çalışması yöntemi kapsamında Faruk GENÇ tarafından geliştirilen 34 maddelik beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının analizi SPSS 15 programında yapılmıştır. Anketin güvenilirliğinin doğrulanmasında Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı”

değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,907$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Anketin faktör yapısının belirlenmesinde temel bileşenler analizi ile varimaks yönlendirme yöntemi kullanılmış ve “Bürokratik Güçlükler”, “Kültürel Güçlükler”, “Yapısal Güçlükler” ve “İletişim Güçlükleri” faktörlerinden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarının anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma 2008-2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki mevcudu 1000 ve üzeri olan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır. Anket soruları okul yöneticilerine araştırmacı tarafından bırakılmış ve cevaplandıktan sonra geri alınmıştır. Çalışma evreninde yer alan okulların kalabalık olmalarından dolayı okul yöneticilerinin iş yükünün çok olması ve okullar arasındaki mesafe araştırmacıyı zorlamıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan Sarıyer ilçesindeki 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okulu sayısı 13 olup, bu okullarda görev yapan toplam okul yöneticisi sayısı fazla olmadığından ayrıca bir ayırma gidilmeksizin evrende yer alan tüm okullarda çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla anket, çalışma evreninde yer alan tüm resmi ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Ancak bu okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinden bir tanesine ulaşılamamıştır. Çalışma evreninde yer alan resmi ilköğretim okullarındaki okul yöneticisi sayısı Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden öğrenilmiş olup bu sayı 45'tir. Bu okul yöneticilerinden 17 tanesi bayan, 27 tanesi erkek olmak üzere 44 tanesi bu ankete katılmışlardır. Uygulanmış olan tüm anketlerin sayısı 44 olup bunların tamamı değerlendirmeye layık görülmüştür. Buradan hareketle uygulanan toplam anket sayısı çalışma evreninde yer alan tüm okul yöneticisi sayısının % 97'si olup bu oran çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmada elde edilen veriler ve bulgular 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında, yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin, yapısal, bürokratik, kültürel ve iletişim güçlüklerinden kaynaklandığı hipotezini ispatlamaya yöneliktir.

I.BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI ve RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI

1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YAPISI

1.1. Eğitim Kavramı

Günümüzde toplumların karşı karşıya oldukları birçok sorunun temelinde eğitim eksikliği yatmaktadır. Eğitime gerekli önemin verilmesi durumunda hem bireylerin hem de toplumun kalkınmasında gözle görülür değişimler meydana geleceği bir gerçektir. Cumhuriyetin ilk yıllarında Mustafa Kemal ATATÜRK eğitime büyük önem vererek çağdaşlaşma sürecinde ülkemizin yol almasına öncülük etmiştir. Atatürk'ün başlattığı eğitim seferberliğinin ardından bütün ülkede bir kalkınma hamlesi başlatılmış ve üretim artışı yaşanmıştır. Eğitim, sanayi ve teknoloji alanlarında yaşanan bu gelişmeler günümüzde de devam etmektedir.

Eğitim insanoğlu var olduğundan beri sürekli gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkel toplumlarda bireyin yetişmesinde ve eğitilmesinde toplumsal normlar ve töreler etkili olurken yerleşik kültüre geçilmesiyle eğitim, sistemli ve planlı bir hal almıştır. Antik çağlarda, soylulara özgü olan eğitim, feodal toplumlarda kilisenin denetiminde kalmıştır. Eski Türklerde ise eğitimin amacı erkek çocukları iyi bir savaşçı olarak yetiştirmek olmuştur. Günümüz toplumlarında ise eğitim kitlelere ulaşabilme niteliği kazanmıştır. Böylece de profesyonel anlamda okul ve öğretmen kavramları ortaya çıkmıştır.

Tarih boyunca, bilim adamları ve düşünürler eğitimin çeşitli tanımlarını yapmışlardır. Her biri eğitim sürecinin farklı noktalarını ortaya koymuşlardır. Başaran'a göre "eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişime meydana getirme sürecidir."¹

¹ Başaran, İ.E., Eğitime Giriş, Ankara, 1975, s.17.

Eğitim; “Tyler’a gore; kişinin davranış örüntülerini değiştirme süreci, Good’a gore kişinin toplumsal ve kişisel yeteneklerinin geliştirilmesi için seçilmiş ve denetlenmiş bir çevreyi kapsayan toplumsal süreç” olarak tanımlanmıştır.”²

Bu tanımlarda ortak olan olgular “**değişme**” ve “**gelişme**”dir. Eğitimin her aşamasında, hedefler doğrultusunda değişme ve ilerleme gorulmesi beklenmektedir. Eğitim kişiliğin gelişmesine yardım eden, bireyin yetişkin yaşamına hazırlanmasına ve gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmasına yarayan bir değişim süreci olarak gorulmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) Başkanlığının hazırladığı ğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli’nde, eğitimde değişim, somut ürünlerin geliştirildiği, değerlendirildiği, izlendiği ve alana dağıtıldığı bir süreç olarak tanımlanmıştır.

“Eğitimle insana kazandırılmaya çalışılan davranış, bireyin çevresi ile etkileşimi sonunda gosterdiği ve gozlenebilir tepkisidir.”³ Normal bir zekaya sahip, okuma yazma bilmeyen bir bireyin, aldığı eğitimle, okur yazar olduğunu gozlemek mümkündür. Bireyde davranış değişikliği oluşabilmesi için; bireyin öğrenmeye istekli olması, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin elverişli olması ve öğrenme ortamının uygun olması gerekmektedir. İnsan gelişmeye müsait özellikleriyle, belli bir süre içinde eğitilmektedir. Öğrenmenin oluştuğu her durum için eğitimden söz edilir. Eğitimcilerin amacı, geçerli öğrenmeleri sağlamak, istenmeyen öğrenmeleri en aza indirmek ya da yok etmektir.

Eğitim etkinliklerinin bir kısmı gelişi guzel bir kısmı ise planlı olarak yapılır. Eğitim ister planlı ister plansız olsun amacı bireyde davranış değişikliği yaratmaktır. “Birey hayatı boyunca süren eğitiminin bir kısmını okulda ya da sınıf ortamında planlı ve programlı bir şekilde almaktadır.”⁴ Eğitimin okulda ya da sınıfta planlı ve programlı yapılmasıyla ğretim oluşur. Anne ve baba eğitimi; aile ortamında veya sosyal çevrede de verebilir. Öğretim ise profesyonel bir planlama ile birlikte, organizasyon, öğrenme ve ğretim ilkelerini uygulama ile birlikte oluşur. Eğitim, ğretime gore daha geniş kapsamlı ve toplumun tüm kesimlerine yöneliktir. Eğitimle bireye, bilgi ile birlikte beceri, tutum ve değerler kazandırılırken bir taraftan da eğitimin toplumun diğer kurumlarının işlevlerini yerini getirecek bireyler yetiştirmek gibi bir işlevi vardır.

² <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s100/arsiv.html>(19.12.2008)

³ Başaran, İ.E., ğrgtsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982, s.6.

⁴ Küçükahmet, L., ğretim İlke ve Yöntemleri, Ankara, 1995, s.s.1,2.

Bir annenin çocuğuna ayakkabısını bağlamayı öğretmesi ya da çocuğun akranlarıyla oynarken oyun kurallarını öğrenmesi bir eğitimidir. Ancak günümüzde bireyin hayata hazırlanmasında eğitim yetersiz kalmakta ve planlı eğitim uygulamalarına yani öğretime ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplumumuzda, sosyal ve teknolojik gelişmelerin, birey isteklerinin, öğrenci sayısının gün geçtikçe arttığı düşünülürse eğitim alanında yapılacak çalışmaların daha bilimsel ve daha planlı olması gerekmektedir.

1.2.Türk Eğitim Sisteminin Yapısı

“Eğitim Sistemi; ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür.”⁵

Yerleşik hayata geçen toplumlar, mal ya da hizmet üretmek amacıyla çeşitli kurumlar oluşturmuşlardır. Eğitim sistemi de işlevsel açıdan bakıldığında toplumsal ihtiyaçları karşılamak için oluşturulmuş bir sistem olarak görülebilir.

Her toplumun kendine ait bir eğitim sistemi vardır. Bu sistem o toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerine göre kurulur ve gelişir. Türk Eğitim Sistemi düzenlenirken de Türk toplumunun sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri göz önüne alınmıştır.

Türk Eğitim Sistemi; anayasa, eğitim ve öğretimi düzenleyen yasalar, hükümet programları, kalkınma planları, milli eğitim şuraları esas alınarak düzenlenmektedir. Ayrıca Türkiye’de eğitimle ilgili politika ve kararları belirleyen başta anayasa olmak üzere milli eğitimle ilgili yasaların yanı sıra kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelgeler vardır. T.C. Anayasaları devletin eğitim-öğretimle ilgili temel görevlerini belli başlıklar ve maddeler halinde düzenlemiştir. 1982 Anayasası’nda bu temel görevler 10, 24, 42, 62, 130, 131 ve 132. maddeler kapsamında ele alınmıştır. Tevhid-i Tedrisat (Öğretim Birliği) Kanunu (430 Sayılı), Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 Sayılı), İlköğretim ve Eğitim Kanunu (222 Sayılı), Sekiz Yıllık Kesintisiz İlköğretim Kanunu (4306 Sayılı), Çıracılık ve Mesleki

⁵ Başaran, İ. E., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2006, s.77

Eğitim Kanunu (3308 Sayılı), Özel Öğretim Kurumları Kanunu (625 Sayılı), Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 Sayılı) eğitim ve öğretimi düzenleyen yasalardır.⁶

Cumhuriyetin ilanından günümüze 60 hükümet kurulmuştur, hepsinin hazırladığı hükümet programları uygulamaya konmuştur ancak ülkemizde eğitimle ilgili sorunların çözümünde yeterli sonuçlar alınamamıştır. Türkiye, planlı kalkınma dönemine girdikten sonra da, hazırlanan tüm kalkınma planlarında eğitim sisteminin sayısal ve niteliksel gelişimine ilişkin hedefler belirlenmiştir. Ayrıca 1939'dan beri toplanan tüm Milli Eğitim Şuralarında eğitim sorunlarına ilişkin çok önemli kararlar alınmıştır. Ancak çeşitli sebeplerle bazıları uygulamaya konamamıştır.

Türk Millî Eğitim Sisteminin genel çerçevesini oluşturan, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 2.maddesinde Milli Eğitim Sistemimizin Genel Amaçları şöyle belirtilmiştir;

“Millî Eğitimin genel amacı bütün bireyleri;

- Atatürk İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

- Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek,

- İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını

⁶ Dilaver, H.H., Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi,(Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007, ss.45,46

sağlamak; Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır. Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir. Ancak Eğitim Sistemimizi en çok siyasal ve ekonomik etkiler zorlamaktadır. Siyasi güçlerin bilimsellikten yoksun, kayırmacı yaklaşımları sistemin başından sonuna kadar herkesi etkilemektedir.”⁷

Millî Eğitim Temel Kanunu ile belirlenen bir diğer husus da eğitim sistemimizin temel ilkeleridir. Eğitim Sistemimizin Temel İlkeleri şunlardır;⁸

- Genellik ve Eşitlik
- Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları
- Yöneltilme
- Eğitim Hakkı
- Fırsat ve İmkan Eşitliği
- Süreklilik
- Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- Demokrasi Eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Planlılık
- Karma Eğitim
- Okul ile Ailenin İşbirliği

⁷ http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html (08/01/2009)

⁸ http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html (08/01/2009)

- Her Yerde Eğitim

Türk Milli Eğitiminin bu ilkeleri çağdaş ve nitelikli bir eğitimin gerçekleşmesi için çok önemli ilkelerdir. Bugün ve gelecekte Türk Milli Eğitimi'nin yetiştirmek istediği insan profili için anlamlı ve doğru olduğunu söyleyebileceğimiz bu ilkelere çağdaşlaşma yolunda ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu ilkelere uyulduğunu söylemek biraz zordur. Türk Eğitim Sistemi bu ilkeler ile ilgili sıkıntılar yaşamaktadır. Geliştirilen politikalar ile ilkeler arasındaki farklılıklar eğitim sistemimizin önemli sorunları haline gelmiştir. Her Türk çocuğunun, eğitimi süresince ilgi ve kabiliyeti doğrultusunda çeşitli okullara yönlendirilmesi Yöneltilme ilkesinin bir gereğidir. Ancak okullarımızda öğrencilerin ilgi ve yetenekleri keşfedilememekte, yeterli ve doğru yönlendirme yapılamamakta böylece de binlerce genç fakülte okuma hayalleri kurmaktadır. Oysa ki mesleki eğitim için yönlendirme çalışmaları sağlıklı bir şekilde yapılsa her genç yetenekleri ölçüsünde okullarda eğitim alsa, hem sevdikleri işleri yapmış olacaklar hem de yıllarını dört yıllık fakülte okuyabilmek için bekleyerek geçirmeyeceklerdir.

Türk Milli Eğitim Sistemi Örgün Eğitim ve Yaygın Eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Örgün Eğitim; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumlarını kapsar. Okul öncesi eğitim, mecburi ilköğretim çağına gelmemiş olan öğrencilerin eğitimini kapsar ve isteğe bağlıdır. Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız anaokulları olarak kurulabildikleri gibi, ilköğretim okulları bünyesinde ana sınıfları olarak ya da diğer öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfı olarak açılabilirler.

2008-2009 eğitim öğretim yılında resmi ve özel, anaokulu ve anasınıfı dahil olmak üzere 23 653 kurumda, 45 030 şubede, 29 342 öğretmenle, 804 765 çocuğa okul öncesi eğitim verilmiştir. 2007-2008 eğitim öğretim yılına göre kurum sayısında 1 147, şube sayısında 4 173, öğretmen sayısında 3 441, öğrenci sayısında ise 103 003 artış görülmektedir.⁹ Ayrıca okul öncesi yaş grubunun okullaşma oranını yükseltmek amacıyla, 2009- 2010 eğitim öğretim yılından itibaren başlatılmak üzere, 32 ilde 5 yaş grubunun zorunlu eğitim kapsamına alınması için pilot uygulamaya geçilecektir. Bu uygulama ile Milli Eğitim Bakanlığı 2013-2014 eğitim öğretim

⁹ T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri- Örgün Eğitim 2008-2009, Ankara, 2008, s.47.

yılına kadar Türkiye genelinde 5 yaş grubunun okullaşma oranını %100'e çıkararak zorunlu okul öncesi eğitimi Türkiye geneline yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

İlköğretim; 6-14 yaş grubundaki öğrencilerin eğitimini kapsar ve bütün vatandaşlar için resmi okullarda parasız ve zorunludur. İlköğretim kurumları hakkında detaylı bilgi verilecektir.

Ortaöğretim kurumları, ilköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarını kapsar. Yüksek öğretim ise, orta öğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren, eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Yüksek öğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü, yüksek okul, konservatuar, meslek yüksek okulu ile uygulama ve araştırma merkezlerinden oluşur.

Yaygın eğitim; öğrenim çağının dışında kalan genç ve yetişkinleri kapsayan bir eğitim türüdür. Örgün eğitime göre daha kısa süreli kurslar şeklinde düzenlenir. Halk Eğitim Merkezleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Pratik Kız Sanat Okulları, Olgunlaşma Enstitüleri, Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri, Eğitim ve Uygulama Okulları, Özel Dershaneler, Özel Sürücü Kursları, Bilim ve Sanat Merkezleri ile Açık Öğretim Okulları yaygın eğitim yapan kuruluşlardır.

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı yapısı

- Merkez Teşkilatı
- Taşra Teşkilatı
- Yurt dışı Teşkilatı
- Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört bölümden meydana gelmektedir. Bu örgüt yapısındaki ayrıntılar için bkz Şekil- 1.

Merkez Teşkilatı, eğitim sisteminin tüm ülkede sağlıklı bir şekilde işlemesi için kararların alındığı Milli Eğitimin en üst teşkilatıdır. Taşra Teşkilatı ve Yurtdışı Teşkilatı, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ve yurtdışındaki eğitim temsilciliklerini kapsayan sistemlerdir. Böylece üst birimlerden gelen kararlar alt birimlere ulaştırılarak ülke genelinde eğitim birliği sağlanmaktadır.

3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında bulunan tüm birimlerin tanım, görev ve sorumlulukları yapılmıştır. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında yer alan bu birimlerin tanım, görev ve sorumlulukları özetle şunlardır;

- “Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.(Md.5)
- Müsteşar, Bakanın yardımcısı olup, bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenler ve yürütür.(Md.6)
- Hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere yedi Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir.(Md.7)”¹⁰

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, bakanın en yakın çalışma birimlerinden birisidir. Doğrudan bakana bağlı olup bilimsel bir danışma ve karar organı niteliği taşır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olarak danışmanlık hizmeti verir. Merkez teşkilatının eğitim-öğretim için yönetsel kararlar üreten birimlerine, ana hizmet birimleri denir. Bu ana hizmet birimlerinden on beş tanesi genel müdürlük, bir tanesi de daire başkanlığı olarak hizmet vermektedir.

“Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısındaki ana hizmet birimleri şunlardır;

- Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- İlköğretim Genel Müdürlüğü,
- Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,

¹⁰ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (08.01.2009)

- Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü,
- Yükseköğretim Genel Müdürlüğü,
- Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,
- Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,
- Okul İçi Beden Eğitimi, Spor ve İzicilik Dairesi Başkanlığı.(MEBTGHK. Md.9)”¹¹

Ana hizmet birimleri, okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okullarını, yüksek öğretimi, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim merkezlerini kapsayan, bu okullardaki eğitim için gereken hizmetlerin sağlandığı müdürlükleri kapsamaktadır. Önceden belirlenen hedeflere göre eğitmek istediği öğrencilerine bu davranışları kazandıracak eğitim öğretim ortamları sağlamayı amaç edinmişlerdir.

Danışma ve denetim birimleri, bakana gerekli konularda yardımcı bilgi üreten birimlerdir. Yönetmelik konularda araştırma, planlama yaparlar. Ayrıca bu birimlerden birisi olan ve çok geniş yetkileri bulunan Teftiş Kurulu Başkanlığı, bakandan alacağı emir veya onay üzerine bakan adına Bakanlık teşkilatı ile kuruluşlarını her açıdan teftiş eder.

¹¹ Dilaver, a.g.e., s.33.

“Danışma ve denetim birimleri şunlardır;

- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Bakanlık Müşavirliği
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.(MEBTGHK. Md.26)”¹²

Danışma ve Denetim birimleri diğer bakanlıklarda olduğu gibi hükümet programlarını ve Bakanlar Kurulu Kararlarını bakanlık bünyesinde uygulamak, ana hizmet politikalarının hazırlanması, araştırma ve inceleme yapılması, basın ve halkla ilişkilerin yürütülmesini gibi görevleri yerine getirir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında on dört tane yardımcı hizmet birimi bulunmaktadır. Bunların biri genel müdürlük, biri müdürlük, biri sekreterlik ve diğer on biri ise daire başkanlığı düzeyindedir. Yardımcı hizmet birimleri ülke genelinde eğitim ve öğretim işlerinin düzenlendiği, Milli Eğitim Bakanlığı personelinin özlük işlerinin yürütüldüğü, Milli Eğitime bağlı yayınların çıkarıldığı, hizmet içi eğitimlerin koordine edildiği, eğitim araç gereçleri ile ilgili her türlü kararın verildiği birimlerdir.

“Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısındaki yardımcı birimler şunlardır;

- Personel Genel Müdürlüğü,
- Yayınlar Dairesi Başkanlığı,
- Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı,
- İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,
- Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,
- İşletmeler Dairesi Başkanlığı,
- Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,
- Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,
- Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,

¹² Dilaver, a.g.e., s.34.

- Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,
- Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,
- Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı,
- Savunma Sekreterliği,
- Özel Kalem Müdürlüğü,(MEBTGHK. Md.32)”¹³

Kuruluş ve çalışma yöntemleri ayrı yönetmeliklerle düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığındaki sürekli kurullar şunlardır;

- “Milli Eğitim Şurası,
- Müdürler Kurulu,
- Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu,
- Öğrenci Disiplin Kurulları,
- Özel İhtisas Komisyonları.(MEBTGHK. Md.47)”¹⁴

Milli Eğitim Bakanlığı her ilde il millî eğitim müdürlükleri; her ilçede de ilçe millî eğitim müdürlükleri vasıtasıyla il ve ilçelerdeki hizmetlerini yürütür. İlçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur.. İl ve ilçe millî eğitim müdürlükleri; hizmetin özelliklerine göre şubeler, bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan oluşur. İlçe milli eğitim müdürlükleri, eğitim öğretim personelinin, öğrencinin ve velinin sıkıntı ya da sorunlarını çözebilecek etkili birimlerdir. Ancak çoğu ilçe milli eğitim müdürlükleri eğitimli personele sahip olmadıkları için hizmet sunma anlamında çok zayıf kalmaktadırlar.

“Milli eğitim müdürlükleri;

- Yönetim hizmetleri
- Personel hizmetleri
- Eğitim-öğretim hizmetleri
- Bütçe-yatırım hizmetleri

¹³ Dilaver, a.g.e., s.s.34,35.

¹⁴ Dilaver, a.g.e., s.35.

- Araştırma-planlama-istatistik hizmetleri
- Teftiş-rehberlik-soruşturma hizmetleri

Sivil savunma hizmetleri alanlarındaki görevlerini, Özlük, Atama, İnceleme Soruşturma ve Değerlendirme, Kültür, Eğitim-Öğretim ve Öğrenci İşleri, Program Geliştirme, Hizmet içi Eğitim, Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri, Okulöncesi Eğitim, Özel Eğitim ve Rehberlik, Okul İçi Beden Eğitimi Spor, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler, Burslar ve Yurtlar, Özel Öğretim Kurumları, Sağlık İşleri, Yaygın Eğitim, Çıraklık ve Meslekî Teknik Eğitim, Araştırma, Plânlama ve İstatistik, Bütçe-Yatırım ve Tesisler, Eğitim Araçları ve Donatım, Arşiv ve İdare Bölümü, Sivil Savunma Hizmetleri, Basın ve Halkla İlişkiler bölümlerinde yürütür.

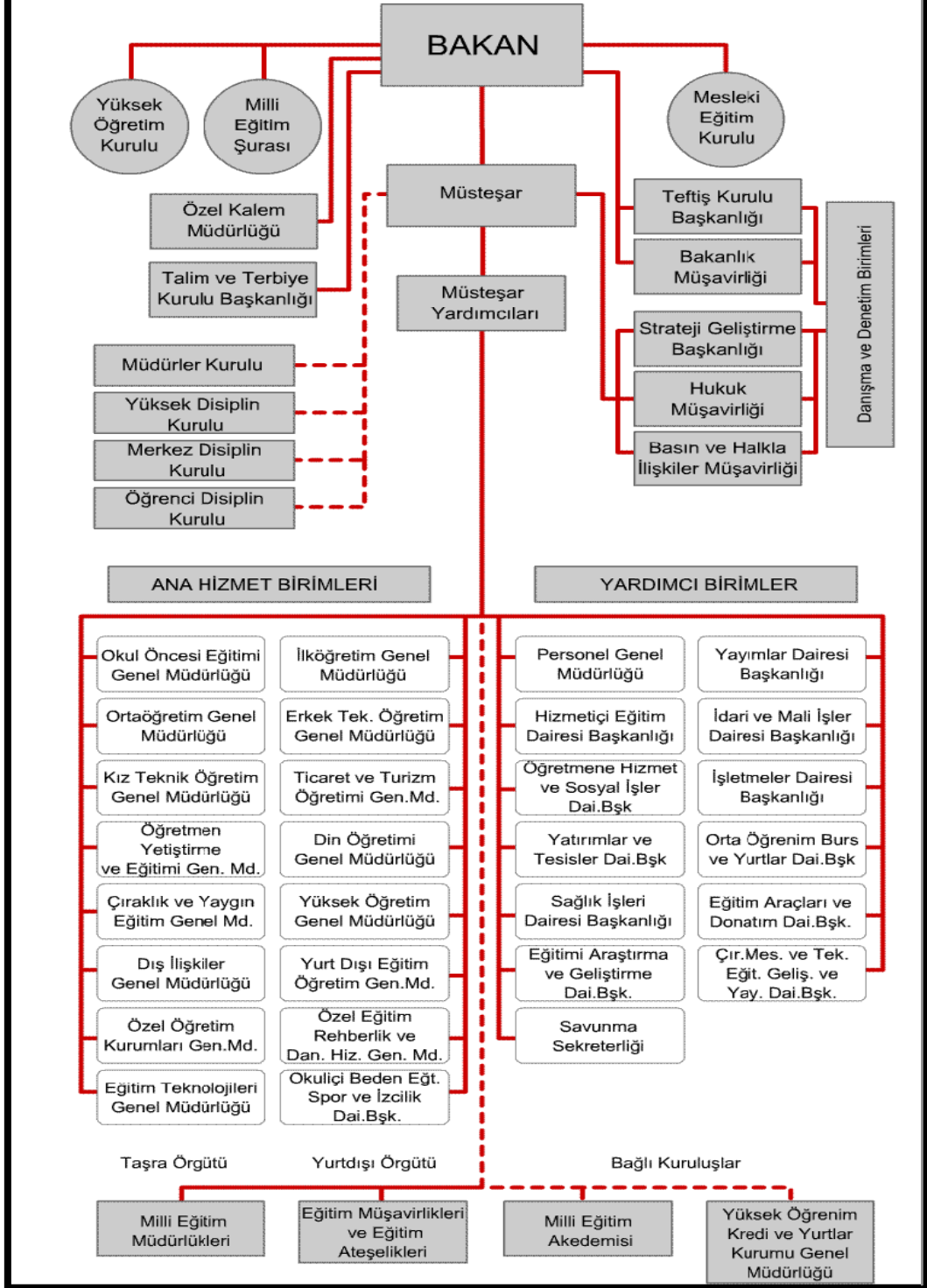
Türk milli kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek üzere, Millî Eğitim Bakanlığı yurtdışı teşkilâtları oluşturulmuştur. Dış ülkelerin genel, mesleki ve teknik öğretim alanlarında eğitim ve öğretim gelişmelerini takip etmek ve ülkemize aktarımını sağlamak ve ülkemizin eğitim ve bilim faaliyetlerini yurtdışında tanıtmak üzere; Washington, Berlin, Viyana, Brüksel, Kopenhag, Paris, Tiflis, Lahey, Londra, Bern, Stockholm, Kahire, Riyad, Moskova, Lefkoşa, Bakü, Almatı, Bişkek, Taşkent ve Aşgabat'ta olmak üzere 20 Eğitim Müşavirliği; New York, Los Angeles, Berlin, Köln, Mainz, Münster, Münih, Nürnberg, Stuttgart, Düsseldorf, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Sydney, Strazbourg ve Lyon'da olmak üzere 18 Eğitim Ataşeliği faaliyet göstermektedir.”¹⁵

Milli Eğitim Akademisi ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kuruluşlar olarak hizmet vermektedir. Milli Eğitim Akademisi, merkez ve taşra teşkilatında ihtiyaç duyulan eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu(YURTKUR) ise sosyal amaçlı hizmet vermek amacıyla çalışan kurumlardır.

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısı incelendiğinde diğer bakanlıklardan çok farklı olmadığı görülmektedir. Bakanlıkta, Bakana bağlı müdürlükler, kurullar ve başkanlıklar ile ana hizmet birimleri, yardımcı birimler ve destek birimleri şeklinde bir yapı mevcuttur.

¹⁵ http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html(09.01.2009)

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



Şekil 1: Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması

Kaynak: http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html(09.01.2009)

2. RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI

2.1. Resmi İlköğretim Okullarının Tarihçesi

Selçuklular ve Anadolu Selçukluları döneminde, ilköğretim basamağında sayılabilecek olan okullar kurulmuştu. Bunlara kütüphane, dar-ül talim, dar-ül ilm, mahalle mektebi gibi değişik adlar verilirdi ancak en çok kullanılan ad sübyan mektebi (çocuklar okulu) idi. Osmanlı Devleti'nde II. Mahmut tarafından bir fermanla ilk defa herkes için ilköğretim zorunluluğu getirilmişse de yaygınlaştırılamamıştı. Sübyan okulu açma geleneği Osmanlı döneminde de süre gelmişti. Sultanların vakıflarınca açılan sübyan mektepleri, 1846'da Genel Okullar Bakanlığı'na (Mekatib-i Umumiye Nazırlığı) bağlandı ve varlığını Cumhuriyet Dönemi'ne kadar sürdürdü. Sarayda Sübyan Mektebi'nin benzeri olan Şeyhzadegar Mektebi vardı. Bu mektep padişah çocuklarının öğretimini yapardı. 1869 Genel Eğitim Tüzüğü, Genel Eğitim Bakanlığı'nın açtığı okulları, ötekilerden ayırmak için, sübyan mektebi yerine, iptidaiye mektebi terimini kullandı. Sonraları bu okula, iptidai (başlangıç,ilk) mektep, mekteb-i iptidai, usul-i cedide (yeni yöntem) mektebi, taş mektep denildiği de oldu. 1913'de çıkarılan İlköğretim Geçici Yasası, iptidaiye ve rüştiye okullarını birleştirdi ve Genel İlkokul (Mekatib-i İbtidaiye-i Umumi) adını kullandı, böylece altı yıllık ilkokul ortaya çıktı. Cumhuriyet kurulduktan sonra, genel ilk mektebe *ilkokul* dendi. İlkokulun altı yıllık öğretim süresi de beş yıla indirildi. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda köylerde üç yıllık öğretmenli okullar açıldı. 1940'lı yıllarda köy bölge okullarının yayılmasına çalışıldı. Kent okullarının sekiz yıla çıkarılmasına hazırlık için öğretmen yetiştirildi; sonra sekiz yıllık kent okulu açmaktan vazgeçildi. İlk kez 1946'da III. Milli Eğitim Şura'sında tartışılan ilköğretimin sekiz yıla çıkarılması konusu 1961'de çıkarılan 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda da yer aldı. 1973'te yasalaşan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile eğitimde önemli gelişmeler sağlandı. Sekiz yıllık eğitim benimsenmesine rağmen geçici bir maddeyle ortaokullar bu zorunluluk dışında tutuldu.¹⁶

2.2. Resmi İlköğretim Okullarının Bugünkü Durumu

Cumhuriyet Dönemi ile birlikte eğitimde önemli yenilik hareketleri başlamıştır. Eğitim Öğretim Birliği Yasası, yeni Türk alfabesinin kabulü, 1961 yılında çıkarılan 222

¹⁶ Başaran, İ., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, ss. 96,97.

sayılı İlköğretim Kanunu ve 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile bu yenilikler devam etmiştir. 1973 yılından 1997 yılına kadar Türkiye’de zorunlu eğitimin artması için çalışmalar yapılmıştır. 1997-1998 eğitim öğretim yılında da sekiz yıllık zorunlu eğitim başlamıştır. Ancak uzun vadeli ve planlı yapılmayan bu çalışmalar önemli bir eğitim hamlesine hazırlıksız geçilmesine sebep olmuştur. 1973 yılından itibaren hazırlık çalışmaları planlı ve sistemli bir şekilde yapılsaydı, sekiz yıllık eğitimin başladığı dönemlerde yaşanan finansman, öğretim programı ve fiziki kapasite sorunları asgari seviyede yaşanacaktı ya da yaşanmayacaktı.

Ülkemizdeki ilköğretim okulları; resmi ilköğretim okulları, özel ilköğretim okulları, yatılı ilköğretim bölge okulları, engelliler ilköğretim okulları, özel azınlık ilköğretim okulları olarak eğitim öğretim vermektedirler. İlköğretim eğitimi 6-14 yaş grubundaki öğrencilere verilir. Özel ilköğretim okulları dışındaki bütün ilköğretim okullarında, bütün vatandaşlar için parasızdır.

Anayasada tüm vatandaşlara bir hak olarak verilen ilköğretim için; zorunlu bir haktır demek mümkündür. Zorunlu eğitim, örgün eğitimin en fazla önem verilen bölümüdür. Bireyin belli bir çağda belli bir sürede eğitim almasını öngörür. Zorunlu eğitim; herhangi bir vatandaşın, belirtilen bir yaşa gelinceye kadar, gösterilen eğitim kurumlarında belli bir süre öğrenim görmesini zorunlu kılan yasal bir deyimdir. 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasasında İlköğretim; her yurttaşın görmesi gereken temel eğitimidir, olarak tanımlanmıştır. 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasasında; "temel eğitim" kavramı "ilköğretim" olarak değiştirilmiştir. T.C Anayasasının 42. maddesinde "İlköğretim; kız, erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır" denilerek herkesin asgari ve temel seviyede eğitim almaları zorunlu kılınmaktadır.¹⁷ Ancak ülkemizde eğitim hakkının bölgelere ve cinsiyete göre eşitsizlik gösterdiği de bilinmektedir. Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı ve sivil toplum örgütleri tarafından kız çocuklarının okutulması ile ilgili pek çok proje uygulamaya konması rağmen bazı bölgelerimizde hala kız çocuklarımızın okutulmadığı görülmektedir.

¹⁷ http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=gorevlerimiz&id=ilk_ogretim (19/12/2008)

“12.05.1997 tarih ve 21226 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 3797 sayılı MEB Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanununun 11. maddesine göre İlköğretim Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır;

- Zorunlu eğitim çağındaki çocukların öğrenim gördüğü ilköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili görev ve hizmetleri yürütmek,
- Okul ve kurumların eğitim ve öğretim programlarını ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak.”¹⁸

Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda hazırlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre İlköğretim kurumlarının amaçları şunlardır;

- “Öğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerini geliştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- Öğrenciye, Atatürk ilkelerine ve inkılâplarına, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ile uluslararası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, görevlerini yapma ve sorumluluk yüklenbilme bilinci kazandırmak,
- Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini ve geliştirmelerini sağlamak,
- Öğrencileri toplum içindeki rollerini yapan, başkaları ile iyi ilişkiler kuran, işbirliği içinde çalışan, hoşgörü sahibi ve paylaşmayı bilen, çevresine uyum sağlayan, iyi ve mutlu bir vatandaş olarak yetiştirmek,
- Öğrencilerin, gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle millî kültürün benimsenmesine ve yayılmasına yardımcı olmak,
- Öğrencilere, bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm arama alışkanlığı kazandırmak,
- Öğrencilere, kendisi, ailesi ve toplumun sağlığı ile çevreyi koruma bilinci ve alışkanlıkları kazandırmak,
- Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

¹⁸ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (25.04.2009)

- Öğrencilerin araç - gereç kullanımlarını, sistemli düşünebilmelerini, özgüvenlerini geliştirmelerini, çalışma alışkanlığı kazanmalarını, estetik duygular ve yaratıcılık güçlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- Öğrencinin ilgi alanlarını ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,
- Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyan, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunan bireyler olarak yetiştirmek,
- Öğrencilerin zamanlarını faydalı etkinliklerde, kişisel ve toplumsal araç - gereçler ile kaynakları verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamaktır.”¹⁹

İlköğretim çağı, çocuğun son çocukluk döneminden ergenliğe geçiş yaptığı bir dönemdir. Çocuğun, okul öncesinden farklı olarak somut ve soyut düşünme yeteneğini kazandığı bir dönemdir. Bu çağ çocuğu akranlarıyla iyi ilişkiler kurmaya, günlük yaşamı için gereken bilgileri öğrenmeye, değerler ve tutumlar geliştirmeye başlar. Kendisini, yakın çevresini ve sonrada ülkesini tanımaya merak duyar, çevreye karşı ilgilidir, toplumsal sorunlara karşı da duyarlıdır. Estetik duyguları ve yaratıcılıkları şekillenmeye çok müsaittir. İlköğretim kurumlarının zihinsel ve sosyal anlamda bu çağda bulunan çocuklara ilgi, istek ve yeteneklerine uygun, milli ve evrensel değerleri tanıyabilecekleri ortamlar sunmaları gerekmektedir. Sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle bireysel ve toplumsal sorunlara çözüm bulacakları fikirler üretmeleri için demokratik ortamlar sağlanmalıdır. Atatürk ilke ve inkılaplarının bilincinde olan, ülkesinin ekonomik ve sosyal bakımdan kalkınmasının önemini kavramış bireyler yetiştirilmesi için ilköğretim okullarında demokrasi ve insan haklarına önem veren bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir.

İlköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için dört duvar sınıflar hiçbir işe yaramayacaktır. Okullarda ancak sosyal alanlar, spor alanları, kütüphaneler, laboratuvarlar kullanılır hale getirilerek, öğrencilerin serbest zamanlarını faydalı bir şekilde geçirecekleri fiziksel ortamlar oluşturularak ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyan bireyler yetiştirmek kolaylaşacaktır. İlköğretim kurumlarının amaçlarının çoğu soyut kavramların benimsetilmesi üzerinedir. Bu soyut kavramların kabulü için de okullarımızda somut ortamların hazırlanması şarttır.

¹⁹ http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=gorevlerimiz&id=ilk_ogretim (25.04.2009)

Ülkemizde bugüne kadar, eğitim alanında yenileşme ve gelişmeye dönük çeşitli adımlar atılmıştır. Her biri eğitim tarihinin önemli gelişmeleri olmakla birlikte, 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa bu adımların en büyüğü olmuştur. İlköğretim kurumlarının yapısını ve işleyişini değiştiren 4306 sayılı yasada; ilköğretim kurumlarının sekiz yıllık okullardan oluşması, bu okullarda kesintisiz eğitim yapılması ve bitirenlere ilköğretim diploması verilmesi, eski yasalarda birlikte ya da ayrı ayrı adı geçen "ilkokul" ile "ortaokul" ibarelerinin "ilköğretim okulu" olarak değiştirilmesi, kabul edilmiştir.

Yapılan yasal düzenlemelerin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için 4306 sayılı yasanın kabul edilmesinin ardından, ilköğretimde çağdaş bir eğitim düzeni kurmayı amaçlayan Eğitimde Çağı Yakalama 2000 Projesi uygulamaya konulmuştur.

Eğitimde Çağı Yakalama 2000 Projesi kapsamında ilköğretimde; %100 okullaşma oranına ulaşılması, birleştirilmiş sınıf uygulamasına aşamalı olarak son verilmesi, sınıf mevcutlarınının 30'a indirilmesi, ikili öğretimden normal öğretime geçilmesi, ilköğretimde niteliğin yükseltilmesi hedeflenmiştir.

Eğitimde Çağı Yakalama 2000 Projesi ile ilköğretimdeki hedeflere ulaşabilmek için; okul ve derslik sayısının artırılması, taşınmalı ilköğretimin yaygınlaştırılması, yatılı ilköğretim bölge okulları ile pansiyonlu ilköğretim okullarının yatılılık kapasitelerinin artırılması, yoksul öğrencilerin okul gereksinmelerinin karşılanması, okullarda çağdaş ölçütlere uygun fizikî alt yapının sağlanması, okullarının çağın gereklerine uygun araç-gereçlerle donatılması temel politikalar olarak belirlenmiştir.²⁰ Belirlenen hedef ve temel politikalar doğrultusunda öğrenci sayısındaki artış oranları da dikkate alınarak; program, öğretim materyalleri, yapı-tesis, donatım, taşınmalı ilköğretim, yatılı ilköğretim bölge okulları ve pansiyonlu ilköğretim okullarında çağdaş normlara uygun olarak plânlama çalışmaları yürütülmektedir.

İlk kez 1997-1998 eğitim öğretim yılında geçilen 8 yıllık zorunlu eğitimden günümüze kadar geçen süre içinde kısmen de olsa Eğitimde Çağı Yakalama Projesi ile hedeflenen yenileşme yakalanmaya çalışılmaktadır.

²⁰ [http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=gorevlerimiz&id=ilk_ogretim\(19/12/2008\)](http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=gorevlerimiz&id=ilk_ogretim(19/12/2008))

Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın hazırlamış olduğu; 2008-2009 eğitim öğretim yılı Milli Eğitim istatistiklerinde ilköğretimdeki okullaşma oranlarına ait veriler Tablo-1'de yer almaktadır.²¹

Tablo-1: Öğretim yılı ve eğitim (8 yıllık zorunlu eğitim) seviyesine göre okullaşma oranı

Öğretim Yılı	Okullaşma Oranı	Toplam%	Erkek%	Kız%
1997-1998	Brüt	89,51	96,26	82,43
	Net	84,74	90,25	78,97
2008-2009	Brüt	103,84	104,91	102,71
	Net	96,49	96,99	95,97

Kaynak: T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri- Örgün Eğitim 2008-2009, Ankara, 2008

Sekiz yıllık zorunlu eğitime geçildiği 1997-1998 eğitim-öğretim yılından, 2008-2009 eğitim-öğretim yılına kadar geçen on bir yıllık sürede ilköğretimde okullaşma oranı %84,74'ten %96,49'a yükselmiştir.

Kız çocukların okullaşma oranları incelendiğinde % 78,97'den % 95,97'ye çıktığı görülmektedir. Kız çocuklardaki %17'lik ve toplamdaki %11,75'lik yükselmeye 2003 yılından itibaren başlatılan Eğitime %100 Destek Projesinin, yine aynı yıl başlatılan Haydi Kızlar Okula Kampanyasının, 2004 yılında Yatılı İlköğretim Bölge Okulları öğrencileri için başlatılan Eğitimde Gönül Birliği Projesinin ve benzer projelerin olumlu etkilerinden söz edebiliriz. Tabloda da görülüyor ki kız çocuklarının ve erkek çocuklarının okullaşma oranları arasındaki fark 1997-1998 öğretim yılında %11,28 iken bu oran bugün % 1,02 ye düşmüştür. Bu da bize, başlatılan bu projelerin doğru yolda ilerlediğini göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Haziran 2009'da, 487 bin 910 kız çocuğunun, ortaöğretim seviyesinde okullaşmasını sağlamak amacıyla, "Özellikle Kız Çocuklarının Okullaşmasının Artırılması Projesi'ni" başlatmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, başlatılan

²¹ T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri- Örgün Eğitim 2008-2009, Ankara, 2008, s.1.

proje ile kız çocuklarının lise veya mesleki eğitim kurumlarına kayıt oranlarını artırmayı, kız çocuklarının okuldan ayrılma oranlarını azaltmayı, kızların ve kadınların mesleki iş gücüne yönelik kabiliyet ve yeterliliklerini artırmayı hedeflemektedir.

Tablo-2’de Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2008-2009 eğitim öğretim yılı Örgün Eğitim Kurumları istatistiklerine ait veriler yer almaktadır.

Tablo-2: 2008-2009 eğitim öğretim yılı Örgün Eğitim Kurumlarına ait sayısal veriler

Eğitim Kademesi	Okul / Kurum Sayısı	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı	Derslik Sayısı
		Toplam	Erkek	Kız		
Açık İ.O	1	346 475	187 351	159 124	-	-
Resmi İ.O.	32 861	10 123 457	5 236 381	4 887 076	428 429	305 420
Özel İ.O	907	239 988	130 139	109 849	24 889	14 973
İlköğretim Okulları	33 769	10 709 920	5 553 871	5 156 049	453 318	320 393

Kaynak: T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri- Örgün Eğitim 2008-2009, Ankara, 2008

2008-2009 eğitim – öğretim yılında ülkemizdeki toplam ilköğretim okulu sayısı 33 769 olup bunun 32 861’i resmi ilköğretim okulu, 1’i açık ilköğretim okulu ve 907’si özel ilköğretim okuludur. Resmi ilköğretim okullarından 32 001’i İlköğretim Genel Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim okulu ve 593’ü Yatılı İlköğretim Bölge Okulu(YİBO), 267’si ise Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğüne bağlı okullardır. Bu resmi ilköğretim okullarında; 217 429’u erkek, 211 000’i kadın toplam 428 429 öğretmenden; 394 451’i kadrolu, 33 978’i sözleşmeli olarak görev yapmış ve toplam 305 420 derslikte, 5 236 381’i erkek, 4 887 076’sı kız olmak üzere 10 123 457 öğrenci öğrenim görmüştür.²²

²² T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, a.g.e., s.53.

II. BÖLÜM

YÖNETİM SÜREÇLERİ, EĞİTİM YÖNETİMİ ve RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA OKUL YÖNETİMİ

1.YÖNETİM SÜREÇLERİ

1.1.Yönetim Kavramı

İnsanoğlunun bilinen tarihinden günümüze kadar gelen tüm eserler, toplumların yaşamlarının her alanında, örgütlü bir yönetim faaliyetinin varlığına işaret etmektedir. Savaşlar, göçler, yerleşik toplumsal düzen, dini ve toplumsal törenler belirli bir örgütlenme içinde gerçekleştirilmiştir. Örgütlerdeki yönetim toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin etkisiyle sürekli değişim göstermektedir. Bu değişimle mal ve hizmet üretiminde ve dağıtımında etkililiğin ve verimliliğin sağlanması için yönetim ve örgütlenmeye ilişkin yeni yaklaşımlar, yöntem ve teknikler ortaya çıkmıştır.

“Yönetim genellikle insanlar aracılığıyla işleri yaptırmak olarak tanımlanır. Önceden saptanan amaçlara ulaşabilmek için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Çağımızda yönetim bir bilim ve sanattır. Çünkü yönetici, kuruluşta mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğundadır. Bu nedenle, yönetim daha çok, insan yönetme sanatı ve bilimidir.”²³ Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarının ve bireylerin çabalarını en iyi biçimde kullanmaktır.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır.²⁴ Yönetim ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan bir faaliyet olduğu için başkaları vasıtasıyla iş görmek de demek mümkündür.

²³ Ergun, T.-Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara,1992, s.3,4.

²⁴ Eren, E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007,s.1.

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanattır.²⁵ İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her dönemde yönetimden söz etmek mümkündür.

1.2.Yönetim Süreçleri

1.2.1. Karar Verme

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır. Yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilecek işler anlaşılmaktadır.

Yönetim süreçlerinden ilk olarak klasik örgüt ve yönetim kuramcıları söz etmişlerdir. Yönetim süreçleri ile yöneticilerin bir örgütte uygulamada yararlandıkları süreçlerden söz edilmektedir.

Karar verme, örgütler açısından bir problem durumuyla ilgili gerçekleştirilecek eylemlerin belirlenmesine dönük zihinsel bir faaliyettir. Bir başka ifadeyle, bir konuda çeşitli görüş ve alternatifler içinden en makul olarak kabul edileni seçmek ve istenen sonuca ulaşmak için bir yargıya varmaktır.²⁶

Yönetici; belli amaçlar gerçekleştirmek üzere elindeki insani ve maddi kaynakları kullanan kişidir. Yani; yönetici kararı veren ve sorunu çözen kişidir. Yönetici bu kaynaklar sayesinde amacını gerçekleştirir. Durumlar karşısında seçimini yaparak da kararını ifade eder.

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci şu özellikleri taşır; Yönetim işlevleri kararlarla başlar, kararlarla biter. Bir amaca yönelik bir tercihtir. Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir. Karar verme zihinsel bir süreçtir. Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz. Örgütte her karar kendi basamağında alınır.²⁷

Bir örgütün yapısında karar yetkilerinin dağılımı önemli görülür. Örgütle ilgili kararlar alınırken genel amaç ve politikalara ilişkin kararları üst yönetimin, uygulama ve

²⁵ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, 2008, s.7.

²⁶ Şişman,M.- Taşdemir, İ., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, s.142.

²⁷ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.29.

görevlere ilişkin kararları ise alt yönetimin vermesi söz konusu olmaktadır. Öğretim programlarının hazırlanması bakanlığın görevi iken bunların uygulanmasını takip etmek okul müdürlerinin görevidir.

Okul yöneticisinin mutlaka okulu etkileyenleri (üst yönetim, veliler vb.) veya okuldan etkilenenleri (öğrenciler, personel, vb.) karar sürecine katması gerekir. Ortak alınmayan kararlara uymak her zaman daha zordur.

1.2.2.Planlama

Planlama, bir örgütün önceden saptanan amaçlarının gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, örgüt kaynaklarının sağlanması ve kullanımının kararlaştırılmasıdır.²⁸ Planlama geleceği tahmin etmeyi gerektirdiğinden yapılacak işlere ilişkin tüm etkinlikleri kapsar.

Planlama bir örgüt için süreklilik arz eden bir etkinliktir. Planlar sürekli olarak gözden geçirilir, değiştirilir, geliştirilir. Son yıllarda Türkiye’de de stratejik planlama ve yönetim kapsamında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı kanunda stratejik planın tanımı; “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak yapılmıştır. 24/12/2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 2006 yılında Resmi Gazetede yayımlanmıştır.²⁹ Stratejik planlama bir okul için de büyük önem arz etmektedir. Okulun tüm paydaşları ile ortak hedefler belirlemesi sorunlara ortak çözümler düşünülmesi etkili bir okul ortaya çıkmasında büyük önem taşımaktadır.

Eğitim planlanması çok amaçlı bir süreç olduğundan uygulamadan ayrı bir eylem olarak görülmemelidir. Planlama ile politika, araştırma ve değerlendirme birimleri arasında

²⁸ Keskinçilic, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.77.

²⁹ DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2006, ss.1-3

sıkı bir işbirliği olmalıdır. Yöneticinin öncelikle ilgilendiği sorun, sistemin verimli olarak çalışmasıdır. Bugün okul yöneticilerinin eğitim planlamasına katılma imkanı yok gibidir. Ancak planlama her türlü uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken bir hazırlıktır. Bu yüzden okul yöneticisinin aldığı her kararı, bir planlama eylemi izlemelidir. Okul müdürünün yapması gereken ilk planlama, öğretimin planlanması olmalıdır. Planlı bir okulda yapılan eğitim öğretim faaliyetleri istenen düzeyde sonuç verebilir.

1.2.3.Örgütlenme

Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan eylemlerdir.³⁰ Kurumun amacı için en uygun yapıyı kurma da diyebileceğimiz örgütlenme ile Milli Eğitimin istenen hedeflerine ulaşmak için gereken yapının kurulması sağlanacaktır.

Örgütlenme sonunda amaçlara ulaşmak kolaylaşır, kaynakların kullanımı etkinleşir. Bu şekilde verimlilik de yükselir. İhtiyaç duyulan personel ve araç gereç temin edilerek çalışanların sorumluluklarını daha iyi bir biçimde yerine getirmeleri sağlanır. Bireylerin görevleri ve sorumlulukları belirginleştiği için bireyler arasındaki çatışma azalır. İyi bir örgüt oluşturmada gelişmiş bir iletişim sisteminin olması çok önemlidir. Önemli bir unsur da örgütün amaçlarının bireysel ihtiyaçlara cevap verecek biçimde oluşturulmasıdır. Örgütlenme ile her bireyin etkinliklere katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır.

1.2.4.İletişim

İletişim, bireyler arasında duygu, düşünce, niyet ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. İletişim, karşılıklı olarak çift yönlü işleyen, anlam üzerine kurulu bir süreçtir. İletişim haberleşmeyi de içerir. Kısaca iletişim, birey, grup ve örgütler arasında mesaj alış-verişi sürecidir. İletişim sürecinde, karşılıklı olarak bir etkileme ve etkilenme söz konusudur. İletişim, bir örgütte temel koordinasyon sağlama aracıdır. İletişim sürecinin iyi işlemediği örgütler, çatışmanın, klikleşmenin dedikodunun yaygın olduğu örgütler olarak nitelendirilir.³¹

³⁰ Keskinç, a.g.e., s.84.

³¹ Şişman, Taşdemir, a.g.e. s.146

Yönetsel iletişim, yönetmenin isteğinin astınca algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesidir. Böylece yönetsel iletişim, iletişimin genel anlamının ötesinde, yönetmenin gönderdiği anlamı iş görene anlatmasını, benimsetmesini, anlatmaktadır. Yönetsel iletişim, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan eğitim ve yönetim etkinliklerinden doğru bilgiler getirmek zorundadır. Bu yüzden yönetsel iletişim iki yönlüdür. Yönetmenin isteğine karşılık, astın da yanıtını gerektirmektedir. Yönetmenin astlarından istediklerine genel olarak buyruk (emir) denir. Astların üstlere ilettiklerine de yanıt (rapor) denir. Buyruklar ve yanıtlar iki yönlü iletişimi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Böyle olmadığında yönetmenin isteklerinin astlarca algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesi, buna karşılık astların cevaplarının da yönetmence anlaşılması zorlaşır.³²

Bir okulda müdür ile öğretmenler arasındaki iletişim bozukluğu okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkiler. Çünkü örgütteki iletişimin bozulması örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Okuldaki hiyerarşik kademeler arasındaki bilgi alış verişinin sağlıklı olarak devamı sonucunda bireylerin sosyal ilişkileri de güçlenir. Örgütlerde birey ve gruplar arasında görevle ilgili konularda olduğu gibi görev dışındaki bireysel konularda da bir iletişim söz konusudur. Yöneticilerin, örgütlerde tüm iletişim yollarını kurabilmeleri, iletişim engellerini ortadan kaldırarak iletişim kanallarını açık tutmaları gerekir. Gruplar arası iletişimi sağlamak için ortamlar oluşturmaları, statüye bağlı engelleri azaltmaları gerekir.

1.2.5.Koordinasyon

Koordinasyon, örgütteki madde insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyonun, verme ve yöneltme gibi iki görevi vardır. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberi olması öngörür.³³

Planlama; eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırma, örgütleme; bu girdileri sağlama ve bütünleştirmedi.

³² Bıkan N., İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.21.

³³ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005, s.121.

Koordinasyon ise bunların eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için birlik içinde yürütülmesidir.

Eğitim örgütleri için koordinasyonu sağlamak çok önemli bir çalışmadır. Eğitim örgütleri; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler, çevre halkı ve meslek kuruluşları gibi birbirinden çok farklı ve hareketli unsurları bir araya getirmektedir. Birbirinden farklı bilgi ve değerlere sahip olan bu unsurlar arasındaki koordinasyonu sağlamak da eğitim yöneticilerinin görevidir.

1.2.6.Değerlendirme

Değerlendirme; kararlar, yapılan planlamalar, sağlanan koordinasyon ve iletişim sonunda ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyinin belirlenmesi sürecidir. Bir örgütte değerlendirme, örgütün işleyiş biçiminin, örgütün amaçlara ulaşma düzeyinin ve örgütsel uygulamaların başarı düzeyinin belirlenmesi vb. amaçlarla yapılabilir.³⁴

Okul yöneticisi, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır. Okul yöneticisinin bir personel değerlendirmesi yapma sorumluluğu vardır. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etme görevi bir müfettişinkinden daha çoktur. Başka bir deyişle okulundaki öğretmenlere hizmet içi eğitim vermesi gerekmektedir.

2. EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim sisteminin elindeki varlık insandır. Diğer sistemlerden farklı olarak eğitim, insanda düşünme ve eleştirme davranışını geliştirir. Eğitim sistemi okulları da kapsayan bir üst sistemdir. Eğitim yönetimini, eğitim sistemine ait her türlü politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi için eğitim yöneticilerinin, yönetim süreçleri içinde, insan ve madde kaynaklarını kullanmaları olarak tanımlayabiliriz.

Eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları bazen birbiri yerine kullanılmaktadır. Eğitim yönetimi okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup teorik temelleri 1950'li

³⁴ Şişman,Taşdemir, a.g.e.,s.150

yıllarda ABD’de kurulan bazı dernek ve vakıfların çalışmalarıyla şekillenmiştir. ABD’de 1950’lerde eğitim yönetimi ve diğer sosyal bilimler alanlarında çalışan öğretim üyelerinin üye olduğu Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA) ve Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA) adlı dernekler eğitim yönetiminin bilimsel nitelik kazanmasına büyük katkılar sağlamıştır.³⁵

“Eğitim yönetimi alanını derinden etkileyen bir akım, “Teori Hareketi” olarak adlandırılır. Teori Hareketinin amacı, eğitim yönetimiyle ilgili teorik bir temel oluşturmak ve uygulamacılara rehberlik etmektir. Teori hareketi bazı varsayımlara dayanır.

- Eğitim yönetiminde araştırma, belirli bir teoriye dayanmalı ve teori araştırmaya rehberlik etmelidir.
- Eğitim yönetiminde etkili bir teorinin geliştirilebilmesi için çeşitli sosyal bilimlerde geliştirilen kavram, model ve yöntemler kullanılabilir.
- Teori ve araştırma, insan davranışını tanımlama, açıklama ve kestirme konuları üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Araştırmalar sonucu ulaşılan bulgulardan hareketle oluşturulan genellemeler, insan davranışlarına ve eylemlerine yol gösterici olmalıdır.
- İdeal bir teori, genelleşici olup araştırma ve gözlemlere dayalı olarak test edilebilir.

Pozitivizm, yani doğa bilimlerinde kullanılan bilimsel yöntemin, insan ve toplum bilimlerine de uygulanabileceğini kabul eden görüşten etkilenen Teori Hareketine göre, eğitim ve okul yönetimi alanındaki araştırma sonuçlarına bağlı oluşan teori ve modellerin, her tür okula uygulanabilir olması öngörülmektedir.”³⁶

Eğitim yönetimi ile ilgili ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu bunlar arasında okul müdürü, eğitim müdürü, müfettiş, teftiş, sorumluluk ve yetki gibi kavramların bulunduğu bilinmektedir. Günümüzde lider ve yönetici kavramları da literatürdeki yerini alarak yeni tartışmalara yol göstermiştir.

³⁵ Şişman, M.-Turan, S., “Eğitim ve Okul Yönetimi”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı,(Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.99.

³⁶ Şişman, Taşdemir, a.g.e. s.183.

2.1.Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitimde iki tür amaçtan söz edebiliriz. Birincisi, eğitim örgütünün amaçları, ikincisi eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Eğitimin örgütsel amaçlarını yönetimin amaçları gösterir. Geniş bir coğrafyaya sahip olan ülkemizde, yönetim merkezden yapılmaktadır. Türkiye’deki merkeziyetçi yapı, yönetim yapılanması anlamında en önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır.

Türk eğitim sisteminin amaçları Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlendiği şekilde genel ve özel amaçlardır. Ancak “okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek olan amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır. “Ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl ve hoşgörölü bireylerin yetiştirilmesi” gibi ifadeler, açık ve kesin olmayan amaçlardır.”³⁷ Milli Eğitimin amaçlarını gerçekleştirirken, yönetim biliminin bilgi ve bakış açısının, eğitim dışı kurumlara göre farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır.

Eğitim yönetiminin, T.C. Anayasası’nda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda yer aldığı şekliyle eğitimi yaymak ve niteliğini yükseltmek gibi iki amacı vardır. Her okulun, çevresinde eğitmekle yükümlüğü olduğu vatandaşlarını, okula alması ayrıca eğitimi geliştirerek nitelikli öğrenciler de yetiştirmesi gerekmektedir.

Eğitim yönetimi insanlarla ilgili hizmetlerde bulunarak davranış değişikliği ve yeni davranış kazandırma özelliğine sahiptir. Bu arada da çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Eğitim kurumları ülkenin her yanına yayıldığı için eğitim yönetimi, tüm kurumların verimli bir biçimde yönetilmesinden de sorumludur. Ancak insanda davranış değişikliği gibi bir amaca hizmet etmek, sonucu kısa vadede alınamayacak bir hizmettir.

2.2.Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi ve Ülkemizde Eğitim Yöneticisi Atamaları

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacı bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bireyler yetiştirmektir. Okul yöneticilerinin, okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin başında bulunan kişiler olarak belirli yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Eğitimde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve rollerinin karıştırılması olmuştur. Aynı

³⁷ Erdoğan, İ., a.g.e.,s.123.

kişinin değişik iki değer sisteminin arasında kalması ve rol çatışmaları yaşaması, eğitim yöneticisinin zamanını ve gücünü azaltmaktadır. Türkiye’de hala yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı ve yönetimin de bir meslek olduğu görüşü yaygınlık kazanmamıştır.

“Türkiye Eğitim Sistemi’nde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır.”³⁸ Şüphesiz öğretmenlikte başarılı olmak büyük bir meziyettir ancak eğitim yönetiminin amaçlarını gerçekleştirebilmek için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, yöneten, eş güdümlen ve değerlendiren eğitim yöneticileridir.

1999 yılı Şubat ayında, Trabzon’da MEB ile Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi arasında yapılan bir protokol çerçevesinde gerçekleştirilen Eğitim Yöneticiliği Kursu’na katılan, okul müdürlüğü sınavını kazanan 80 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin; güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat bekçiliği” yapmakta oldukları, öğretmenlere “rehberlik” yapamadıkları, okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözemedikleri, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmedikleri, değerlendirmelerinde “tarafli” davranmadıkları, “iş analizi” sürecini işletmedikleri, daha çok formalitelere değer verdikleri ve “biz bilinci” ile “iş birliği bilincini” geliştirmekte yeterli olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.³⁹

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere Türkiye’de eğitim yöneticiliği bilimsel bir temele dayalı meslek haline gelememiştir. Bu alanda belli bir anlayışa ve standarda kavuşulamamıştır. Çünkü ülkemizde eğitim yöneticiliği yasal zemin üzerinde ve mevzuatta meslek olarak tanımlanmamıştır. Yöneticilik görevinden alınanların tekrar öğretmenliğe dönmesi ve siyasi iktidarlara göre görev değişikliği yapılması, yöneticilerin atamaya yetkili amirler tarafından görevden alınabilmesi, bir yöneticilik okulunun olmaması ve okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almadan görevde olmaları, eğitim yöneticiliğinin gelişmesini engellemektedir.

Türkiye’de yönetici yetiştirilmesinde üç temel yaklaşım görülmektedir. Bunlardan birincisi “Çıracılık Modeli”, ikincisi; Eğitim Bilimleri Modeli, üçüncüsü; 1999’da MEB tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin tercih nedeni

³⁸ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara,1995, s.28.

³⁹ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (03.07.2009)

olarak kullanılmasını esas alan uygulamadır. Çıraklık Modeli eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısından kaynaklanmaktadır. Okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisidir anlayışının bir uzantısıdır. Eğitim Bilimleri Modelinin temel varsayımı, ülkemizde 1970'lerin sonlarında ortaya çıkan lisans düzeyinde eğitim veren “eğitim yönetimi ve planlaması” bölümlerinden mezun olanların, okul yönetimi sahalarında görev almalarının sağlanması olmuştur. Ancak o günden bu güne bu beklenti gerçekleşmemiş, bu programlar ihtiyaç olmadığı gerekçesiyle lisans eğitime kapatılmıştır.⁴⁰

MEB 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin herhangi bir alanda ya da Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans ve üstü çalışma yapmış olmak ya da eğitim, öğretim, yönetim alanlarında yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmıştır. Eğitim yöneticileri bir dönem sınavla atanmıştır. Adayların Yönetici Seçme Sınavından 70 puan almaları da ön şart olarak kullanılmıştır.

2004 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayımlanmış; bakanlık aynı yıl yönetmeliğin bazı maddelerinde değişiklik yoluna gitmiştir. Bu yönetmeliğin bazı maddeleri Danıştay 2. Dairesi tarafından iptal edilmiştir. Son olarak 2008 yılında yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinin ekinde yer alan Ek-2 adı verilen Yönetici Değerlendirme Formunun yürütmesi Danıştay İkinci Dairesinin tarafından durdurulmuştur. İlgili Ek-2 formunun hukuksuz olduğu gerekçesi ile açılan davalar sürmektedir. Yani halen MEB'in Yönetici Atama Yönetmeliği Taslağı çalışmaları devam etmektedir. “ 2006 yılında yapılan uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavlarının her yıl yapılacağı belirtilmesine rağmen son üç yıldır bu sınavlar yapılmamış, bunun yanında yönetici atamada uzman ve başöğretmen olanlara verilen puanlar haksız rekabetin doğmasına sebep olmuştur.”⁴¹

Görüldüğü gibi MEB Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmeliği ve yönetici atamaları beş yılı aşkın bir süredir çözülememiştir. Hazırlanan tüm yönetmeliklere ve bunlara göre yapılan atamalara, eğitim sendikaları tarafından itiraz edilmiş ve iptal davaları açılmıştır. Bu davalar sonucunda da pek çok yöneticinin ataması iptal edilmiş ve okullar yöneticisiz kalmıştır.

⁴⁰ Sağlam, A., “Okul Örgütü ve Yönetimi”, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi,(Ed. H.B. Memduhoğlu, K.Yılmaz), Ankara, 2008, s.202.

⁴¹ Meşe, Ü., İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.31.

Okulların etkili ve verimli yönetilebilmesi için, Yönetici Atama Yönetmeliği bir an önce yayınlanmalıdır. Atamalarda, yönetici adayının eğitimi, aldığı ödüller, cezalar, sicil puanı, kariyeri, yönetim hizmetlerinde geçirdiği sürelerle birlikte; “Yönetici Değerlendirme Sınavı” da değerlendirme kriterleri arasına alınmalıdır.

3. OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin alt uygulama alanı olup, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilendir. Okul yönetiminin görevi; tüm insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanmak için gerekli tedbirleri almaktır. Okul tek başına bir eğitim kurumu olmayıp öğrencinin ailesi ve içinde bulunduğu çevre de bir eğitim kurumudur. Bu nedenden dolayı eğitimde planlama yapılırken çevrenin toplumsal, ekonomik, kültürel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul eğitim hizmeti üreten bir örgüt, eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır. Eğitim yönetimi okul yönetimini de kapsayan bir alandır. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de kapsar.⁴²

Örgütsel yapı içinde eğitim yönetimi ve okul yönetimi ayrımını belirlemek gerekirse Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullar dışında kalan merkez ve taşra teşkilatını eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim yöneticilerinin, eğitim hizmetinin üretildiği yer olan okullardaki temel görevi Türk Milli Eğitimi'nin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim politikasını uygulamaktır.

Gelişmiş ülkelerde yaygın bir biçimde eğitimin ve okulun başlıca işlevleri, bireyleri dış çevrenin olumsuz etkilerinden koruma, sosyalleştirme, yeteneklere göre sıralama, bilgi ve beceri kazandırma, bireysel yaratıcılığı ve kendine güveni geliştirme vb. olarak görülmektedir. Eğitimin ve okulun işlevleri, zamanla değişebilme özelliğine sahiptir. Zaman içindeki değişikliklere bağlı olarak her ülke, eğitim ve okul sistemlerini sürekli gözden geçirmekte, eğitime ilişkin yeni hedefler belirlemektedir.⁴³

Okul hayatın içinde, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen bir yapıya sahiptir. Okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için

⁴² Şişman, Taşdemir, a.g.e. s.182.

⁴³ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.13.

öğrencinin ailesinin ilgi ve yardımına ihtiyaç vardır. Okulun öğrenciye istenilen davranışları tek başına kazandırması mümkün değildir. Ailenin okula katılımı öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimlerini olumlu etkilemekte, çocukların başarılarını arttırmaktadır. Ancak bu katılımın normalden fazla olması, velilerin doyumsuz bir şekilde okuldan beklenti içinde bulunması öğrencinin başarısını düşürmekte ve okul yönetimini zorlamaktadır.

Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen, büyüme ve gelişme, yaşama ve sürdürme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama üzere üç esas amacı vardır. Bu üç temel amaç analiz edilerek ayrıntılı amaçlar, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefler saptanabilir. Hedeflere göre yapılması istenilen değişikliğin ve yeniliğin planlı olması gerekir. Okul yöneticisi bir yenilik girişiminde başarılı olabilmesi için, karşılaşılabilecek engelleri dikkate almalıdır.⁴⁴ Çünkü okullar aynı zamanda temel değişim yerleridir. Okulun çevresindeki her türlü değişim ve gelişim eğitim sisteminin temel üretim birimi olan okulları etkilemektedir. Bu yüzden okul toplumun beklentilerine göre de kendini geliştirmek zorundadır.

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okullara bu niteliği kazandıran en önemli öge, girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere yine bu girdiyi işledikten sonra topluma çıktı olarak sunmasıdır. Bu nedenle okulun bir sistem olarak şu niteliklere sahip olması beklenir. Okul bütünüyle açık sistem olmalı, çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır. Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır. Alt sistemleri oluşturan öğeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır. Toplumsal çevresi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır. Çevredeki yenilik ve değişimlere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir. Çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek beklenen çıktıları verebilmelidir. Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyabilmelidir. Amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır.⁴⁵

Okulun yapısı, okul içinde yer alan çeşitli roller, statüler, görevler, yetkiler ve sorumluluklardan meydana gelir. Okul içinde makam ve yetkiler bir hiyerarşiye göre oluşur. Okulun resmi yapısının yanında bir de resmi olmayan yapısından söz edebiliriz. Örneğin öğretmenler arasında görevsel olmayan ilişki ve gruplaşmalar, resmi olmayan

⁴⁴ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.63.

⁴⁵ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2007, ss.61,62.

örgütü oluşturur. Okullardaki resmi olmayan bu yapının varlığından dolayı okul yöneticisinin, örgütsel davranışı yazılı kural ve düzenlemelerle kontrol etme yerine, okul ortamlarında gezinerek, yüz yüze iletişim ve etkileşime bağlı olarak diğerlerini etkileme yolunu tercih etmesi beklenir. Okulda oluşturulan bütün yapı ve düzenlemelerin temel amacı, daha etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleşmesidir. Bu amaçla okul yöneticilerinin okulda ortak bir kültürün ve olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasına öncülük etmeleri beklenir. Bir okulda insanlar arasındaki ilişkilerde gözlenen samimiyet, yakınlık, yardımlaşma olumlu iklimin sonuçları olarak görülür.

Günümüzde çok sayıda yönetim kuramı, verimliliğin ve etkililiğin artırılması için çeşitli fikirler ortaya atmaktadır. Sistem Yaklaşımına göre okul, öğrenciyi önceden belirlenmiş süre içinde işleyerek, amaçlara uygun davranışları kazandırmaya çalışmaktadır. Yönetimde Kalite Yaklaşımı müşteri memnuniyetini esas almaktadır. Müşteri ile kastedilen; öğretmen, öğrenci, veli, okul çalışanları ve toplumdur. Sürekli gelişimin gerçekleşmesi için okulda plânlı çalışma sisteminin yerleşmesi ve okul tamamının bu gelişim sürecine katılması gerekmektedir. Plânlı Okul Gelişimi'nde Okul Gelişim Süreci Basamakları'nın uygulanması esastır. Okul Gelişim Süreci Basamakları, okulun fizikî kaynaklarını ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan bir süreçtir.

Bu anlamda okul yöneticisinin; okulu, öğrenciler ve yetişkinler için bir öğrenme merkezi haline getirebilen, öğrenci ve yetişkinler için “sürekli öğrenme “ anlayışına dayalı bir okul kültürü oluşturabilen, zamanını daha çok öğrenme ve öğretme etkinliklerine ayırabilen bir lider olması beklenmektedir.

3.1.Okul Yöneticiliği

Okul yöneticiliği; toplumun eğitim gereksinimini karşılayan temel birim olan okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesini sağlamaktır. Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir ancak müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak ele alınabilir. Okul yapısı içinde yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel (memurlar, teknik personel, sağlık

personeli, hizmetliler) yer almaktadır.⁴⁶ Ülkemiz ilköğretim okullarındaki mevcut yapıya bakacak olursak yardımcı personel, memur, teknik personel ve sağlık personeli eksikliği okullarda etkili ve verimli yönetimi güçleştirmektedir. Bu nedenle okulların memur, yardımcı ve teknik personel ihtiyaçları karşılanmalıdır.

“Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir.”⁴⁷ Okul yöneticiliği bir meslek olarak ele alınmalı ve okul yöneticilerinin yetiştirmeleri için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Okul yöneticisi olarak atanacaklarda Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans ya da doktora yapmış olma şartı aranmalıdır.

Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının genişliği okul yönetiminin öneminden kaynaklanmaktadır. Okul yöneticilerinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği alanlarda uzmanlaşmalarını beklemek her ne kadar haksızlık da olsa yöneticiler kendilerini geliştirerek bu alanlarda yeterliliklerini artırmak durumundadırlar. Çünkü onlara geleceğimizi emanet ettiğimiz çocuklarımızın eğitimi gibi çok önemli bir görev verilmiştir. Okul yöneticilerinin bu sorumluluk ve görevlerini yerine getirebilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmeleri ve bunları davranışa dönüştürebilmeleri gerekir. Bunun için de okul yöneticilerinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olmaları gerekir. Bu meziyetlere sahip olan bir okul yöneticisi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözecektir.⁴⁸ Okullar eğitim sistemlerinin amaçlarının gerçekleştirildiği yerlerdir. Okulun bu amaçları gerçekleştirmesi için iyi örgütlenmesi ve etkili bir yönetim gerekir. Okul yönetiminden ilk önce okul müdürü sorumludur. Okul yönetimde yönetim süreçlerini bilen ve uygulayan bir yönetici personeli ile ilişkilerini düzene koyar. Öğrencilerinin ihtiyaçlarına da cevap verebilir.

Toplumsal hayattaki değişimin etkisi okullara kadar girmekte ve okul yöneticilerinin konumu değişmektedir. Bilgi üreten toplumlarda bilgiyi yönetmek de bir marifettir. Bilginin yönetilmesi aynı zamanda bilgi üreten insanın da yönetimi anlamına gelmektedir. Okul yöneticisinin eğitim politikalarını sürdürmeye çalışan klasik yaklaşımı

⁴⁶ Erdoğan, İ., a.g.e.,s.128.

⁴⁷ Erdoğan, İ., a.g.e.,s.119.

⁴⁸ Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara, 2004, s.119.

günümüzde yerini eğitim liderliğine bırakmıştır. Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı ama birbiri ile bütünlük gösteren işleri içerir.

“Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup aynı zamanda dinamik ve kişisel bir süreçtir.”⁴⁹ Lider personelini ortak bir amaca yönlendirirken işini bir zorunluluk ve yük olarak görmez. Kişisel olmayan yönetim amaçları yerine kişileri ve dinamizmi öne çıkarır. Eğitim lideri yöneten değil yönlendirendir. Personelini denetlemek, düzenlemek yerine onları güdüler ve ilham verir.

Eğitim lideri olan okul yöneticisinin, çevresinde olan hızlı değişimin pasif bir uygulayıcısı olması, değişimin hep arkasından gitmesine yol açacaktır. Değişim sürecinde diğer okulların önünde olan, değişimin pasif uygulayıcısı olmayıp değişimi oluşturan okul yöneticileri, geleceğin eğitim dünyasında başarılı olacaktır.⁵⁰ Okul yöneticileri artık öğrenci, kurum ve sınav işlemlerinin büyük bir kısmını elektronik ortamda yapmaktadırlar. Öğrenci kayıtları, nakilleri, devam-devamsızlık takibi, not işlemleri, karne işlemleri gibi okul yöneticilerinin takip etmesi gereken pek çok konu “e-okul” adı verilen yönetim bilgi sistemi üzerinden yapılmaktadır. Eğitim lideri olan okul yöneticisinin bu değişime ayak uydurarak, sorumlu olduğu görevlerini bilgisayar kullanarak yapabilmesi bir zorunluluk olmuştur.

3.2.Resmi İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Görevleri ve Karşılaştıkları Güçlükler

Eğitim amaçları ve hedefleri önceden belirlenen planlı bir etkinliktir. Planlı olmayan ve gelişme sağlanmayan etkinlikler eğitim olamaz. Eğitim ortamlarında planlı ve gelişim hedefleyen etkinlikleri okul yöneticileri gerçekleştirmektedir. Okul yöneticileri yasa ve yönetmeliklerin verdiği güçle birlikte mevcut şartları etkin bir şekilde kullanarak kurumlarını başarıya götürebilirler.

Okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle açıklanmıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 10.maddesine göre; “Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmaktan ve yaptırmaktan, mahiyetindeki

⁴⁹ Şen, S., İşletme Yönetimi, Ankara, 1981, s.168.

⁵⁰ Çelik, V.,Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2007, s. 231.

memurları yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir mahiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içerisinde kullanır.”⁵¹ denilmektedir.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’a göre Yöneticilerin Sorumlulukları için “Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatının her kademesindeki yöneticiler, görevlerini mevzuata, plan ve programlara ve emirlere uygun olarak düzenlemek ve yürütmekte üst kademe yöneticilerine karşı sorumludur.”⁵² denmektedir. Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate alması, onların fikirlerini dinlemesi eğitim sistemindeki basamakların uyumlu çalışmasını sağlayacak bu da okullarda pek çok sorunun çözülmesine sebep olacaktır. Merkeziyetçi yönetim yapısı ve günün şartlarına uygun olmayan mevzuattan kaynaklanan hatalar, etkili ve verimli bir eğitimi de baltalamaktadır.

Son değişikliği 2008 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre; okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının görevleri şöyle belirtilmiştir;

“Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu; Madde 60 — İlköğretim okulu, 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.

Müdür Başyardımcısı; Madde 61 — 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

⁵¹ Resmi Gazete, S.12056,(23.07.1965)

⁵² <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.06.2009)

amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Müdür Yardımcısı; Madde62 — 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.”⁵³ Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Müdür yardımcıları yönetimde kendilerine verilen görevleri yaparlar. Yönetmelikte belirtildiği gibi müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının görev tanımları aynıdır.

Okul müdürü insanları etkileme ve görevlerin yerine getirilmesi için bazı yeteneklere sahip olmalıdır. Personeline karşı iltifat etme, ödüllendirme gibi ödül gücünü, karşılıklı güven ve ekip ruhundan doğan herhangi bir görevi verme, fazla mesai yaptırma gibi güçleri kullanabilmelidir. Okul müdürleri aynı zamanda yönetme güçlerini liderlik ile desteklemek zorundadırlar.

Ağustos 2000 tarihinde yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde okul müdürlerinin görevleri şöyle belirtilmiştir;

- “Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim- öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- 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 projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim

⁵³ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html (29.06.2009)

hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânının uygulamaya geçirilmesi sağlar.

- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
- Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
- Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekli olduğunda bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördükleri üst makamlara bildirir.
- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerek tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetleri yakından izler.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar,
- Gerekli olduğunda astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
- 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.
- Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
- 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.

- Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı bulunmadığı takdirde müdür yardımcılardan birisine vekâlet verir.
- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okuldaki rehberli hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı bir eğitim ortamı olmasını sağlar.
- 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 ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
- Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
- Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
- Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhane, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
- Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
- Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
- Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülöklere göre titizlikle tutulmasını sağlar.
- Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.

- Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
- Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
- Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
- Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
- 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.
- 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.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- 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.
- 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.
- Öğretmenlerin lâboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
- Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
- Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
- Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
- Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
- İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.”⁵⁴

Bu görevler bütün resmi ilköğretim okullarında başta okul müdürünün olmak üzere müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını da ilgilendirmektedir. Okuldaki maddi ya da beşeri unsurlar dışında okulun ilişkide olduğu çevresi ile ilgili sorumlulukları da vardır. Okul müdürü bu görevlerin yanında sosyal, ekonomik ve kültürel şartlara bağlı pek çok görevi de yapmaktadır. Okul müdürlerinin bu görevleri yerine getirme sorumlulukları vardır ancak iş ve işlemleri başlatmaya ya da sonlandırmaya yetkileri yoktur.

⁵⁴ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html (29.06.2009)

Mevcudu 1000 ve üzerinde olup; memuru, hizmetlisi ve teknik personeli olmayan bir okulda bu işlerin zamanında, eksiksiz ve sağlıklı bir şekilde yapılması için büyük çaba gerekmektedir.

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nun 14.maddesine göre ilköğretim kurumlarında aşağıdaki görevliler bulunur;

- Müdür ve müdür yardımcıları,
- Öğretmenler; sınıf, branş, okul öncesi eğitim, özel eğitim öğretmenleri ile geçici öğretmenler ve usta öğreticiler,
- Rehberlik uzmanları,
- Sağlık, teknik, genel idare ve yardımcı hizmetler sınıflarına dahil personel ile eğitim faaliyetlerinin gerektirdiği diğer personel.

Eğitim Kanunu'nda da istenmesine rağmen okullarımızda sağlık, teknik, genel idare ve yardımcı hizmetler sınıflarına dahil personel çok az bulunmaktadır. 2008-2009 eğitim öğretim yılında 36 resmi ilköğretim ve 15 resmi ortaöğretim okulu bulunan Sarıyer ilçesinde 2 kadrolu memur, 23 kadrolu hizmetli ve 4 kaloriferci çalıştığı bilinmektedir. Okul başına ortalama 1 hizmetli bile düşmemektedir. Okullarımızdaki bu hizmetler Okul Aile Birliklerinin uğraşları ile temin edilmeye çalışılmaktadır. Ancak okullarda meydana gelen her türlü yazışma eksikliği ya da temizlik sorununda ilk önce okul müdürleri sorumlu tutulmaktadır. Okullardaki resmi yazışma işleri okul yöneticilerinin eğitim ve öğretime ayıracakları zamanlarının çoğunu çalmaktadır. Bu işleri iyi yetiştirilmiş bir memurun yapması okullardaki kaliteyi arttıracaktır.

Türkiye'de okulların yönetimine ilişkin çok çeşitli güçlükler yaşanmaktadır. Yapısal güçlükler arasında öğrenci sayılarının yoğunluğunu, bina, tesis, laboratuvar ve ders araç gereçlerinin yetersizliklerini, personel eksikliği ya da bazı durumlarda fazlalığını; bürokratik güçlükler arasında merkezîyetçi bir yapının varlığını, eğitim politikalarının sık değiştirilmesini, kırtasiye yoğunluğunu; kültürel güçlükler arasında okullarda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmamasını, yöneticinin birlikte çalışacağı personeli seçme şansının olmamasını, var olan personelin isteksiz çalışmasını; iletişimle ilgili güçlükler arasında da yöneticilerin bilgi teknolojilerini kullanamamalarını, okul personeli, veli ve çevre ile etkili iletişim kuramamalarını söyleyebiliriz.

Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu iş ve işlemler başta okul müdürü olmak üzere, okul içinde yapılan görev dağılımı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları arasında paylaşılır. Okul yöneticilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen görevleri kendi içinde grupladığımızda, karşımıza öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim ve öğretim hizmetleri, okul işletmesi ile ilgili hizmetler ve veliler ile ilişkiler olmak üzere bir tablo çıkmaktadır. Bu sebeple bir okulda yönetimle ilgili meydana gelebilecek güçlükler bu başlıklar ile ilgili güçlükler olmaktadır.

MEB'e bağlı ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman ile ilgili olarak Gazi Üniversitesinde 302 resmi ilköğretim okul müdürü ile yapılan bir çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlerinden, eğitim öğretim işlerine, personel işlerine, öğrenci işlerine pek çok önem verdikleri ve çok zaman harcadıkları, okul çevre işlerine ve işletme işlerine çok önem verdikleri ve harcadıkları zamanın orta derecede yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır.⁵⁵

3.2.1. Öğrenci Hizmetleri

Okullardaki eğitim öğretim etkinlikleri sürerken öğrencilere yönelik bir takım işlerin de yapılması gerekmektedir. “Bir okulda öğrencilerin özlük işlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir.”⁵⁶ Okul yönetimi, öğrencinin aday kaydı ile başlayan ve öğrenci mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde, öğrenci ile ilgili görevlerini sürdürmeye çalışır. Okul yönetiminin öğrenciyi iyi tanması, öğrencinin karşılaştığı sorunların çözümünde okul yönetimine yardımcı olmaktadır.

Öğrenci hizmetlerinin büyük bir kısmı 2007 yılından beri “e-okul” adı verilen bir sistem üzerinden yapılmaktadır. “e-okul” Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2007 yılında kullanıma açılan bir okul yönetim bilgi sistemi yazılımıdır. Bir öğrencinin okula kaydından mezun oluncaya kadar geçen tüm işlemler bu sistemde yapılır.

⁵⁵ Kaykanacı, M., İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.11., S.1., Kastamonu, 2003, ss.137-158.

⁵⁶ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1995, s.111.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre; okul yönetiminde öğrenci hizmetleri şu başlıklar altında yapılmaktadır;

- Öğrencinin kayıt kabulü
- Devam-devamsızlık
- Öğrenci sağlık hizmetleri
- Öğrenci başarısının değerlendirilmesi
- Öğrenci rehberlik hizmetleri
- Öğrenci işlerinin yürütülmesini denetleme ve değerlendirme.

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre Türk vatandaşı kız ve erkek çocuklar ilköğrenimlerini resmi veya özel Türk ilköğretim okullarında yapmak zorundadırlar. İlköğretim okullarına kayıt edilen zorunlu öğrenim çağındaki öğrencilerin velileri, öğrencilerin okula devamını sağlamakla yükümlüdür. Okul yönetimleri, milli eğitim müdürlükleri, müfettişler, muhtarlar ve mülki amirler de yasa gereği öğrencilerin okula devamını sağlamak zorundadırlar.

Okul yöneticileri; yönetmeliğin 25..maddesi gereğince özürlü özürsüz devamsızlıkları sınıf defterlerinden e-okula işleyerek takip etmek zorundadırlar. Sürekli raporlu olan ya da zorunlu öğretim çağını bitirdiği yılın sonuna kadar (14 yaş) okulunu bitiremeyenlere verilen iki öğretim yılı ek süreyi, başarıyla tamamlayamayan öğrencilere öğrenim belgesi verilir.

“İlköğretim çağındaki çocuklar çevreden yetişkinlere göre 4 kat daha fazla etkilenmektedirler.”⁵⁷ Sürekli gelişmekte ve büyümekte olan çocuklar, kendilerini hastalıklardan yetişkinler gibi koruyamazlar. Başarılı bir eğitim için öğrencinin sağlıklı olması ve okul ortamında da sağlık kurallarının uygulanması şarttır. Okul yöneticileri hem öğrencilerin sağlık durumlarından hem de okulda kullanılan ortak alanların temizliği için uygun şartların hazırlanmasından sorumludurlar.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sonunda, öğrencide meydana gelen değişikliklerin görülmesi ve eksiklerin giderilmesi için değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

⁵⁷ <http://temizokullar.com/default.asp?L=TR&mid=423> (23.06.2009)

“Değerlendirme; öğretme ve öğrenmenin etkili olup olmadığını, etkili olmuşsa ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğini belirli kılan kalite kontrol sistemidir.”⁵⁸

Bir öğretim yılı iki dönemden oluşur. Öğrencilere İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 45.maddesi uyarınca her dönem sonunda; derslerdeki başarısı ile davranışlarına ilişkin değerlendirme sonuçları, sosyal etkinlik çalışmaları ve okula devam durumlarının yazılı olduğu bir karne verilir. Başarı durumları sınav puanlarının, projelerin, performans belirlemeye yönelik çalışmaların (ders ve etkinliklere katılım ile performans görevleri) ortalamaları ile belirlenir. Başarılı öğrenciler bir üst sınıfa geçirilir, sınıf seviyesine göre yeterli başarıyı gösteremeyen öğrenciler için sınıf veya branş öğretmenleri, varsa okul rehber öğretmeni, okul yönetimi ve velilerle birlikte öğrenci, okul ve çevrenin durumuna göre alınacak tedbirler belirlenir.

Öğrenci rehberlik hizmetleri; eğitim kurumlarının eğitim öğretim etkinlikleri bütünlüğü içinde yer alır.“Rehberlik; bireyin en verimli bir şekilde gelişmesi ve tatminkar uyumlar sağlamasında gerekli olan tercihleri, yorumları, planları yapmasına ve kararları vermesine yarayacak bilgi ve becerileri kazanması ve ulaştığı bu seçme ve kararları uygulaması için kişiye yapılan sistemli ve profesyonel yardımdır.”⁵⁹ Rehberlik bireyin kendi başına hareket edebilmesine yardım etmektedir. Bireyin yapacağı seçimlerde ve problemlerinin çözümünde ona sistemli bir şekilde yol gösterecek bir uzmana ihtiyaç vardır. Bu alanda okullarımızda rehber öğretmenler görevlendirilmiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 75. maddesi Rehber öğretmenin, okul müdürüne ya da ilgili müdür yardımcısına karşı sorumlu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Yönetmeliğin 76.maddesi gereği 6,7 ve 8.sınıf öğretmenleri de kendilerine sınıf rehberliği verilen şubelerde şube rehber öğretmeni adı altında rehberlik çalışmaları yaparlar. Okullarda müdür yardımcısı başkanlığında “Rehberlik Hizmetleri Okul Yürütme Kurulu” rehberlik çalışmalarının yapılmasını sağlar.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60.maddesi gereği okullarda denetleme ve değerlendirme yetkisi okul müdürlerindedir. Okul müdürleri bu kadar yoğun iş temposu içinde hem öğrencilerinin hem de diğer çalışanlarının özlük haklarını korumak hem de yönetmeliklere ve programa uygun olarak eğitim ve öğretim imkanları sunmak zorundadır.

⁵⁸ Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1982, s.111.

⁵⁹ Tan, H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, İstanbul, 2000, s.18.

3.2.2. Personel Hizmetleri

Okulda bulunan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerinin takibi gerekmektedir. İlköğretim okullarında, eğitim hizmetleri, teknik hizmetler, genel idare hizmetleri ve yardımcı hizmetler kadroları bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin farklı hizmet alanlarından insanları yönetmeleri sırasında insan ilişkilerine dikkat etmeleri gerekmektedir.

“Personel hizmetleri, okuldaki insan kaynağının sağlanması ve yararlanılması, gerekli çalışanlar için istekte bulunulması, atanan çalışanların göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar.”⁶⁰

Bir okulda personel hizmetleri alanında yapılan işleri şöyle gruplandırabiliriz;

- Atama, nakil ve görevlendirme yapılması
- Stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması
- Personel özlük haklarının sağlanması
- Sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi
- Sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması
- Devamı izleme ve denetlemenin yapılması

“Karşısındaki kişinin daima insan olduğunu düşünen bir yönetici davranış biçimini ve sözlerini nezaket kurallarına uygun üslupla süslerse, kendine bağlı olan personelin de sevgi ve sempatisini kazanacaktır.”⁶¹ Bir okuldaki personelin, sevgisini ve sempatisini kazanmak onların istekli çalışmalarını ve okulun amaçları etrafında toplanmalarını kolaylaştıracaktır.

Üretimde en önemli unsur insan ögesidir. Üretimi gerçekleştiren onların bilgi, beceri ve bunlar kadar önemli olan duygularıdır. Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflere ulaşmasını hızlandırmalıdır. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt

⁶⁰ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.99.

⁶¹ Aytemur, S., Başarılı Yönetimin Sırları, İstanbul, 2001, s.81.

üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir.⁶²

“Liderin grubun başarı ve sürekliliğinin sağlamak gibi sorumlulukları vardır.”⁶³ Okul yöneticisinin insancıl yeterliliklere sahip olması, okul içinde herkesin etkili ve işbirliği içinde çalışmasını sağlayacaktır. Okulu bir bütün olarak görebilme yeteneğine sahip yöneticiler, çalışanları ile sürekli bir etkileşim kurarak, onların değerlerini korumayı ve problemlerini çözmeyi başarabilirler. Öğretmenler genellikle sıkıntılarını okul müdürüne götürmek istemezler ancak problemlerin birikmesi, yönetici için daha büyük problemler yaratacağından okul müdürünün personeline karşı bu çekimser tabloyu kaldıracak yakınlık göstermesi gerekmektedir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını arttırmak ve öğretmenlerden en üst düzeyde verim alabilmek için özel gayret göstermek durumundadır.⁶⁴ Öğretmenlerin performanslarının düşüklüğünün sebebi ne olursa olsun bunu yükseltmek okul yöneticisi için zor bir çalışmadır. Özellikle maddi kaynaklı sorunların çözümü okul yöneticilerinin dışında kalmaktadır.

Merkeziyetçi yönetim yapıları okul müdürünün liderlik tutumunu olumsuz etkilemektedir. Merkezi yönetimlerde okul müdürü resmi bir lider olarak davranmak zorundadır. Okul müdürü en önemli görevi olan eğitim liderliğini gerçekleştirirken hem okul içinde hem de okul dışında bir denge sağlamalıdır. Müdürlük makamı bir bakıma okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalışmalıdır. Bu nedenle de okul yöneticisi personel ilişkilerine gereken önemi vermeli, personelinin yetiştirilmesinden, çalışmalarının takibine kadar her aşamada sorumluluk sahibi olmalıdır. Okul müdürleri yönettikleri okulun başarısından ve veriminden de sorumlu tutulmaktadırlar. Çalışan personelinin kendi seçemeyen bir okul müdürünün böyle bir sorumluluğunun olması bir çelişki yaratmaktadır.

Her okul müdürü öğretmen ve yardımcı personelinin kendi seçebilmeyi istediği kadar okuldaki diğer yöneticileri yani müdür yardımcılarını da seçebilmeyi istemektedir. Okul

⁶² Bıkan, N., a.g.m. s.65.

⁶³ Bursalıoğlu, a.g.e., s.40.

⁶⁴ Cemaloğlu, N., Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, S.153-154., Ankara, Kış-Bahar2002, s.1.

yönetimi bir ekip işidir. Lider zamanı ve kaynakları etkili kullanır. Bunun için de kendi gibi çalışma sistemi olan bir ekiple büyük işler başarabilir.

3.3.3. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri

Okullar eğitim için var olan kurumlardır. Okullarda tüm öğrencilere yeteneklerini ortaya çıkaracak bir eğitim vermek, öğrencilerin mutlu, sağlıklı bireyler olmalarını, demokrasi, insan hakları ve hoşgörü gibi toplum olmanın gereklerini öğretmek esastır.

Okullarda eğitim ile ilgili işler, öğretmenler kurulu toplantıları, okulda rehberlik işleri, okullarda sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler, okulda öğrenci disiplin işleri, okulda veli toplantıları, okullarda nöbet işleri, okul meclisleri ve öğrenci kurulları ile ilgili işlerden oluşmaktadır. Okullarda öğretim ile ilgili işler, okulun ve sınıfın yıllık çalışma planı ve ders için yapılan planlar, ders kitapları ve ders araç-gereçlerinin sağlanması, yetiştirme kurslarının açılması, kütüphane ile ilgili işlemlerin yürütülmesi ve öğretimin yapılması ile ilgili işlerden oluşmaktadır.

Okuldaki eğitim ve öğretim hizmetleri okul yöneticilerinin zamanını en çok alan konulardır. Okullardaki eğitim ve öğretim çalışmaları planlı bir şekilde yapılır. Öğrenciye hangi davranışın nasıl kazandırılacağı öğretim programları ile belirlenmiştir. Bu öğretim programları esaslarına dayanarak okullarda kaliteli eğitim verilmesi için gereken maddi ve fiziki şartları okul yöneticileri hazır hale getirmek zorundadır.

Okul yöneticisi öğretmen norm kadrosunu tamamlayarak, araç gereç eksiklerini gidererek, etüt veya kurs gibi takviyelerle eksikleri kapatarak, sosyal ve sportif faaliyetlere zaman ayırarak zihinsel, ruhsal ve bedensel gelişime destek olmalıdır. Ülkemizde eğitim programlarını hazırlamak okul yöneticilerinin değil Talim Terbiye Kurulu'nun görevidir. Eğitimde fırsat eşitliği sağlamak ve ülke genelinde ortak kültür oluşturmak için her yerde aynı program uygulanmaktadır. Programdaki değişikliklerin uygulanmasını okul müdürleri takip ederler.

İyi yetişmiş herhangi bir öğretmen grubu önemli eğitim problemlerine karşı ilgisiz değildir ve eğitim öğretimle ilgili her sorunda okul yöneticisinin yanında yer alarak çözümün bir parçası olmaya isteklidir.⁶⁵

3.3.4. Okul İşletmesi

“Okullar yaygın olarak bir örgüt ve işletme olarak nitelendirilir.”⁶⁶ Bu yüzden de okullarda işletmeciliğin ve bürokrasinin ilkelerinin uygulandığını görmekteyiz. Okullarda maddi ve fiziki kaynakların yönetimiyle ilgili sıkıntılar çokça yaşanmaktadır.

Okul bütçesi ve maddi işlerle ilgili olarak ilköğretim okul müdürlerinin yapması gerekenleri şöyle sıralayabiliriz;

- Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel giderleri ve ayni yardımları dışında kaynak sağlamaması nedeniyle, her türlü okul giderleri için kaynak bulmak,
- Okulun yıllık bakım-onarım giderlerinin karşılanması için kaynak bulmak,
- Okulun kırtasiye giderlerinin karşılanması için kaynak bulmak,
- Okulun temizlik giderlerinin karşılanması için kaynak bulmak.

Mali yapı okul tiplerine göre değişiklik gösterir. Resmi ilköğretim okullarında kadrolu personelin giderleri devlet tarafından ödenir. Ancak elektrik, su, ısınma, donatım, onarım işleri için merkezi bütçeden ödenek ayrılmayıp, İl Özel İdaresinin ayırdığı bütçe kullanılır. Okullarımızda yeteri kadar kadrolu memur, teknisyen ve hizmetli olmadığı için bu hizmetlerin karşılanmasında Okul Aile Birlikleri devreye girmektedir. Okul Aile Birlikleri eğitim ve öğretimin sağlıklı ve düzenli yürütülmesi için velilerden ve hayırseverlerden bağış almak zorunda kalmaktadırlar.

“Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birlikleri Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde, makbuz karşılığında bağış toplayarak, okullarda kantin, otopark, salon vb. yerleri işleticilere kiraya vererek gelirler elde edebilirler.”⁶⁷ Okul kaynaklarının verimli kullanılması okul yöneticilerinin görevleri arasındadır. Yönetici yaptığı her şeyde okulunu düşünmek zorundadır. Bu amaçla da okulunda tasarruf sağlayıcı ve maliyet azaltıcı tedbirler almalıdır. Çünkü kullanılan ülke kaynaklarıdır.

⁶⁵ Sarıce, S., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.72,

⁶⁶ Şişman, Taşdemir, a.g.e., s.256.

⁶⁷ Şişman, Taşdemir, a.g.e., s.257.

Fiziki mekan hiçbir zaman öğrenci sayısından bağımsız düşünülmemelidir. Ülkemizde faal olan okul binalarına baktığımızda binalar yapılırken öğrenci sayısı gibi önemli bir faktörün göz önünde bulundurulmadığını, birçoğunun tek tip yapıldığını söylemek mümkündür.⁶⁸ Okul yöneticisinden, okul işletmesi alanına giren bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılmasında, yazı işlerinin takip edilmesinde, bütçe ve hesap işlerinin takibinde, sivil savunma, korunma, güvenlik ve temizlik işlerinin yapılmasında büyük hassasiyet göstermesi ve mevzuata uygun hareket etmesi beklenir.

Okul yöneticisi, her türlü araç gerecin alımını ve onarımını zamanında yapmakla ve ilgili olan personele teslimini sağlayarak verimli şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır. Milli Eğitim Müdürlüklerinin alma yetkisinde olan araçlar ile ilgili olarak okul müdürünün yetkisi yoktur. Okul müdürü ancak, okuldaki demirbaşın korunması ve kaydının tutulmasından sorumludur. Okul müdürlüğünce İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 100.maddesi gereğince Satın Alma Komisyonları kurulur. Bu komisyona müdür ya da müdür yardımcılarında biri başkanlık eder. Satın alma, muayene ve teslim alma komisyonu okul müdürlüğünce yapılacak satın alma işlemlerini düzenleme ve yürütme işlerini yapar.

İlköğretim okullarımızın bir kısmında anasınıfı bulunmaktadır. Anasınıfları eğitim öğretimin ilk basamağıdır ve öğrenci sağlığı açısından da en önemli zaman dilimini kapsar. Anasınıfları ilköğretim okulları bünyesinde bulunmasına rağmen ayrı bir bütçesi olur, uygun personel çalıştırılır. Bir okul yöneticisi kurumunda bulunan anasınıfının da bütçe ve personel işlerini takip etmek zorundadır. İlköğretim kurumlarının ana sınıfları ile ilgili satın alma iş ve işlemleri, satın alma komisyonunca, Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğindeki esaslara göre yürütülür.

3.3.5.Veli İlişkileri

“Okulda insan unsurunun ağırlıklı olması ve sosyal bir ortam içinde çevrenin bir parçası olarak varlığını sürdürmesi, okulun çevresi ile ilişkilerini geliştirmesi ve güçlendirmesini zorunlu kılmaktadır.”⁶⁹ Bu yüzden okul hem özel hem de genel çevresini ihmal etmemeli, topluma iyi hizmet sunmak için çalışmalı, paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmelidir. Okul yöneticileri velileri ile pek çok sorun yaşamaktadırlar. Velilerin

⁶⁸ Demircan, N., Okul Mevcudunun Okul Yönetimine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.14.

⁶⁹ Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000, s.55.

okul kurallarını dikkate almamaları, maddi ihtiyaçlarda geride durmaları, okul kayıt bölgesi dışından kayıt olmak konusunda baskı yapmaları, okul ile velinin öğrenciden farklı beklentilerinin olması yöneticiler ile veli arasında yaşanan sorunlardan bazılarıdır.⁷⁰

Her öğrencinin bir velisinin olması zorunludur. Veli öğrencinin, anne, baba veya yasal sorumluluğunu üstlenen kişidir.⁷¹ Okul veli ilişkilerinin verimli şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticilerinin velileri her konuda bilgilendirmesinde fayda vardır. Öğrencisinin durumu ile ilgili düzenli bilgi alan velinin okula karşı ilgisi de artar. Türk eğitim sisteminde okul-çevre ilişkilerinin sağlıklı olduğu söylenemez. Burada okul yöneticilerinin yanlış tutumlarının yanı sıra anne ve babaların eğitim durumlarının düşüklüğü ve bilgi ihtiyaçlarının yeterince karşılanamaması da bir etken olmaktadır.

Okul ile aile arasında iletişimi ve işbirliğini güçlendirmek amacıyla Okul Aile Birlikleri kurulmuştur. Birlik her yıl ekim ayının sonuna kadar toplanır. Yönetim kurulu; Okul müdürü, Müdür yardımcıları ve öğretmenler arasından seçilen birer üye, Veliler arasından seçilen dört üye olmak üzere yedi üyeden oluşur. Okul Aile Birliklerinin görev ve yetkileri 2573 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanmıştır.

Okul müdürü Okul Aile Birliklerinde sadece üye olarak bulunur. Ancak okul ile ilgili her türlü ihtiyacın karşılanmasından ve bakımından kendisi sorumludur. Yetkinin olmadığı bir yerde sorumlu durumda olmak da önemli bir sorun olmaktadır.

4. EĞİTİM YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK

Eğitim sisteminin amacı öğrencilerin istendik davranışlar kazanmalarını sağlamaktır. Eğitim sistemleri öğrencilere istendik davranış kazandırma yolunda çeşitli araçlar kullanır. İyi yetişmiş öğretmenler, yeni eğitim teknolojileri, toplam kalite yönetimi, öğrenci merkezli öğrenme, stratejik planlama gibi yeni öğretim yöntemleri bu süreçte kullanılan araçlardır.

“Verimlilik, İktisat Terimleri Sözlüğüne göre; bir birim üretim faktörü başına düşen ürün miktarı, Eğitim Terimleri Sözlüğüne göre; belli bir sürede bir öğrencinin, bir öğrenci

⁷⁰ Genç, F., Beşiktaş ve Sarıyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, ss.133,134.

⁷¹ Resmi Gazete, S.26156, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (02.05.2006)

kümesinin ya da bir eğitim kurumunun yaptığı çalışma ya da gösterdiği başarı olarak tanımlanmaktadır.”⁷² “Yönetimin görevi, örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları için seferber etmek, etkili ve yerinde kullanmaktır.”⁷³ Eğitim yönetiminde verimliliğin sistem amaçlarını en az kayıpla gerçekleştirmesi olarak düşünmek gerekir.

Eğitim hizmetlerinin üretimi diğer mal ya da hizmetlerin üretiminden farklıdır. Bir otomobil üretirken fabrikalar, robotlar, atölyelerden faydalanılır. Enerji, çelik ve diğer hammaddeler otomobil üretiminin girdileridir. Bir üretim süreci olan eğitim hizmetinin girdisi ise insandır. Elde etmek istenen, bir mal yerine hizmet üretmektir. Eğitim sürecinde elde edilmek istenen ürünü yani istedik davranışları etkileyen çok sayıda etken bulunur. Davranış kazandırma işi gerçekleştikçe de hem öğrencinin hem okulun hem de eğitim sisteminin performansı yükselir.

“Eğitim sistemine harcanan parayla eğitim sisteminin topluma yararlılığının değeri arasındaki oran eğitim sisteminin verimliliğini anlatır.”⁷⁴ Eğitim sisteminin verimliliği ile; öğrencilerin sisteme girerken gösterdikleri davranışlarından daha fazlası ile sistemden çıkmalarını anlıyoruz. Ülke düzeyinde verimliliğin çıktıları uzun vadede alınabilmektedir. Bireylerin iyi okulları kazanmaları, istedikleri mesleği yapabilmeleri, insanların birbirleriyle aralarında sağlıklı iletişim kurabilmeleri, eşit gelir dağılımının sağlanması verimliliğin uzun vadeli sonuçlarıdır. Eğitimin uzun vadeli sonuçları olan bir süreç olması sebebiyle eğitimde verimlilik de uzun vadede kendini gösterecektir.

Eğitimde verimlilik söz konusu olduğunda “verimli okul” yaklaşımıyla birlikte “etkili okul” yaklaşımından da söz edilebilir. “Okul açısından etkililik, okulun girdileri, okul programları, okul ve sınıf içi süreçler, okulun çıktıları, okulun içinde yer aldığı dış çevre gibi yönlerden ele alınarak tanımlanabilmekte ve bunlar arasında karşılaştırmalar yapılarak da okulun etkililiğiyle ilgili yargılamalarda bulunmaktadır.”⁷⁵ Bu bağlamda etkili bir okulla bütünleşen özelliklerde; okul yöneticisinin liderliği, öğretmen davranışı, program, öğrenme-öğretme süreci ve öğrenci, okul kültürü ve iklimi, çevre ve aile ilişkileri gibi okulu oluşturan unsurlardaki kalitenin artması yer almaktadır.

⁷² <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=verimlilik&ayn=tam> (29.06.2009)

⁷³ Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev. O. Baykal), Ankara, 1992, s.377

⁷⁴ Başaran, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, s.249.

⁷⁵ Şişman, a.g.e., s.26.

Etkili okulların yöneticilerinin, etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı bir takım liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Etkili bir yönetici okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenme ve öğretmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören bir lider olmalıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerinin eğitim-öğretimle ilgili her türlü yenilikler konusunda destek almasını sağlamalıdır. Ülkemizde bu konuda özel okullardaki okul yönetimlerinin hassasiyetleri dikkat çekmektedir. Özel okullar öğretmenlerine her yıl belli dönemlerde, eğitim öğretimle, sınıf yönetimiyle, iletişimle, eğitim teknolojileri ile ilgili konularda uzmanlardan eğitim aldılmaktadır. Resmi okullarda da her yıl haziran ve eylül aylarında yapılan mesleki çalışmalar döneminde bu eğitimlere ağırlık verilmesi eğitimde kalite ve verimi artıracaktır.

“Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinimlerinin karşılanması arasında bir denge kurmaktır. Bu boyutlardan biri ihmal edilirse örgütün verimi düşer.”⁷⁶ Okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirirken bir yandan da çalışanlarının istek ve ihtiyaçları arasındaki dengeyi de korumaya dikkat etmesi gerekir. Öğretmen ve öğrenciler için destekleyici, huzurlu, güvene dayalı ve düzenli bir iklim oluşturmak ve bunu sürdürmek gerekmektedir.

Okulun dış çevresi içinde, okulun yer aldığı sosyal, kültürel ve ekonomik çevre bulunmaktadır. Okulun dış çevre ile olumlu ilişkiler içinde olmasının, öğrenciler üzerinde de olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir. Okul yöneticilerinin yazışmalar, ziyaretler, çevreye dönük eğitsel etkinlikler yaparak ailelerin eğitime katılımını sağlaması ile eğitimde kalite ve verim üzerinde büyük etki sağlanacaktır. Bu anlamda okul yöneticilerinin okullardaki rehberlik servisi çalışmalarını çok iyi takip etmesi gerekmektedir. İlköğretimin son sınıfındaki öğrencilere kişilik testleri yapılarak meslek seçimi konusunda destek olunmalı, öğrencinin ailesi bilgilendirilmeli, öğrenci gelişimi ile ilgili düzenli raporlar tutularak beklentiler ve gerçekler arasında denge kurulmalıdır.

“Etkili öğretim, öğrenci davranışlarında istenen değişikliği yapmak için kullanılan ya da sunulan bir öğretim planının gerçekleşmesidir.”⁷⁷ Etkili okullar aynı zamanda öğrenci gelişiminin sık sık takip edildiği okullardır. Sınavlar, performans görevleri ve projeler ile

⁷⁶ Balcı, A., “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı,(Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.245.

⁷⁷ Binbaşoğlu, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler”, Çağdaş Eğitim Dergisi, S.185, Ankara, 1993, s.22.

öğrenci değerlendirme çalışmaları okul, sınıf ve öğrenci boyutlarında yapılmakta, bu değerlendirmeler sonucunda da öğrenci gelişimi ve başarısıyla birlikte okul kadrosunun başarısı da değerlendirilmiş olmaktadır. Böylece bir okul yöneticisinin; personelinin, görevini yerine getirmede ne kadar istekli olup olmadığını anlaması açısından işi kolaylaşmaktadır. İsteksiz personel; öğrenciden kaynaklanan verimsizlikten bağımsız olarak kendini belli etmektedir. Etkili bir okul liderinden personelinin iyi tanıyıp takip etmesi, personelinin motivasyonunu artırması için gerekli önlemleri alması beklenmektedir. “Yönetimin genel ilkelerinden biri hasta ile doktorun aynı kişi olmamasıdır. Günümüzdeki yönetici, sorun yaratan değil sorun çözen kişidir. Eğitim yöneticisi önüne getirilen bir sorunu, hangi uzman ya da uzmanlara vereceğini bilen kişi olmak durumundadır.”⁷⁸

“Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield tarafından yapılan bir araştırmada etkili müdürler için ;

- Çok fazla enerjiye sahip
- Saatlerce çalışan
- İyi bir dinleyici ve gözleyici
- Yetenekli bir bilgi aktarıcı
- İnsanlar arası ilişkilerde başarılı
- Strese karşı hoşgörülü bireyler olmaları gerektiği belirtilmiştir.”⁷⁹

Okuldaki öğrenci sayısını belirleyen bir faktör olarak, okulun fiziksel yapısı, görünüş, kullanım, sağlık koşullarına uygun oluş açılarından uygun ve çekici olmalıdır. Temiz, bakımlı, iyi donanımlı okullar yalnız morali değil, davranışı ve verimi de etkiler.⁸⁰

Eğitim sisteminin verimliliği okulların verimli olmasından geçmektedir. Verimi etkileyen; kaliteli personel, eğitim süresi, eğitim ortamlarının fiziki şartları, öğretim şekli, finansman, eğitimde uygulanan modeller gibi unsurların üst yöneticiler tarafından eğitimde verimi arttıracak şekilde hazırlanması gerekmektedir.

⁷⁸ Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yönetici ve Öğretmen Gözüyle Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır?, Ankara, 1997, s. 15.

⁷⁹ İnandı, Y., Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?’, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Mersin, 2006, s.126.

⁸⁰ Kalfa, Y., Okul Büyüklüğünün Kalite, Verim ve Öğrenci Başarısına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.82.

III. BÖLÜM

SARIYER İLÇESİ ve SARIYER İLÇESİ EĞİTİM ÖĞRETİM KURUMLARI

1.SARIYER İLÇESİ

“İlçenin bilinen ilk ismi Simas’tır. Sarıyer eski çağlarda boş arsa ve tepelerden ibaretti. Gerek antik çağda, gerekse Bizans döneminde fazlaca dikkat çeken bir merkez, hatta belli başlı bir yerleşim bölgesi değildi. Bizans döneminde kıyı kesimlerde çok az yerleşim alanı vardı. Ancak kentin su ihtiyacının büyük kısmı buradan sağlanıyordu.

İstanbul’un Fatih Sultan Mehmet tarafından fethinin ardından Anadolu’dan ve Adalar’dan göçmenler getirilerek bölgede iskan başlamıştır. Cumhuriyet dönemine gelindiğinde, bugünkü Sarıyer ilçe sınırları içindeki yerleşimler, gelişimi donmuş köyler biçimindedir. 1930 yılında yapılan yönetsel düzenleme sonucu bugünkü Sarıyer kuruldu.

20. yüzyılın ilk yarısında, hatta 1960’lara değin ilçenin Boğaz kıyısındaki semtleri, daha çok yazın kalabalıklaşan sayfiye yeri niteliği taşıyordu. Özellikle yeni yolların yapılması ve sahil yolunun genişletilmesinden sonra, mevcut semtler gelişmiş ve semtler arası boş alanlar yerleşime açılmıştır. Kıyı kesiminde daha çok üst gelir gruplarına ait konutlar ve köşkler, sırt biçiminde uzanan yüksek alanların yamaçlarında gecekondu mahalleleri göze çarpar.

Sarıyer, İstanbul Boğazının Avrupa yakasında Boğazın kuzey kesiminde yer alır. Sarıyer’in doğu ve güney kesimleri İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde kalır. Arazi yapısı genellikle engebeli olup, kıyılardan hemen yükselen tepelerin üst kısımları düzlükler biçiminde uzanır.

Sarıyer’in sahil sınırı, Bebek’ten az ötede Aşiyân’ı geçince başlayıp Kilyos bölgesini de içine alan Karadeniz kıyılarına kadar ulaşır. Karadeniz’deki en uç nokta Rumeli Feneri’dir. Sarıyer ilçesinin yüzölçümü 151 km², dir.

Kıyılarda, dar bir sahil şeridinden sonra, çok dik yamaçlar yükselir. İlçe sınırları içinde küçüklü büyüklü birçok dere vardır. Sarıyer’in Karadeniz’e ve İstanbul Boğazına kıyıları vardır. Karadeniz’e bakan sahilleri dik yamaçlı ve ormanlık olmakla birlikte plaja elverişli kumsalları da vardır. İlçe, diğer kent ilçelerine nazaran daha fazla ormanlık alanlara sahiptir.

Sarıyer ilçesi, 1 belde belediyesi, 26 mahalle ve 8 köyden oluşmaktadır. Mahalleler; Sarıyer Merkez, Büyükdere, Maden, Çayırbaşı, Emirgan, İstinye, Pınar, Kireçburnu, Reşitpaşa, Rumelihisarı, Tarabya, Yeniköy, Ferahevler, Cumhuriyet, Yenimahalle, Poligon, Çamlıtepe (Derbent), Kocataş, Kazım Karabekir , PTT Evleri, Baltalimanı, Fatih Sultan Mehmet, Darüşşafaka, Bahçeköy Merkez, Bahçeköy Kemer ve Bahçeköy Yeni Mahalle olmak üzere 26 adettir. Köyler ise; Demirciköy, Garipçe, Gümüşdere, Kısırkaya, Kumköy (Kilyos), Rumelifeneri, Uskumruköy, ve Zekeriyaköy'dür.”⁸¹

2008 yılı Adrese Dayalı Nüfus Sayımı verilerine göre Sarıyer'e ait bazı bilgiler aşağıda Tablo-3, Tablo4 ve Tablo-5'te gösterilmektedir.⁸²

Tablo-3: 2008 Nüfus Sayımına Göre Nüfus Sayıları

NÜFUS SAYISI	ERKEK	KADIN	TOPLAM
TÜRKİYE	35.901.154	35.615.946	71.517.100
İSTANBUL	6.386.772	6.310.392	12.697.164
SARIYER	139 556	137 816	277 372

Kaynak: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> (26.03.2009)

Tablo-3'e göre Sarıyer'in nüfusu, Türkiye nüfusunun %0 3'ünü, İstanbul nüfusunun % 2'sini oluşturmaktadır. 2008 sayımına göre Sarıyer'in İstanbul'daki 39 ilçe arasında en kalabalık 24.ilçe olduğu ortaya çıkmıştır.

2008 yılı Adrese Dayalı Nüfus Sayımına göre İstanbul ve Sarıyer'deki 5-14 yaş arası yani okul öncesi ve ilköğretim çağı nüfusu Tablo-4'te yer almaktadır.

Tablo-4: İstanbul ve Sarıyer'deki 5-14 yaş arası nüfus sayıları

5-14 YAŞ NÜFUS SAYISI	ERKEK	KIZ	TOPLAM
İSTANBUL	1 074 710	1 010 350	2 085 060
SARIYER	19 779	18 483	38 262

Kaynak: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> (26.03.2009)

⁸¹ http://www.sariyer.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28 (26.03.2009)

⁸² <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> (26.03.2009)

Tablo-4'e göre Sarıyer'deki 5-14 yaş arası yani okulöncesi ve ilköğretim çağında bulunan nüfus, İstanbul genelindeki 5-14 yaş arası nüfusun % 1,8'ini oluşturmaktadır.

Sarıyer'de ikamet eden 277 372 kişinin, nüfusa kayıtlı oldukları iller incelendiğinde ilk beş sırada yer alan iller Tablo-5'te yer almaktadır.

Tablo- 5: Sarıyer'de İkamet Edenlerin Nüfusa Kayıtlı Olduğu İller

NÜFUSA KAYITLI OLUNAN İL	İKAMET EDİLEN İLÇE (SARIYER)
İSTANBUL	59 483
SİVAS	36 305
RİZE	15 894
GİRESUN	15 106
TRABZON	9 200

Kaynak: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> (26.03.2009)

Tablo-5 incelendiğinde, Sarıyer'in nüfusunu İstanbul'da kayıtlı olanların ardından sırasıyla Sivas, Rize, Giresun ve Trabzon'dan gelen nüfusun oluşturduğunu söylemek mümkündür. İstanbul geneli düşünüldüğünde Sarıyer'in diğer ilçelere göre daha az göç aldığı düşünülmektedir.

2.SARIYER İLÇESİ EĞİTİM ÖĞRETİM KURUMLARI

Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kaynaklarına göre Sarıyer'de 23 resmi anasınıfı, 25 özel anaokulu, 36 resmi ilköğretim okulu, 13 özel ilköğretim okulu, 15 resmi ortaöğretim okulu, 12 özel ortaöğretim okulu bulunmaktadır. (bkz.Tablo 6.)Ayrıca 1 Mesleki Eğitim Merkezi, 1 Rehberlik ve Araştırma Merkezi, 1 Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu, 1 Eğitim Uygulama Okulu ve 1 Öğretmen evi bulunmaktadır.

Tablo 6: Sarıyer İlçesindeki Okul Sayıları

	Anasınıfı/Anaokulu		İlköğretim		Ortaöğretim	
	Resmi	Özel	Resmi	Özel	Resmi	Özel
Okul Sayısı	23	25	36	13	15	12

Kaynak: Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Kaynakları, 2009

2008-2009 eğitim öğretim yılında Sarıyer'deki 36 resmi ilköğretim okulunda; 21 tanesi kadrolu, 15 tanesi vekil olmak üzere 36 okul müdürü, 4 tane kadrolu müdür başyardımcısı ve 60'ı kadrolu, 44'ü vekil müdür yardımcısı olmak üzere 144 müdür yardımcısı okul yönetiminde görev almıştır. 25 tanesi anasınıfı öğretmeni, 502 tanesi sınıf öğretmeni, 398 tanesi branş öğretmeni, 18 tanesi de rehber öğretmen olmak üzere 943 kadrolu öğretmen eğitim öğretim vermiştir. 1306 tanesi okul öncesi olmak üzere 26 294 öğrenci, 812 şubede öğrenim görmüştür.

2008-2009 eğitim öğretim yılında Sarıyer'de 36 resmi ilköğretim okulundan 12 tanesinin mevcudunun 1000 ile 2000 arasında, 1 tanesinin ise 2000'in üzerindedir. Bu okullardaki derslik başına düşen öğrenci sayısı ortalama; 35'dir. Bu sayının çok yüksek olmamasında şube sayılarının fazla olması etkili olmaktadır. Mevcudu 1000 üzerinde olan okullardaki bina sayıları; bir okulda 3 olmasının dışında 1 ya da 2'dir. Bina ya da bahçe için ayrılan alanların yeterli olmadığı bilinmektedir. 13 okulun sadece 3 tanesinde deprem güçlendirme yapılmış, 4 tanesi yeniden inşa edilmiştir. 13 okulun tamamında kantin ve kütüphane bulunmasına rağmen sadece 1 tanesinde spor salonu bulunmaktadır. Kalabalık okullarda öğrencilerin enerjilerini harcamaları için gerekli olan spor salonları ve oyun alanlarının bulunması büyük önem arz etmektedir. “ Okula başlayan çocuğun belirli bir zihinsel olgunluğa ulaşarak sınıf içi etkinliklerde başarı göstermesi yeterli değildir. Çocuğun oyun ve diğer sınıf dışı etkinliklerde de aynı başarıyı gösterebilmesi bedence ve psiko-sosyal açıdan olgunlaşmasını gerektirir.”⁸³

Oyun ve gelişim çağındaki ilköğretim çocukları hareket etmeyi ve oyun oynamayı çok severler. Bedensel ve psiko-sosyal gelişimleri açısından okul ortamında da bu gelişimin desteklenmesi gerekmektedir. Fiziki şartları yeterli olmayan kalabalık okullarda bu sosyal ortamların yaratılamaması çocuk gelişiminde büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

⁸³ Yavuzer, H. Okul Çağı Çocuğu, İstanbul, 2000, s.85.

IV. BÖLÜM
ÖĞRENCİ MEVCUDU 1000 ve ÜZERİ RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI
(İstanbul Sarıyer Örneği)

1.ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyet ve Yaşlarına Göre Dağılımı

Çalışmaya ait örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 7’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 61’inin erkek, % 39’unun kadın olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesinde erkek yöneticilerin sayısının fazla olacağı tahmin edilmekteydi. Araştırma sonuçlarının da bu tahmini desteklediği görülmektedir. Sonuçlardan bayan öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Erkek	27	61,4	61,4	61,4
	Kadın	17	38,6	38,6	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların içinde erkek yöneticiler bayan yöneticilerden sayıca fazladır. Buradan okul yöneticiliği konusunda kadınların henüz istenilen sayıda görev almadıkları ya da alamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Toplumumuzda öğretmenlik, bir kadın mesleği olarak görülmesine rağmen okul yöneticiliğinin bayan öğretmenler tarafından tercih edilmediği düşünülmektedir.

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 8’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 36’sının 26-35 yaş arası, % 25’inin 36-45 yaş arası, % 39’unun ise 46 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesinde 46 yaş ve üstü yöneticilerin sayısının daha fazla olacağı tahmin edilmekteydi. Araştırma sonuçlarında genç yöneticilerin sayısı ile 46 yaş üzeri yöneticilerin sayısının yakın olduğu görülmektedir. Sonuçlardan gençlerin yöneticiliğe ilgi gösterdikleri anlaşılmaktadır. Deneyimli yöneticilerin mevcut sorunlara yaklaşımında ve sorunları çözüm yöntemlerinde daha etkili olmaları kaçınılmazdır. Son dönemde genç yöneticilerin sıklıkla göreve gelmeleri söz konusudur. Genç yöneticilerin sorunlara yeni ve alışılmışın dışında çözüm önerileri ile yaklaşmaları deneyimsizlikten doğan dezavantajı kaldırdığı görülmektedir. Okul yöneticiliğine dinamizm gelmesi açısından okullarımızda genç yöneticilere ihtiyaç vardır.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	26-35 yaş arası	16	36,4	36,4	36,4
	36-45 yaş arası	11	25,0	25,0	61,4
	46 yaş ve üzeri	17	38,6	38,6	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

1.2. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdem ve Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 9’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 2’sinin 5 yıldan az, % 32’sinin 6-10 yıl arası, % 27’sinin 11-15 yıl arası, % 16’sının 16-20 yıl arası, % 23’ünün 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesi 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin daha fazla olacağı tahmin edilmekteydi. Araştırma sonuçlarına göre 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin fazla çıkması yöneticilikte genç öğretmenlerin yer aldığı bir kez daha göstermektedir.

Tablo 9. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
	6-10 yıl arası	15	34,1	34,1	34,1
	11-15 yıl arası	12	27,3	27,3	61,4
	16-20 yıl arası	7	15,9	15,9	77,3
	21 yıl ve üzeri	10	22,7	22,7	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

Örneklem grubunun yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları Tablo 10’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 50’sinin 5 yıldan az, % 9’unun 6-10 yıl arası, % 18’inin 11-15 yıl arası, % 18’inin 16-20 yıl arası, % 5’inin 21 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesi 21 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahip yöneticilerin sayısının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısı 5 yıldan az, diğer yarısı da 5 yıldan fazla yöneticilik kademine sahiptirler. Araştırma sonuçlarına göre 5 yıldan az yöneticilik kademine sahip yöneticilerin fazla olması Sarıyer’de 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında yöneticilikte tecrübesi az olan kişilerin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Örneklem Grubunun Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	5 yıldan az	22	50,0	50,0	50,0
	6-10 yıl arası	4	9,1	9,1	59,1
	11-15 yıl arası	8	18,2	18,2	77,3
	16-20 yıl arası	8	18,2	18,2	95,5
	21 yıl ve üzeri	2	4,5	4,5	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

1.3. Örneklem Grubunun Görevlerine ve Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 11’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 30’unun okul müdürü, % 9’unun müdür başyardımcısı, % 61’inin müdür yardımcısı olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesinde örneklemdaki okullar 1000 ve üzeri mevcutlu okullar oldukları için müdür yardımcısı sayısının norm kadro ile bağlantılı olarak fazla olacağı tahmin edilmekteydi. Araştırma sonuçları bu tahmini doğrulamaktadır. Çalışma 1000 ve üzeri mevcutlu ilköğretim okullarında yapıldığı için okul başına 1 müdür başyardımcısı, 2 ya da 3 müdür yardımcısı düşeceğinden müdür yardımcılarının oranı yüksek çıkmıştır. 1000 ve üzeri mevcutlu okullarda hizmet başına düşen öğrenci ve personel daha fazla olduğu için müdür yardımcılarına ek olarak teknik personel ihtiyacının karşılanması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 11. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Okul Müdürü	13	29,5	29,5	29,5
	Müdür Başyardımcısı	4	9,1	9,1	38,6
	Müdür Yardımcısı	27	61,4	61,4	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

Örneklem grubunun mezun oldukları okula göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 43’ünün eğitim fakültesi, % 16’sının öğretmen okulu, % 7’sinin eğitim enstitüsü, % 16’sının Fen-Edebiyat fakültesi, % 18’inin ise diğer okullardan mezun olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma öncesinde, 46 yaş ve üstü yöneticilerin sayısının fazla çıkacağından yola çıkarak öğretmen okulu ya da eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin sayısının fazla çıkacağı tahmin edilmekteydi ancak yöneticilerin yarısına yakınının eğitim fakültesi mezunlarından olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaş ortalamalarının düşük olması sebebiyle eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin sayısı da fazla çıkmıştır.

Tablo 12. Örneklem Grubunun Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Eğitim Fakültesi	19	43,2	43,2	43,2
	Öğretmen Okulu	7	15,9	15,9	59,1
	Eğitim Enstitüsü	3	6,8	6,8	65,9
	Fen- Edebiyat Fakültesi	7	15,9	15,9	81,8
	Diğer	8	18,2	18,2	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

1.4. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına ve Hizmet İçi Kurs Sayılarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 13’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 75’inin lisans, % 14’ünün yüksek lisans, % 5’inin doktora, % 7’sinin bunların dışında bir eğitim düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış yönetici sayısının az olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri arasında bu eğitimlerin teşvik edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Yüksek lisans ve doktora programlarının Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerle işbirliğiyle planlanması ve uygulanması okul yöneticilerinin verimliliğini artıracaktır.

Tablo 13. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	Lisans	33	75,0	75,0	75,0
	Yüksek Lisans	6	13,6	13,6	88,6
	Doktora	2	4,5	4,5	93,2
	Diğer	3	6,8	6,8	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

Örneklem grubunun katıldıkları hizmet içi kurs sayısına göre dağılımları Tablo 14’te özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların % 21’inin 3’den az, % 41’inin 4-7 arası, % 27’sinin 8-11 arası, % 2’sinin 12-15 arası, % 9’unun ise 16 ve üzeri kursa katıldığı anlaşılmaktadır. Mevcut yöneticilerin hizmet içi kurslara olması gerekenden çok daha az katıldıkları tespit edilmiştir. Hizmet içi kursların amacı; öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek, etkili ve verimli eğitim için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Hizmet içi kursların sayısının artırılması ve niteliğinin yeniden planlanması eğitim yönetiminde verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Tablo 14. Örneklem Grubunun Katıldıkları Hizmet İçi Kurs Sayısına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Geçer	3'den az	9	20,5	20,5	20,5
	4-7 arası	18	40,9	40,9	61,4
	8-11 arası	12	27,3	27,3	88,6
	12-15 arası	1	2,3	2,3	90,9
	16 ve üzeri	4	9,1	9,1	100,0
	Toplam	44	100,0	100,0	

2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI GÜÇLÜKLER

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler; “Bürokratik Güçlükler”, “Kültürel Güçlükler”, “Yapısal Güçlükler” ve “İletişim Güçlükleri” altında incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 15’de sunulmuştur.

Buna göre okul yöneticileri “Bürokratik Güçlükler” faktöründen $X_{ort} = 3.79$, “Kültürel Güçlükler” faktöründen $X_{ort} = 3.14$, “Yapısal Güçlükler” faktöründen $X_{ort} = 3.89$ ve “İletişim Güçlükleri” faktöründen $X_{ort} = 2.40$ ortalamaya sahiptir. Söz konusu faktörlerdeki standart sapma değerleri ise 0.73 ile 1.05 arasında değişmektedir.

Buna göre okul yöneticileri en fazla Yapısal ve Bürokratik Güçlüklerden etkilenirken, bunları Kültürel Güçlükler izlemektedir. İletişim Güçlükleri ise okul

yöneticilerini ez az etkileyen güçlük türüdür. Ayrıca standart sapma değerlerinin düşük olması söz konusu güçlüklerin tüm yöneticiler tarafından tutarlı bir şekilde hissedildiğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin dağılımı birbirine yakın olmakla birlikte bu dört alanda da birbirinden farklı çözüm çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Dağılımı

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Bürokratik Güçlükler	44	1,80	5,00	3,7955	,74019
Kültürel Güçlükler	44	1,60	5,00	3,1409	,91761
Yapısal Güçlükler	44	1,75	5,00	3,8977	,73397
İletişim Güçlükleri	44	1,00	5,00	2,4091	1,05253

YAPISAL GÜÇLÜKLER

Araç-gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.(4)

Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.(8)

Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.(9)

İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.(10)

Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknolojisi eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.(11)

BÜROKRATİK GÜÇLÜKLER

Merkeziyetçi bir yönetim yapısı ile karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.(14)

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.(16)

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.(18)

Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.(22)

Evrak yoğunluğu işimi güçleştirmektedir.(34)

KÜLTÜREL GÜÇLÜKLER

Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.(20)

Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.(21)

Çalışacağım ekibi kendi kararlarım doğrultusunda oluşturamamak karşılaştığım bir güçlüktür.(28)

Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.(32)

İLETİŞİM GÜÇLÜKLERİ

Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.(29)

Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.(31)

3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI GÜÇLÜKLER İLE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile cinsiyetleri arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.599$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.841$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.351$; İletişim Güçlükler için $p = 0.302$; $p > 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerinin karşılaştıkları bürokratik, kültürel, yapısal ve iletişim güçlükleri konusunda farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	Df	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Varyansların Eşitliği Vars.	,279	,600	-,530	42	,599
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,516	31,162	,610
Kültürel Güçlükler	Varyansların Eşitliği Vars.	2,857	,098	-,202	42	,841
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,190	27,925	,850
Yapısal Güçlükler	Varyansların Eşitliği Vars.	1,071	,307	-,943	42	,351
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,982	38,470	,332
İletişim Güçlükleri	Varyansların Eşitliği Vars.	3,044	,088	-1,044	42	,302
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,973	26,792	,339

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 17’de sunulmuştur. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin yapısal güçlüklerden etkilenme oranları arasında büyük fark olması beklenirken Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı cinsiyetlerdeki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen yapısal güçlükleri kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Araştırmacının kendi tecrübelerine dayanarak bunun sebebinin kadın yöneticilerin erkeklere göre daha fazla mükemmeliyetçi olmalarını söyleyebiliriz. Kadın yöneticiler okuldaki fiziksel eksiklerin bir an önce ve kusursuz olarak halledilmesini istemektedirler. Maddi ve bürokratik engeller düşünüldüğünde bayanların bu güçlüklerle başa çıkmaları da zorlaşmaktadır. Ayrıca bayan yöneticilerin kendilerini fiziksel olarak erkek yöneticilere göre dezavantajlı hissetmelerinin de güçlüklerle baş etme noktasında sıkıntı yarattığı düşünülmektedir.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Bürokratik Güçlükler	Erkek	27	3,7481	,71165	,13696
	Kadın	17	3,8706	,79982	,19398
Kültürel Güçlükler	Erkek	27	3,1185	,82883	,15951
	Kadın	17	3,1765	1,06977	,25946
Yapısal Güçlükler	Erkek	27	3,8148	,78014	,15014
	Kadın	17	4,0294	,65480	,15881
İletişim Güçlükleri	Erkek	27	2,2778	,91287	,17568
	Kadın	17	2,6176	1,24410	,30174

3.2.Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yaşları Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaşmış oldukları güçlükler ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.708$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.325$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.808$; İletişim Güçlükler için $p = 0.217$; $p > 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin yaşlarının karşılaştıkları güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yaşları Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	,394	2	,197	,349	,708
	Grup İçi	23,165	41	,565		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	1,933	2	,966	1,156	,325
	Grup İçi	34,274	41	,836		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	,239	2	,120	,214	,808
	Grup İçi	22,926	41	,559		
	Toplam	23,165	43			

İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	3,423	2	1,711	1,587	,217
	Grup İçi	44,214	41	1,078		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin yaşlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 19’da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı yaşlardaki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen kültürel ve yapısal güçlükleri 26-35 yaş arası yöneticilerin, iletişim güçlüklerini 46 yaş ve üzeri yöneticilerin diğer yöneticilere göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Kültürel ve yapısal güçlüklerin 26-35 yaş arası yöneticilerin tecrübe eksiklerinden kaynaklandığı, 46 yaş ve üzeri yöneticilerdeki iletişim güçlüklerinin ise teknolojiyi kullanma ve iletişim becerilerindeki eksiklerini telafi edememelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 19. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Yaşlarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	26-35 yaş arası	16	3,7000	,67330	,16833
	36-45 yaş arası	11	3,9455	,67582	,20377
	46 yaş ve üzeri	17	3,7882	,85869	,20826
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	26-35 yaş arası	16	3,4000	,85790	,21448
	36-45 yaş arası	11	3,1091	,98940	,29831
	46 yaş ve üzeri	17	2,9176	,91668	,22233
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	26-35 yaş arası	16	3,9844	,49555	,12389
	36-45 yaş arası	11	3,7955	,99886	,30117
	46 yaş ve üzeri	17	3,8824	,76095	,18456
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065

İletişim Güçlükleri	26-35 yaş arası	16	2,0938	,73527	,18382
	36-45 yaş arası	11	2,3636	1,14217	,34438
	46 yaş ve üzeri	17	2,7353	1,20049	,29116
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

3.3. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile mesleki kıdem arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.139$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.126$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.605$; İletişim Güçlükler için $p = 0.352$; $p > 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	3,758	4	,939	1,850	,139
	Grup İçi	19,801	39	,508		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	5,961	4	1,490	1,922	,126
	Grup İçi	30,246	39	,776		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	1,527	4	,382	,688	,605
	Grup İçi	21,638	39	,555		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	4,985	4	1,246	1,139	,352
	Grup İçi	42,652	39	1,094		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 21’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı mesleki kıdemlerdeki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticilerin Kültürel ve Yapısal Güçlükleri diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin ise Bürokratik ve İletişim Güçlüklerini diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin kıdemlerine bağlı olmaksızın güçlüklerle aynı oranda karşılaşılıyor olmaları ilgi çekici bir sonuç olarak çıkmıştır. Yeni nesil yöneticilerin İletişim ve Bürokratik Güçlükleri sosyal kimlikleri ile aştıkları düşünülmektedir.

Tablo 21. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Mesleki Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	6-10 yıl arası	15	3,9000	,50688	,13547
	11-15 yıl arası	12	3,3833	,85049	,24552
	16-20 yıl arası	7	3,7143	1,02539	,38756
	21 yıl ve üzeri	10	4,1800	,49396	,15620
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	6-10 yıl arası	15	3,5571	,91207	,24376
	11-15 yıl arası	12	2,8333	,80829	,23333
	16-20 yıl arası	7	2,7143	,87831	,33197
	21 yıl ve üzeri	10	3,1200	,91990	,29090
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	6-10 yıl arası	15	3,9821	,47499	,12695
	11-15 yıl arası	12	3,6667	,71774	,20719
	16-20 yıl arası	7	3,8929	,96671	,36538
	21 yıl ve üzeri	10	3,9750	,90868	,28735
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	6-10 yıl arası	15	2,2500	,93541	,25000
	11-15 yıl arası	12	2,1250	,64403	,18592
	16-20 yıl arası	7	2,4286	1,36713	,51673

	21 yıl ve üzeri	10	3,0000	1,31233	,41500
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

3.4. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yöneticilik Kıdemi Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile yöneticilik kıdemi arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.149$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.149$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.296$; İletişim Güçlükler için $p = 0.126$; $p > 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Yöneticilik Kıdemi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	3,670	4	,917	1,799	,149
	Grup İçi	19,890	39	,510		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	5,634	4	1,408	1,797	,149
	Grup İçi	30,573	39	,784		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	2,679	4	,670	1,275	,296
	Grup İçi	20,486	39	,525		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	7,849	4	1,962	1,924	,126
	Grup İçi	39,787	39	1,020		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin yöneticilik kıdemlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 23’te sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı yöneticilik kıdemlerindeki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip olanların, Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler ve İletişim Güçlüklerini diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri düşünülmektedir. Bunu okul yöneticiliğinin zor bir iş olması, uzun süreli yöneticiliğin verdiği mesleki tükenmişlik gibi sebeplere bağlamak mümkündür. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin kıdemli olan yöneticilerin mesleki tükenmişliklerini önlemek için rekreatif faaliyetler düzenlemeleri uygun olacaktır.

Tablo 23. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Yöneticilik Kıdemlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	5 yıldan az	22	3,7545	,59500	,12685
	6-10 yıl arası	4	3,4000	1,17757	,58878
	11-15 yıl arası	8	4,0000	,74066	,26186
	16-20 yıl arası	8	3,6250	,79597	,28142
	21 yıl ve üzeri	2	4,9000	,14142	,10000
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	5 yıldan az	22	3,3182	,84326	,17978
	6-10 yıl arası	4	3,0500	1,47309	,73655
	11-15 yıl arası	8	3,0750	,69230	,24477
	16-20 yıl arası	8	2,5250	,77044	,27239
	21 yıl ve üzeri	2	4,1000	1,27279	,90000
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	5 yıldan az	22	3,9205	,49633	,10582
	6-10 yıl arası	4	3,6250	,92421	,46211
	11-15 yıl arası	8	4,1250	1,03510	,36596
	16-20 yıl arası	8	3,5625	,84251	,29787
	21 yıl ve üzeri	2	4,6250	,53033	,37500
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	5 yıldan az	22	2,1591	,76199	,16246
	6-10 yıl arası	4	2,5000	1,08012	,54006
	11-15 yıl arası	8	3,0625	1,32119	,46711
	16-20 yıl arası	8	2,1250	1,02644	,36290
	21 yıl ve üzeri	2	3,5000	2,12132	1,50000
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

3.5. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Görevleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile görev arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.143$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.303$; İletişim Güçlükler için $p = 0.856$; $p > 0.1$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.010$; $p < 0,05$) Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, İletişim Güçlükleri ile görev arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, bunun yanında Yapısal Güçlükler ile görev arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Görevleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	2,135	2	1,067	2,043	,143
	Grup İçi	21,424	41	,523		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	2,050	2	1,025	1,231	,303
	Grup İçi	34,156	41	,833		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	4,666	2	2,333	5,171	,010
	Grup İçi	18,498	41	,451		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	,359	2	,180	,156	,856
	Grup İçi	47,277	41	1,153		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 25’te sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı görevlerdeki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya

koymaktadır. Yapısal Güçlükler faktöründe ise müdür başyardımcıları daha düşük puana sahiptirler.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde, müdür başyardımcılarının yapısal güçlükleri daha az hissettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Okuldaki iş bölümü düşünüldüğünde müdür başyardımcılarının okul müdürü ile müdür yardımcılar arasında olduğunu bilmekteyiz. Yöneticilerin güçlükleri farklı hissetmelerinde, farklılıkların az olması ya da farklı çözüm yaklaşımlarının olduğu düşünülmemelidir. Sorunun kaynağı görev dağılımındaki dengesizliktir. Sorunların eşit miktarda algılanması için sorumlulukların da eşit dağıtılması gerekmektedir.

Bu durumda okulda meydana gelen yapısal güçlükler, okul müdürü ve müdür yardımcılarının arasında halledildiği için yapısal güçlüklerin müdür başyardımcılarına yansımadağı düşünülmektedir.

Tablo 25. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Görevlerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	Okul Müdürü	13	3,8462	,76225	,21141
	Müdür Başyardımcısı	4	3,1000	,87178	,43589
	Müdür Yardımcısı	27	3,8741	,68421	,13168
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	Okul Müdürü	13	2,8923	,77294	,21437
	Müdür Başyardımcısı	4	2,8000	,67330	,33665
	Müdür Yardımcısı	27	3,3111	,99279	,19106
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	Okul Müdürü	13	4,0577	,81108	,22495
	Müdür Başyardımcısı	4	2,8750	1,05079	,52540
	Müdür Yardımcısı	27	3,9722	,52957	,10192
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	Okul Müdürü	13	2,5385	1,29842	,36012
	Müdür Başyardımcısı	4	2,2500	,28868	,14434
	Müdür Yardımcısı	27	2,3704	1,01520	,19537
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

3.6. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile En Son Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile en son mezun oldukları okul arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.343$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.601$; $p > 0.1$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.087$; İletişim Güçlükler için $p = 0.091$; $p < 0,1$) Bürokratik Güçlükler ve Kültürel Güçlükler ile en son mezun olunan okul arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, bunun yanında Yapısal Güçlükler ve İletişim Güçlükleri ile en son mezun olunan okul arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile En Son Mezun Oldukları Okul Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	2,505	4	,626	1,160	,343
	Grup İçi	21,054	39	,540		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	2,406	4	,601	,694	,601
	Grup İçi	33,801	39	,867		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	4,262	4	1,065	2,198	,087
	Grup İçi	18,903	39	,485		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	8,661	4	2,165	2,167	,091
	Grup İçi	38,976	39	,999		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin en son mezun oldukları okula bağlı olarak değişimi ise Tablo 27'de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı okullardan mezun olan yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. İletişim Güçlükleri faktöründe Eğitim Fakültesi, Yapısal Güçlükler faktöründe Eğitim Enstitüsü mezunları daha düşük ortalamaya sahiptir.

Okul yöneticilerinin en son mezun oldukları okulların Bürokratik Güçlükler ve Kültürel Güçlüklerin derecesine ilişkin hislerini etkilemediği, diğer yandan eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin diğerlerine oranla daha az iletişim güçlüğü, eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin ise daha az yapısal güçlük çektiği sonucuna varılmıştır. Eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin İletişim Güçlüklerini diğerlerine oranla daha az hissetmelerinde eğitim fakültelerinde pedagojik formasyon ve iletişim becerilerinin iyi kazandırılıyor olmasının, eğitim enstitüsü mezunlarının Yapısal Güçlükleri diğerlerine göre daha az hissetmesinde ise eğitim enstitülerinde beceri eğitiminin iyi kazandırılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 27. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin En Son Mezun Oldukları Okula Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	Eğitim Fakültesi	19	3,6000	,77460	,17770
	Öğretmen Okulu	7	4,0286	,52190	,19726
	Eğitim Enstitüsü	3	4,0000	,00000	,00000
	Fen- Edebiyat Fakültesi	7	3,6000	1,03280	,39036
	Diğer	8	4,1500	,56315	,19911
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	Eğitim Fakültesi	19	3,1158	,88523	,20308
	Öğretmen Okulu	7	2,9714	,63696	,24075
	Eğitim Enstitüsü	3	2,5333	,61101	,35277
	Fen- Edebiyat Fakültesi	7	3,2286	1,05469	,39864
	Diğer	8	3,5000	1,18563	,41918
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	Eğitim Fakültesi	19	3,7500	,69222	,15881
	Öğretmen Okulu	7	4,1429	,62678	,23690
	Eğitim Enstitüsü	3	3,0000	,90139	,52042
	Fen- Edebiyat Fakültesi	7	4,2143	,50885	,19233
	Diğer	8	4,0938	,82308	,29100
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	Eğitim Fakültesi	19	1,9474	,72447	,16620
	Öğretmen Okulu	7	2,7857	,85912	,32472
	Eğitim Enstitüsü	3	2,3333	1,52753	,88192
	Fen- Edebiyat Fakültesi	7	2,5714	1,27242	,48093
	Diğer	8	3,0625	1,23744	,43750

	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868
--	--------	----	--------	---------	--------

3.7. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.240$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.547$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.314$; İletişim Güçlükler için $p = 0.136$; $p > 0.1$) söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 28. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	2,326	3	,775	1,460	,240
	Grup İçi	21,233	40	,531		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	1,852	3	,617	,719	,547
	Grup İçi	34,354	40	,859		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	1,945	3	,648	1,222	,314
	Grup İçi	21,220	40	,530		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	6,091	3	2,030	1,955	,136
	Grup İçi	41,545	40	1,039		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 29’da sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı eğitim düzeylerindeki yöneticilerin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlükler, Yapısal Güçlükler, İletişim Güçlükleri faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen yüksek lisans ve doktora yapmış olan yöneticilerin dışında kalan grubun (ön lisans, lisans tamamlama), güçlükleri diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Bunun sebebinin lisans tamamlama eğitimlerindeki uygulama hataları ve yetersizlik olduğu düşünülmektedir. Geçmişte bir dönem çok kısa süreli kurslarla öğretmenlik sertifikalarının dağıtıldığını biliyoruz. Öğretmenlik gibi alan bilgisi ve formasyon gerektiren bir meslek için çok yanlış uygulamalar yapılmıştır. Bu kısa süreli eğitimleri almış yöneticiler için daha sık hizmet içi kurs düzenlenmesi uygun olacaktır.

Tablo 29. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	Lisans	33	3,6667	,76103	,13248
	Yüksek Lisans	6	4,1667	,52789	,21551
	Doktora	2	4,0000	,56569	,40000
	Diğer	3	4,3333	,70238	,40552
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	Lisans	33	3,0424	,95231	,16578
	Yüksek Lisans	6	3,3333	,75542	,30840
	Doktora	2	3,2000	,56569	,40000
	Diğer	3	3,8000	1,03923	,60000
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	Lisans	33	3,7803	,74676	,12999
	Yüksek Lisans	6	4,1667	,70119	,28626
	Doktora	2	4,2500	,35355	,25000
	Diğer	3	4,4167	,62915	,36324
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	Lisans	33	2,2727	,91933	,16004
	Yüksek Lisans	6	2,6667	1,50555	,61464
	Doktora	2	2,0000	,70711	,50000
	Diğer	3	3,6667	1,15470	,66667
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

3.8.Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısı Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile hizmet içi gördükleri kurs sayısı arasındaki ilişki varyans analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden (Bürokratik Güçlükler için $p = 0.505$; Kültürel Güçlükler için $p = 0.479$; Yapısal Güçlükler için $p = 0.076$; İletişim Güçlükleri için $p = 0.052$; $p > 0.1$) Bürokratik Güçlükler ve Kültürel Güçlükler ile kurs sayısı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, bunun yanında Yapısal Güçlükler ve İletişim Güçlükleri ile kurs sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlükler ile Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısı Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Bürokratik Güçlükler	Gruplar Arası	1,881	4	,470	,846	,505
	Grup İçi	21,678	39	,556		
	Toplam	23,559	43			
Kültürel Güçlükler	Gruplar Arası	3,026	4	,757	,889	,479
	Grup İçi	33,180	39	,851		
	Toplam	36,206	43			
Yapısal Güçlükler	Gruplar Arası	4,417	4	1,104	2,297	,076
	Grup İçi	18,748	39	,481		
	Toplam	23,165	43			
İletişim Güçlükleri	Gruplar Arası	9,963	4	2,491	2,578	,052
	Grup İçi	37,674	39	,966		
	Toplam	47,636	43			

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin, hizmet içi gördükleri kurs sayısına bağlı olarak değişimi ise Tablo 31’de sunulmuştur. Tablonun ortalama sütunundaki değerler, farklı sayılarda kurs gören yöneticilerin Bürokratik Güçlükler,

Kültürel Güçlükler, faktörlerinden almış oldukları puanlar arasında belirgin bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu varyans analizi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde kurs sayısı faktörünün okul yöneticilerinin Bürokratik Güçlükler, Kültürel Güçlüklerin derecesine ilişkin hislerini etkilemediği, diğer yandan 3'den az kurs gören yöneticilerin diğerlerine göre Yapısal Güçlükleri daha az hissettiği, 16 ve üzeri kurs gören yöneticilerin ise İletişim Güçlüklerini daha fazla hissettiği sonucuna varılmıştır.

16 ve üzeri kurs gören yöneticilerin kıdemli olabilecekleri düşünüldüğünden teknolojiyi kullanma ve iletişim becerilerini geliştirmede eksikleri olduğu varsayımıyla İletişim Güçlüklerini daha fazla hissettikleri düşünülmektedir.

Tablo 31. Okul Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Güçlüklerin Derecesine İlişkin Hislerinin Hizmet İçi Gördükleri Kurs Sayısına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Bürokratik Güçlükler	3'den az	9	4,0000	,55678	,18559
	4-7 arası	18	3,6111	,83306	,19635
	8-11 arası	12	3,7500	,75859	,21899
	12-15 arası	1	4,0000	.	.
	16 ve üzeri	4	4,2500	,59722	,29861
	Toplam	44	3,7955	,74019	,11159
Kültürel Güçlükler	3'den az	9	2,7556	,92075	,30692
	4-7 arası	18	3,3889	,80139	,18889
	8-11 arası	12	3,1000	,97421	,28123
	12-15 arası	1	2,4000	.	.
	16 ve üzeri	4	3,2000	1,29615	,64807
	Toplam	44	3,1409	,91761	,13833
Yapısal Güçlükler	3'den az	9	3,6944	,96645	,32215
	4-7 arası	18	4,0000	,69133	,16295
	8-11 arası	12	4,0417	,31683	,09146
	12-15 arası	1	2,0000	.	.
	16 ve üzeri	4	3,9375	,82601	,41300
	Toplam	44	3,8977	,73397	,11065
İletişim Güçlükleri	3'den az	9	2,6667	1,25000	,41667

İletişim Güçlükleri	4-7 arası	18	2,3056	,89342	,21058
	8-11 arası	12	2,0833	,84835	,24490
	12-15 arası	1	1,0000	.	.
	16 ve üzeri	4	3,6250	1,10868	,55434
	Toplam	44	2,4091	1,05253	,15868

SONUÇ

Bu çalışmada; İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili karşılaştıkları güçlükler incelenmiştir. Bu güçlükler incelenirken yöneticilerin demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

İlköğretim her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlamaktadır. İlköğretim eğitiminin verildiği okullarda, eğitim ve öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Ülkemizdeki okulların yöneticileri eğitim öğretim sorunlarının yanı sıra farklı sorunlarla da ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Pek çok sorunla karşı karşıya kalıp bunlara çözüm bulmaya çalışan okul yöneticilerinin seçimi ve atamalarında gereken hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının yönetici atamaları ile ilgili takip etmiş olduğu politikalar sonucunda, yönetici atama yönetmeliği son yıllarda sürekli değişmiş ve okullarda vekil yöneticiler görevlendirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atama yönetmeliği konusunda bir an önce karara varmalı ve yönetici atamalarını gerçekleştirmelidir. Yönetici adaylarının bir takım sınavlardan geçirilmesi ve eğitimlere tabi tutulması gerekmektedir. Okul müdürü seçimleri müdür yardımcıları arasından yapılmalıdır. Öncelikle mevcut öğretmenlerden müdür yardımcısı olmak isteyenler sınava alınmalı, sınav puanlarına ek olarak aldıkları eğitime, ödüllere, kıdeme göre puan verilerek okullara atanmalıdırlar. Okullara atanma ile de iş bitmemeli, hizmet içinde belli sürelerle yönetimle ilgili zorunlu eğitimlerden faydalanmaları sağlanmalıdır. Ayrıca alınan bu eğitimlerin değerlendirilmesi de yapılmalı, görülen eksikler tıpkı kurumsal şirketlerde olduğu gibi uzmanlar tarafından giderilmelidir. Bu şekilde yöneticilikte eğitilen müdür yardımcıları arasından da müdürlük için açılan sınava girenlerden başarılı olanlar seçilmelidir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 36'sının 26-35 yaş arası, % 25'inin 36-45 yaş arası, % 39'unun ise 46 yaş ve üzeri yaşlarda olduğu sonucuna varılmıştır. Bu oranlar örnekleme 26-35 yaş arası yöneticilerin oranının 46 yaş ve üzeri yöneticilere yakın olduğunu göstermektedir. Deneyimli yöneticiler, mevcut sorunları tecrübelerine dayanarak etkili yaklaşımlar sergileyerek çözebilmektedirler. Bu onları yönetimde daha etkili kılabilir ancak

son dönemde genç yöneticilerin sıklıkla göreve gelmeleri söz konusudur. Genç yöneticilerin sorunlara yaklaşımları yeni ve alışılmadık dışında olmakla birlikte çözüm önerilerinin de işe yaradığı görülmektedir. Genç yöneticilerin deneyimli yöneticilere göre iletişim becerilerini ve teknik imkanları daha iyi kullandıkları da bir gerçektir. Bu açıdan genç yöneticilerin yaklaşımlarının deneyimsizlikten doğan dezavantajı kaldırdığı görülmektedir. Okul yöneticiliğine dinamizm gelmesi açısından okullarımızda genç yöneticilere ihtiyaç vardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 21'i 3'den az, % 41'i 4-7 arası, % 27'si 8-11 arası, % 2'si 12-15 arası, % 9'u ise 16 ve üzeri hizmet içi kursa katıldığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile 4-7 arası hizmet içi kursa katılan yöneticiler diğer sayılarda hizmet içi kursa katılan yöneticilerden sayıca fazladır. Mevcut yöneticilerin hizmet içi kurslara olması gerekenden çok daha az katıldıkları tespit edilmiştir. Hizmet içi kursların amacı; öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek, etkili ve verimli eğitim için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Hizmet içi kursların sayısının artırılması ve niteliğinin yeniden planlanması eğitim yönetiminde verimlilik açısından önem arz etmektedir. Özellikle eğitim yönetimi alanında personel yönetimi ile ilgili hizmet içi kurslar yöneticilere karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olacaktır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin karşılaştıkları Bürokratik, Yapısal, Kültürel ve İletişim Güçlüklerinin birbirine yakın oranlarda çıkmalarına rağmen bu dört alanda da birbirinden farklı iyileştirme çalışmalarının yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Her zorluğu kendi içinde değerlendirmek ve farklı çözüm önerileri getirmek gerekmektedir.

Bürokratik Güçlükleri iki ana başlığa ayırmak mümkündür. Birincisi yöneticinin kendisinden kaynaklanan güçlüklerdir. İkincisi yöneticinin bağlı bulunduğu eğitim sisteminden kaynaklanan güçlüklerdir. Yöneticinin kendisinden kaynaklı Bürokratik güçlükleri iyileştirmek için bilgi, deneyim ve tecrübeyi arttırmak, kadrosunu güçlendirmek, fiziki ve donanım şartlarını yenilemek gerekir. Yöneticinin bağlı bulunduğu eğitim sisteminden kaynaklanan güçlüklerin çözülebilmesi için bakanlık tarafından çalışma yapılması gerekir.

Okul yöneticilerin kurum kültürünü tüm personele ve öğrencilere yansıtacak şartları hazırlaması ve uygulaması gerekir. Bunun için okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri

ve planlı çalışma yürütmeleri gerekmektedir. Okuldaki tüm işleyişin yönetim şeması, personelin görev tanımları, yetki ve sorumluluklar olarak belirlenmelidir. Belirlenen yetki ve sorumlulukların işleyiş içindeki detaylarının personel ve öğrencilere net bir şekilde aktarılması çok önemlidir. Ayrıca bu yapılanmanın okul aile birlikleri yoluyla ailelere aktarımı da okul-veli dayanışması açısından anlamlı olmaktadır. Ancak bu yollarla kurum kültürünü oluşturmak ve korumak mümkün olacaktır.

Yapısal güçlükler içinde okul müdürünün insiyatifinde ve imkanları dahilinde olan zorluklar olduğu gibi ancak Bakanlık tarafından giderilebilecek zorluklar da bulunmaktadır. Yapısal Güçlüklerin öncelikle kurum içinde tespit edilmesi gereklidir. Kurum içinde karşılaşılan yapısal güçlükler içinde en göze çarpanlar eğitim-öğretimin verimliliğini direkt etkileyen dolayısıyla yönetim sorunu haline gelen fiziki yapı ve donanım yetersizlikleridir. Süreklilik arz eden eğitim sürecini düşündüğümüzde kullanılan ve eskiyen fiziki yapı ve donanımın periyodik olarak yenilenmesi zorunludur.

Kurum içinde iletişim; okul yöneticisi, idari personel, öğretmen, öğrenci ve veli ekseninde gerçekleşir. Bu iletişim ağının sağlıklı olabilmesi için iletişimin merkezinde bulunan okul müdürlerine önemli sorumluluk düşer. Bu çerçevede okul müdürünün öncelikle kendisini tanıması, personelini, öğrenci ve velisini tanıması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin kişisel olarak kendisiyle ve çevresiyle barışık, pozitif düşünebilen, hoşgörülü olabilen, sosyal kimlik sahibi başka bir ifadeyle özel görüşmeler dışında odasının kapısı her zaman açık olan yönetici kimliğinde olması beklenmektedir. Okul yöneticisinin karşılaştığı iletişim güçlüklerini ortadan kaldırması için kendi eksiklerini gidermesi gerekir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen yapısal güçlükleri kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Bunun sebebinin kadın yöneticilerin kendilerini fiziksel olarak erkek yöneticilere göre dezavantajlı hissetmeleri olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticilerin Kültürel ve Yapısal Güçlükleri diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin ise Bürokratik ve İletişim Güçlüklerini diğerlerine göre biraz

daha fazla hissettikleri görülmektedir. Deneyimli ve deneyimsiz yöneticilerin kıdemlerine bağlı olmaksızın güçlüklerle aynı oranda karşılaşılıyor olmaları ilgi çekici bir sonuç olarak çıkmıştır. Yeni nesil yöneticilerin İletişim ve Bürokratik Güçlükleri sosyal kimlikleri ile aştıkları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile en son mezun oldukları okul arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin en son mezun oldukları okulların Bürokratik Güçlükler ve Kültürel Güçlüklerin derecesine ilişkin hislerini etkilemediği, diğer yandan eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin diğerlerine oranla daha az iletişim güçlüğü, eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin ise daha az yapısal güçlük çektiği sonucuna varılmıştır. 2001 yılından beri eğitim fakültesi mezunları öğretmen olarak atanmaya başlamıştır. Öğretmenlikle ilgisi olmayan insanların eğitime verdiği zararı kapatmak çok zordur. Ne yazık ki ülkemizde bir dönem farklı fakültelerden mezun olanlar öğretmen olarak atanmışlardır. Eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin İletişim Güçlüklerini diğerlerine oranla daha az hissetmelerinde eğitim fakültelerinde pedagojik formasyon ve iletişim becerilerinin iyi kazandırılıyor olmasının etkisi büyüktür. Buna karşılık eğitim enstitüsü mezunlarının Yapısal Güçlükleri diğerlerine göre daha az hissetmesinde ise eğitim enstitülerinde beceri eğitiminin iyi kazandırılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur. Okul yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılık olmamasına rağmen yüksek lisans ve doktora yapmış olan yöneticilerin dışında kalan grubun (ön lisans, lisans tamamlama), güçlükleri diğerlerine göre biraz daha fazla hissettikleri görülmektedir. Bunun sebebinin lisans tamamlama eğitimlerindeki uygulama hataları ve yetersizlik olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde çeşitli yönetsel güçlüklerle karşılaştıkları yapılan araştırmada bir kez daha ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin bu sorunlarla karşılaşmamaları veya daha az karşılaşmaları için okul yöneticilerinin eğitim fakülteleri veya eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim alanlar arasından seçilmeleri önerilmektedir.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel güçlükler İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nce belirli aralıklarla düzenlenecek anketlerle tespit edilebilir ve sonuçlar doğrultusunda ilgili hizmet içi kurslar ve seminerler düzenlenebilir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde ğretmen ve öğrencilerle veya ğrenci velileriyle karşılaştıkları güçlüklere dair araştırmalar yapılabilir ve araştırma sonuçlarına göre düzenlemeler getirilerek, okullar, daha etkin yönetilerek verimlilikleri artırılabilir.

Araştırmanın benzerleri çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan okul yöneticileri üzerinde uygulanabilir, sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Araştırmanın benzerleri farklı il ve ilçelerde daha geniş örneklemler üzerinde gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000
- Aytemur, S., Başarılı Yönetimin Sırları, İstanbul, 2001
- Balcı, A., “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005
- Başaran, İ.E., Eğitime Giriş, Ankara, 1975
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982
- Başaran, İ. E., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2006
- Bıkan N., İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008
- Binbaşıoğlu, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler”, Çağdaş Eğitim Dergisi, S.185, Ankara, 1993
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005
- Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara, 2004
- Cemaloğlu, N., Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, S.153-154., Ankara, Kış-Bahar2002
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2007
- Demircan, N., Okul Mevcudunun Okul Yönetimine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005
- Dilaver, H.H., “Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları”, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007
- DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2006
- Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, 2008
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007

- Ergun, T.-Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara,1992
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1982
- Genç, F., Beşiktaş ve Sarıyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1995
- İnandı, Y., Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Mersin, 2006
- Kalfa, Y., Okul Büyüklüğünün Kalite, Verim ve Öğrenci Başarısına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006
- Kaykanacı, M., İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, Kastamonu Eğitim Dergisi, C.11., S.1., Kastamonu, 2003
- Keskinkılıç, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007
- Küçükahmet, L., Örgütsel Davranışın Yöntemi, Ankara, 1982
- Meşe, Ü., İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009
- Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yönetici ve Öğretmen Gözüyle Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır?,Ankara, 1997
- Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı,(Çev. O. Baykal), Ankara, 1992
- Sağlam, A., “Okul Örgütü ve Yönetimi”, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. H.B. Memduhoğlu, K.Yılmaz), Ankara, 2008

Sarıca, S., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006

Şen, S., İşletme Yönetimi, Ankara, 1981

Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002

Şişman, M.-Taşdemir, İ., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2008

Şişman, M.-Turan, S., “Eğitim ve Okul Yönetimi”, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005

Tan, H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, İstanbul, 2000

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995

Taymaz, H., İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Ankara, 2007

T.C. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri- Örgün Eğitim 2008- 2009, Ankara, 2008

Yavuzer, H. Okul Çağı Çocuğu, İstanbul, 2000

Resmi Gazete, S.26156, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, (02.05.2006)

<http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s100/arsiv.html> (19.12.2008)

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (08.01.2009)

http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html(09.01.2009)

http://iogm.meb.gov.tr/pages.php?page=gorevlerimiz&id=ilk_ogretim (19/12/2008)

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html (29.06.2009)

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (03.07.2009)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=verimlilik&ayn=tam> (29.06.2009)

http://www.sariyer.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28
(26.03.2009)

<http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> (26.03.2009)

<http://temizokullar.com/default.asp?L=TR&mid=423> (23.06.2009)

ÖZGEÇMİŞ

29 Haziran 1977 İstanbul doğumluyum. İlkokulu Beşiktaş Barbaros İlkokulunda, ortaokul ve liseyi Nişantaşı Kız Lisesi'nde tamamladıktan sonra 1998 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandım. 2002 yılında mezun oldum ve Sarıyer İlçesi Org. Emin Alpkaya İlköğretim Okulu'na Sınıf Öğretmeni olarak atandım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım. Ocak 2008'den beri öğretmenlik görevime başladığım Org. Emin Alpkaya İlköğretim Okulu'nda vekaleten müdür yardımcılığı görevi yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım; eğitim yönetimi, psikoloji ve spor yapmaktır

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Emel ESEN

EKLER

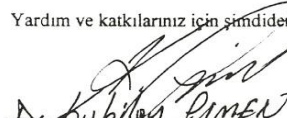
EK- 1: Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)

OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER ANKETİ

Sayın Okul Yöneticisi,

Size sunulan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Okul Yöneticisinin yönetimde karşılaştığı güçlüklerle ilişkin ifadeler, ikinci bölümde ise kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. Elinizdeki anket yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacak, elde edilen bulgular, hiçbir şekilde hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Bu nedenle görüşlerinizi ne kadar samimi olarak belirtirseniz araştırmacının amacına ulaşma düzeyinin de o kadar yükselmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra birinci bölümdeki ifadelere katılma/katılmama derecenizi belirten en uygun kutucuğu işaretleyiniz. İkinci bölümde ise size en uygun gelen seçenekle ilgili parantezin içine (X) işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.


Dr. Kubilay ESEN
Tez Danışmanı


Emel ESEN
Beykent Üniv. Eğt. Yön. Dnt. Yl.Öğ.

BÖLÜM I.

Lütfen aşağıdaki ifadelerde katılma/katılmama derecenizi belirten en uygun kutucuğu işaretleyiniz.

Soru No	Okul Yöneticisi Olarak Görevimi Yaparken	Kesinlikle Katılmıyorum (-)	Katılmıyorum (-)	Kararsızım (0)	Katılıyorum (+)	Kesinlikle Katılıyorum (++)
1	Maaşımın yetersiz olması beni zorlamaktadır.					
2	Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.					
3	Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.					
4	Araç-gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.					
5	Tahsilimden kaynaklanan yetersizlikler işimi güçleştirmektedir.					
6	Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.					
7	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					
8	Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.					
9	Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
10	İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.					

EK- 1. Devam

Soru No	Okul Yöneticisi Olarak Görevimi Yaparken	Kesinlikle Katılmıyorum (-)	Katılmıyorum (-)	Kararsızım (0)	Katılıyorum (+)	Kesinlikle Katılıyorum (++)
11	Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknolojisi eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.					
12	Aldığım ücretin beni tatmin etmemesi karşılaştığım bir güçlüktür.					
13	Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.					
14	Merkeziyetçi bir yönetim yapısı ile karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
15	Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.					
16	Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.					
17	Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.					
18	Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.					
19	Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.					
20	Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.					
21	Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.					
22	Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.					
23	Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.					
24	Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.					
25	Öğrencilerin buluş çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.					
26	Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.					
27	Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.					
28	Çalışacağım ekibi kendi kararlarım doğrultusunda oluşturamamak karşılaştığım bir güçlüktür.					
29	Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden oturu güçlüklerle karşılaşmaktayım.					

EK- 1. Devamı

Soru No	Okul Yöneticisi Olarak Görevimi Yaparken	Kesinlikle Katılmıyorum (-)	Katılmıyorum (-)	Kararsızım (0)	Katılıyorum (+)	Kesinlikle Katılıyorum (++)
30	İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.					
31	Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.					
32	Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.					
33	Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.					
34	Evrak yoğunluğu işimi güçleştirmektedir.					

BÖLÜM II.

Lütfen size en uygun gelen seçenikle ilgili parantezin içine (X) işareti koyunuz.

KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
- Yaşınız : () 25 yaş ve altı () 26-35 yaş () 36-45 yaş () 46 yaş ve üstü
- Mesleki Kıdeminiz: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
- Yöneticilik kıdeminiz: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
- Göreviniz: () Okul Müdürü () Müdür Başyardımcısı () Müdür Yardımcısı
- Mezun Olduğunuz Okul Türü:
() Eğitim Fakültesi () Öğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü () Fen- Edebiyat Fakültesi
() Diğer
- Öğrenim Durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer
- Katılmış Olduğunuz Hizmet İçi Kurs veya Seminer Sayısı:
() 0-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16 ve daha fazla

Teşekkür ederim.

EK- 2: İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün Anket Onay Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2010/44307
Konu : **Anket.**
(Emel ÜSTOĞLU)

17. Nisan 2009

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 16/04/2009 tarih ve 2017/44195 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 06/04/2009 tarih ve 1481 sayılı yazınız.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Emel ÜSTOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Olan Resmî İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları ve Çözüm Uygulamalarının Verimliliğe Etkisi**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EGİTİM
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

EK- 3: Valilik Makamının Anket Oluru

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2017/44195
Konu: **Anket.**
(Emel ÜSTOĞLU)

16 Nisan 2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 06/04/2009 tarih ve 1481 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 15/04/2009 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Emel ÜSTOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Oaln Resmi İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları ve Çözüm Uygulamalarının Verimliliğe Etkisi**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüze incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Emel ÜSTOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Oaln Resmi İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları ve Çözüm Uygulamalarının Verimliliğe Etkisi**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
16./04/2009
Hikmet DİNÇ
Vali A.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

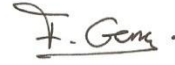
EK- 4: Çalışma Evreninde Yer Alan ve Anket Çalışması Yapılan Okulların Listesi

2008-2009 ÖĞRETİM YILI SARIYER İLÇESİ 1000 ve ÜZERİ MEVCUTLU RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARI	
1	Alpaslan İlköğretim Okulu
2	Bahçeköy Türkan Efe İlköğretim Okulu
3	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
4	Hatemoğlu İlköğretim Okulu
5	Hürriyet İlköğretim Okulu
6	Mehmet Akif İlköğretim Okulu
7	M.E.V Dumlupınar İlköğretim Okulu
8	Org.Emin Alpkaya İlköğretimokulu
9	Osman Saçmacı İlköğretim Okulu
10	Recaizade Ekrem İlköğretim Okulu
11	Sarıyer İlköğretim Okulu
12	Tuncay Artun İ.M.K.B.Doğanevler İlköğ.Ok.
13	Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

EK -5: Anket Kullanımı İçin İzin Yazısı

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans yapmakta olan Emel ESEN (ÜSTOĞLU)'nun "Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Olan Resmî İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları ve Çözüm Uygulamalarının Verimliliğe Etkisi" isimli yüksek lisans çalışmasında, "Beşiktaş ve Sarıyer İlçelerindeki Resmî Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Güçlükler" isimli Yüksek Lisans çalışmam için hazırladığım, "Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler Anketi(OYKGA)"ni kullanmasında sakınca yoktur. 03/04/2009



Faruk GENÇ
Sarıyer Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi
Müdür Başyardımcısı/Tarih Öğretmeni