

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

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KARŞILAŞTIKLARI İDARİ SORUNLAR  
(BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezi Hazırlayan: Ünal MEŞE**

İSTANBUL, 2009

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

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KARŞILAŞTIKLARI İDARİ SORUNLAR  
(BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ)**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tez Hazırlayan:  
**Ünal MEŞE**  
Öğrenci No:  
070712072

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. ..../...../.....(Tarih)

(İmza)

Aday: Ünal MEŞE

**T.C**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAGI**

# İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI İDARİ SORUNLAR (BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ)

Tezi Hazırlayan: Ünal MEŞE

## Özet

Bu tez çalışmasında; İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan ilköğretim okul müdürlerinin mesleklerinde karşılaştıkları idari sorunların nitelikleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu ilişkilere bakılarak ilköğretim okul müdürlerinin yaşadıkları idari sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde 2008-2009 eğitim öğretim yılında görev yapan 25 resmi ve 5 özel ilköğretim müdürü olmak üzere toplam 30 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde eğitim yönetiminde liderlik, ilköğretimde okul yönetimi, ilköğretim okul müdürlerinin seçilme esasları ve görevleri hakkında bilgi verilmiş, ikinci bölümde ise uygulanan anketteki sorular yorumlanmıştır. İlköğretim okul müdürlerine uygulanan anket iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgiler hakkında on sekiz soru sorulmuş; ikinci bölümde ise ilköğretimde karşılaşılan idari sorunlar, öğrenci, veli, personel, eğitim-öğretim, idari ve genel, maddi ve üst birimlerden kaynaklanan sorunlar olmak üzere toplam yedi bölümden oluşan 38 kapalı uçlu, 7 açık uçlu soru okul müdürlerine sorulmuştur.

Araştırmanın bulgularına göre ilköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar görev yapılan okulların resmi veya özel olması, öğrenci sayıları, velilerin gelir seviyeleri ve okulların yıllık bütçelerine göre belirgin farklılıklar göstermektedir. Yine araştırmada okul müdürlerinin en önemli idari sorunlarının maddi yetersizlikler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İlköğretim, okul müdürü, lider, idari sorun, öğrenci, veli, personel, üst birim.

# **THE ADMINISTRATIVE PROBLEMS PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS ARE CONFRONTED WITH**

**Presented by: Ünal MEŞE**

## **Abstract**

In this thesis study, the administrative problems which primary school principals present in Bahçelievler in Istanbul confront with in their profession and the relationships between their qualities are examined and the administrative problems which primary school principals have experienced are tried to be determined by looking at these relationships. The sample of the thesis study constitutes totally 30 primary school principals who officiate in 25 state and 5 private primary schools in Bahçelievler in Istanbul between 2008 and 2009 education-academic year. This research consists of 2 parts: in the first part, information about leadership at education management, school management in primary school, the basis of school principals' selections, and their duties are given and the second part, the questions of survey that is applied are interpreted. The survey which is applied to primary school principals consists of 2 parts: 18 questions about personal and professional knowledge are asked in the first part; the questions that forms totally seven parts which are the confronted administrative problems in primary education , students, parents, staff, Education-Academic, administrative, and the problems that are derived from general, material and the upper units and 37 close-ended and 7 open ended questions have been asked to school principals in the second part.

According to the findings of research, the administrative problems which primary school principals confront show clear differences in terms of schools which are being on duty whether it is state or private, the numbers of students at school, parents' income level and yearly budgets of schools . The most conspicuous finding in the research is that the most important administrative problems of school principal are based on economical insufficiency.

**Key words:** Primary, school principal, leader, administrative problem, student, parent, staff, upper managers.

## İÇİNDEKİLER

|  |    |
|--|----|
| Yemin Metni                                    |    |
| Jüri Sayfası                                   |    |
| Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler               |    |
| İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract) |    |
| Tablolar Listesi                               | IV |
| Kısaltmalar                                    | VI |

|              |          |
|--------------|----------|
| <b>Giriş</b> | <b>1</b> |
|--------------|----------|

### 1.BÖLÜM

#### EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLKÖĞRETİMDE OKUL YÖNETİMİ

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. EĞİTİM YÖNETİMİ</b>                       | <b>3</b> |
| 1.1. Eğitim Yönetimi Kavramı                    | 3        |
| 1.2. Eğitim Yönetiminin Hedefleri               | 5        |
| 1.3. Eğitim Yönetiminde Etkililik ve Verimlilik | 7        |
| 1.4. Okul Yönetimi                              |          |
| 12  |          |
| <b>2. İLKÖĞRETİM</b>                            |          |
| 14  |          |
| 2.1. İlköğretim Kavramı                         | 14       |
| 2.2. İlköğretimin Amacı                         |          |
| 16  |          |
| 2.3. İlköğretimin Temel İlkeleri                |          |
| 18  |          |
| <b>3. İLKÖĞRETİMDE OKUL İDARESİ</b>             |          |
| 20  |          |
| 3.1.Yönetici ve Lider Kavramları                |          |
| 20  |          |

|    |   |
|----|---|
| 22 | <b>3.1.1.Yönetici</b>   |
| 24 | <b>3.1.2. Lider</b>   |
| 26 | <b>3.1.3. Eğitim Yönetiminde Liderlik</b>   |
| 29 | <b>3.2.İlköğretimde Okul Müdürlerinin Seçimi Ve Yerleştirilmesi</b>                                     |
| 29 | <b>3.2.1. Genel Koşullar</b>  |
| 31 | <b>3.2.2. Özel Koşullar</b>   |
| 31 | <b>3.3. Yönetici Atama Yönetmeliğinin Değerlendirilmesi</b>   |
| 33 | <b>3.4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Görevleri</b>  |
| 40 | <b>3.4.1. Öğrenci Hizmetleri</b>  |
| 43 | <b>3.4.2. Veli İlişkileri</b>   |
| 46 | <b>3.4.3. Personel Hizmetleri</b>   |
| 51 | <b>3.4.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri</b>  |
| 56 | <b>3.4.5. İdari ve Genel Hizmetler</b>  |
| 58 | <b>3.4.6.Maddi Hizmetler ve Okul Bütçesi</b>  |
| 62 | <b>3.4.7.Üst birimler(İlçe, İl Milli Eğitim müdürlükleri ve Bakanlık)<br/>ile İlgili İş ve İşlemler</b> |

## **II. BÖLÜM**



**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI İDARİ  
SORUNLAR (İSTANBUL-BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ)**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEKNİK BİLGİLER</b>   | <b>64</b>  |
| 1.1.Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem   | 64         |
| 1.2.Veriler ve Analizi  | 64         |
| <b>2. BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE GÖREV YAPAN İLKÖĞRETİM OKUL<br/>MÜDÜRLERİNİN İDARİ SORUNLARI</b> | <b>65</b>  |
| 2.1.Okul Müdürlerine İlişkin Demografik Bilgiler  | 65         |
| 2.2.Okul Müdürlerinin İdari Sorunları   | 69         |
| 2.2.1. Öğrencilerden kaynaklanan Sorunlar   | 70         |
| 2.2.2. Öğrenci Velilerinden Kaynaklanan Sorunlar  | 77         |
| 2.2.3. Personelden Kaynaklanan Sorunlar   | 83         |
| 2.2.4. Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan<br>Sorunlar                                  | 90         |
| 2.2.5. İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan<br>Sorunlar                                    | 95         |
| 2.2.6 Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlar   | 98         |
| 2.2.7. Üst Birimlerden Kaynaklanan Sorunlar   | 103        |
| <b>SONUÇ</b>  | <b>105</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b>   | <b>109</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>   |            |
| <b>EKLER</b>  |            |

## TABLÖLAR LİSTESİ

| <u>Tablo No.</u>  | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| 1. Okul Müdürlerinin Demografik, Kişisel ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı   | 66           |
| 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı  | 70           |
| 3. Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kurumların Çapraz Sınıflandırması | 71           |
| 4. Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması               | 73           |

|   |    |
|---|----|
| 5. Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması                              | 74 |
| 6. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrenci Velilerinden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı   | 77 |
| 7. Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kuruma Göre Çapraz Sınıflandırması                                       | 78 |
| 8. Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması  | 79 |
| 9. Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması                                 | 81 |
| 10. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Personelden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı   | 83 |
| 11. Okul Müdürlerinin Personelden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kurum ve Mesleki Kıdemlerinin Çapraz Sınıflandırması                   | 85 |
| 12. Okul Müdürlerinin Personelden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okulda Görev yapan Öğretmen, İdareci, Memur ve Hizmetli Sayılarının Çapraz Sınıflandırması             | 87 |
| 13. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Eğitim- Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı  | 90 |
| 14. Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kurum ve Mesleki Kıdemlerinin Çapraz Sınıflandırması | 91 |
| 15. Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması                                  | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| 16. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı   | 95  |
| 17. Okul Müdürlerinin İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kuruma Göre Çapraz Sınıflandırması | 96  |
| 18. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı  | 98  |
| 19. Okul Müdürlerinin Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması                         | 99  |
| 20. Okul Müdürlerinin Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması    | 101 |
| 21. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Üst Birimlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı   | 103 |

## KISALTMALAR

|        |   |
|--------|---|
| a.g.k. | Adı Geçen Kitap                             |
| a.g.m  | Adı Geçen Makale                            |
| Bkz.   | Bakınız                                     |
| Çev.   | Çeviri                                      |
| Eğt.   | Eğitim                                      |
| Ens.   | Enstitü                                     |
| İst.   | İstanbul                                    |
| MEB    | Milli Eğitim Bakanlığı                      |
| NCPEA  | Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi |
| s.     | Sayfa                                       |

UCEA Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi  
yy. Yüzyıl

## GİRİŞ

Toplumların gelişmesinde eğitimin önemli bir yeri vardır. Eğitimin temel unsurlarının başında da ilköğretim gelmektedir. İlköğretim kurumlarının olmazsa olmazı olan müdürler görevlerini yerine getirirken birtakım sorunlarla karşılaşmakta, doğal olarak da karşılaşılan bu sorunlar ilköğretimdeki eğitim kalitesini ve verimi düşürmektedir. Verimi düşük olan bir kurumdan yetişen bireylerin toplumun gelişmesine ne kadar katkıda bulunabilecekleri önemli bir tartışma konusu olmaktadır. İşte bu noktada ilköğretim kurumlarının eğitim kalitelerini ve verimlerini arttırmak için okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların ve çözüm yollarının araştırılması gerekmektedir.

İlköğretimin ülkemizde zorunlu hale gelmesinden sonra ilköğretim kurumlarının sayıları hızla artmıştır. Bu durum doğal olarak kurumlardaki yönetici gereksiniminin artmasına sebep olmuş ve kaliteli yönetici, lider müdür tanımları üzerine yapılan tartışmalar hızlanmıştır. Bu noktada Milli Eğitim Bakanlığı gerek hizmet içi eğitim programları gerekse yayınladığı genelgelerle ilköğretim müdürlerinin yöneticilik ve liderlik vasıflarını geliştirmek için çalışmalar yaparak ilköğretim kurumlarında kaliteyi artırma yoluna gitse de özellikle son 4 yıldır sabit bir yönetici atama yönetmeliğinin olmaması ilköğretim kurumlarındaki yönetici kalitesinin azalmasına sebep olmuştur.

Yönetici kalitesini arttırmanın ilk yolu teşhis koymak olmalıdır. Koyulacak teşhis için yöneticilerin karşılaştıkları güçlüklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu güçlükler tespit edildikten sonra ise çözüm yollarını aramak ve öneriler sunmak eğitim ve yönetici kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

İki ana bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde Eğitim yönetimi ve İlköğretim’de Okul Yönetimi başlığı altında eğitim yönetimi, ilköğretimin temel hedefleri ve amaçları, yönetici ve lider kavramları, İlköğretim okul müdürlerinin seçilme koşulları ve görevleri ele alınmıştır. İlköğretim okul müdürlerinin görevleri ele alınırken bu görevler; öğrenci hizmetleri, veli ilişkileri, personel hizmetleri, eğitim öğretim hizmetleri, idari ve genel hizmetler, maddi hizmetler ve okul bütçesi ve üst birimler ile ilgili iş ve işlemler olmak üzere yedi başlık altında toplanmış ve bu başlıklar altında okul müdürlerinin sorunlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise İstanbul Bahçelievler ilçesindeki 45 resmi ve özel ilköğretim okulundan 30 tanesinin okul müdürüne uygulanan anket; iki bölümden oluşmakta olup

birinci bölümde, İlköğretim okul müdürlerinin kişisel özelliklerini ve kurum yapılarını belirleyen 18 soru sorulmuş; ikinci bölümde ise tezin birinci bölümünde belirtilen İlköğretim okul müdürlerinin yedi başlık altında toplanan görevlerinde karşılaştıkları sorunları tespit etmek için 38 kapalı, 7 açık uçlu olmak üzere toplam 45 soru yöneltilmiştir.

Sonuç bölümünde ise; okul müdürlerine yöneltilen sorulara verilen cevaplara göre Bahçelievler’de görev yapan İlköğretim okul müdürlerinin idari sorunları tespit edilmeye ve çözüm önerileri üretilmeye çalışılmıştır.

## I. BÖLÜM

### EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLKÖĞRETİMDE OKUL YÖNETİMİ

#### 1. EĞİTİM YÖNETİMİ

##### 1.1. Eğitim Yönetimi Kavramı

İnsanların bir arada, belirledikleri amaca uygun olarak yaşamaları için gerekli en önemli unsur etkili bir yönetim sisteminin olmasıdır. “Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütler, etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar.”<sup>1</sup> Bu örgütlerin bir araya geliş amaçları ve hedefleri yönetimin etkinliği hususunda en belirleyici özelliştir. “Yönetim; bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulama ve başarıyı arttıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Personeli, yani insanları çalıştırabilmek, onları istenen hedefe götürmektir.”<sup>2</sup> Genel olarak yönetim; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde motive ederek işlerin yapılmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. “Tanımların hemen hepsinde yönetimin görevi; örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir.”<sup>3</sup> Amaçlarına ulaşmış örgütler başarılı bir yönetimin ürünüdürler.

Toplumların gelişmesinde önemli bir unsur olan eğitimin belirlenen ilke ve hedeflere ulaşması için etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. “Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir.”<sup>4</sup>

Eğitim yönetimi kavramı çok eski tarihlere dayanmakla birlikte günümüzde dahi tartışılan bir konu olmuştur. “Eğitim yönetimi ile ilgili ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu bunlar arasında okul müdürü, eğitim müdürü, müfettiş, teftiş, sorumluluk ve yetki gibi kavramların bulunduğu bilinmektedir.”<sup>5</sup> Günümüzde bu kavramlara ek olarak lider ve yönetici kavramları eğitim yönetiminde tartışılmaya başlanmıştır.

<sup>1</sup> Türkmen, İ., Yönetimde Verimlilik, Ankara, 1996, s.35.

<sup>2</sup> Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1999, s.78.

<sup>3</sup> Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi, 1993, s.28.

<sup>4</sup> Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim sistemi, Ankara, 1996, s.14.

<sup>5</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987, s.69.



“Eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak başlangıç tarihi çok yeni olan, kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden de çok sonra gelişmeye başlamıştır. Eğitimde bilimleşme çağının, 19.yy sonları ile 20.yy’da başladığı söylenebilir.”<sup>6</sup> Bilimsel yönetimin eğitime girişi, 20.yy başlarında işletme ilkelerinin okullara uygulanması ile gerçekleşti. Bu uygulamadaki amaç eğitimin kalitesini arttırmak ve toplumların gelişmesine hız kazandırmaktı.

“...özellikle İkinci Dünya Savaş’ından sonra birçok alanda önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler her alanda olduğu gibi eğitim alanında da örgüt ve yönetim sorunlarının önem kazanmasına ve araştırmalar yapılmasına yol açmıştır. Böylece, eğitim yönetimi, yönetimde ayrı bir uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamıştır.”<sup>7</sup>

İşletme yönetimi ile eğitim yönetimi ayırımının yapılması ve eğitim yönetimi kavramının ayrı bir uzmanlık alanı olarak benimsenmesi eğitimde önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. “Amerikan niversitelerinde eğitim yönetimi derslerinin okutulmaya başlanması ve Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi Konferansı (NCPEA) toplantıları, eğitim yönetimi bilimine katkılar sağlamış, önemli dokümanlar ortaya çıkmıştır.1950’lerde yapılan bu toplantı seminerlerinin en önemli yönünü, Andrew Halpin tarafından denenen ve eğitim yönetiminde sistematik bir kuram gerektiğini belirten “Eğitimde Yönetim Kuramı” adlı kitap oluşturmuştur. Eğitim yönetimi alanındaki köklü değişim bundan sonra başlamış olup; konuya ilişkin diğer yayınlar bu çalışmayı izlemiştir. Eğitim yönetiminin sosyal süreç olarak sistematik bir Şekilde incelenmesi 1960’larda patlama noktasına ulaşmıştır. NCPEA ile başlayan çalışmalar, eğitim yönetiminde doktora derecesi veren elliden fazla niversitenin oluşturduğu Eğitim Yönetimi niversite Konseyi(UCEA) tarafından tamamlanmış ve uygulanmıştır.”<sup>8</sup>

Eğitim Yönetimi kavramının oluşması derneklerin çalışmalarıyla hız kazanmıştır. “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA) ve Eğitim Yönetimi niversite Konseyi (UCEA) adlı dernekler eğitim yönetimi alanının teorik temellerinin oluşmasına ve bilimsel bir nitelik kazanmasına büyük katkılar sağlamıştır.”<sup>9</sup>. Bu dernekler öncülüğünde yapılan çalışmalar eğitim yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

---

<sup>6</sup> Ilgar, L., Eğitim Yönetimi / Okul Yönetimi / Sınıf Yönetimi, Ankara, 1996, s.14.

<sup>7</sup> Kaya, a.g.k., s.39.

<sup>8</sup> Ilgar, a.g.k., s.14.

<sup>9</sup> Şişman, M., ğretim liderliği, Ankara, 2002, s.125

“1950’lerden başlayarak bu meslek kuruluşlarının liderliğinde olduğu kabul edilen ve “Teori Hareketi” olarak adlandırılan bir eğilim ortaya çıkmıştır. Teori hareketinin amacı, eğitim yönetimi ile ilgili teorik bir temel oluşturmak ve uygulayıcılara bu konularda rehberlik etmektir. Teori hareketi şu varsayımlara dayanmaktadır.

1) Bilimsel bir araştırma, belirli bir teoriye dayanmalı ve söz konusu teori, araştırmaya rehberlik etmelidir.

2) Eğitim yönetiminde etkili bir teorinin geliştirilebilmesi, sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanlarında geliştirilen kavram, model ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.

3) Teori ve araştırma, örgütsel ve yönetsel davranışı tanımlama, açıklama ve kestirme konuları üzerine yoğunlaşmalıdır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara dayalı olarak oluşturulan genellemeler; örgütsel ve yönetsel davranışlara, eylemlere yol gösterici olmalıdır.

4) Bir teori, varsayımsal-çıkarımsal sistemler içinde bulunabilir.”<sup>10</sup>

Eğitim yönetimi ile ilgili olarak yukarıda sözü edilen “Teori Hareketi” ortaya çıkış zamanı olarak pozitivist anlayışa dayanmaktadır ve pozitivist eğitim anlayışından beslenmektedir. Burada da görüldüğü gibi eğitim yönetimi ile ilgili ilk sistemli çalışmaların yapılması, bu alanda modernizm ve pozitivistimin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedilmesine yol açmıştır. Eğitim yönetimi alanında uzun zamandır etkisi devam eden pozitivism; yönetimin, teknik bir problem çözme süreci olarak görülmesini sağlamıştır. Bu anlamda eğitim yönetimi alanında bilgiye ulaşma yolları, pozitivist düşünce ve yöntem bilimi ile gerçekleşmekte olup, çevre, sosyal ve kültürel etkenler önemsiz sayılmıştır. Fakat günümüzde bilinmektedir ki eğitim yönetiminde çevre şartları ve kültürel yapı önemli etkenlerdendir.

## **1.2. Eğitim Yönetimi ve Hedefleri**

“Eğitim yönetimi, insan ya da insanların toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmesini amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi eğitim sistemini bir bütün

---

<sup>10</sup> <http://www.ankara.edu.tr/kutuphane/Yayinlar/dergiler/egitim.htm>(13.08.2005)

olarak çözümlene ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar.”<sup>11</sup> Okul müdürünün sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği, çünkü insani ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı anlaşılmıştır. Sistem ne kadar iyi işlerse enerji yitirmesi o kadar az olur. Bu bakımdan “...başarılı okul müdürü bilimsel sistemleri yaratan iyi işleyen okul müdürüdür.”<sup>12</sup>

Eğitim yönetiminin özellikleri, belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumun eğitim görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı yönünden doğmaktadır. Eğitim, insanları dolaysız olarak ele alan bir girişimdir. Okul, insanların sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamlarını etkileyen bir kurumdur. Okul yönetimi bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. “Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.”<sup>13</sup>

“Okul yönetiminin görevi; okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.”<sup>14</sup> Okul yönetimleri Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği usul ve esaslar çerçevesinde okulları yönetirler. Amaçlar doğal olarak devlet politikası olarak belirlenir ve bu amaçlar doğrultusunda bireyler yetiştirilir. “Amaçlar, örgüte toplum tarafından verilen birinci roldür. Okul müdürü bu görevleri yerine getirmek için örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır.”<sup>15</sup> Okullarda bulunan insan ve madde kaynakları ülkemizde bölgesel farklılıklar göstermekte olup bu durum okul müdürlerinin işlerini daha da zorlaştırmaktadır. Örneğin, İstanbul Bahçelievler’de görev yapan bir okul müdürünün kaynakları ile Şırnak’ın Cizre ilçesinde görev yapan bir okul müdürünün kaynakları bir değildir. Bu farklılıklara rağmen her iki okul müdüründen de istenen ve beklenen amaçların aynı olması düşündürücüdür.

---

<sup>11</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.2

<sup>12</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.3.

<sup>13</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.5.

<sup>14</sup> Bursalıoğlu, a.g.k.,ss. 5-6.

<sup>15</sup> Özdemir, A., “Öğretmen Stresinin Azalmasında Okul Müdürünün Rolü”, Milli Eğitim Dergisi, S.138, Ankara, 1998, ss. 6-13.

### 1.3. Eğitim Yönetiminde Etkililik ve Verimlilik

Okullar toplumsal gelişimin en önemli ayağını oluşturmaktadır. “Eğitimde işlevsel kurumlar okullardır. Okullarda gerçek değişmeyi sağlayabilmek ve okulları değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek, yeni plan, politika ve uygulamaların geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.”<sup>16</sup> Bu nedenle son yıllarda eğitim, öğretim ve yönetimde verimlilik, etkililik kavramları üzerinde tartışmalar yoğunlaşmıştır. Bu tartışmaların temelinde, hızla gelişen ve değişen çağa ayak uydurabilecek ve yaşadığı ülkeyi M. Kemal Atatürk’ün de ifade ettiği gibi muasır medeniyetler seviyesine ulaştırabilecek bireyler yetiştirmek yer almaktadır.

“Yönetimin görevi, örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları için seferber etmek, etkili ve yerinde kullanmaktır.”<sup>17</sup> Verimlilik genellikle etkin bir yönetimin başlıca niteliği sayılmaktadır. Kuşkusuz, eğitim yönetiminde verimliliğin sistem amaçlarının en az kayıpla gerçekleştirilmesi olarak düşünülmesi gerekmektedir.

“Etkililik en az çaba, harcama ve en çok sonuç alabilme kapasitesidir.”<sup>18</sup> Eğitimin etkili bir şekilde yapılmasında okul müdürlerinin rolü oldukça fazladır. Okul müdürü yetkilerinin kısıtlı olmasına rağmen yapacağı planlama ve etkili çalışmayla okullardaki etkililiğin artmasında önemli rol oynamaktadır. “Modern yönetim anlayışında etkililik, örgütün kendini yenileyebilme ve amaçlarını en az kayıpla gerçekleştirebilme gücü anlamında kullanılmaktadır.”<sup>19</sup> Burada sözü edilen en az kayıp; zaman, emek, enerji ve finansal kaynak konusundadır. Burada ortaya çıkan en önemli kavram “planlama” olmaktadır. Okul müdürleri uzun ve kısa vadede planlar yaparak etkili bir eğitim politikası oluşturabilirler.

“Etkili öğretim, öğrenci davranışlarında istenen değişikliği yapmak için kullanılan ya da sunulan bir öğretim planının gerçekleşmesidir.”<sup>20</sup> “Etkili okul” ise amaç ve sistem modellerinin sentezine göre şöyle tanımlanmaktadır: “Bir sosyal sistem olarak örgütün belli kaynak ve araçlarla, amaçlarını, kaynaklarını harcamadan ve üyelerine gereksiz sınırlılıklar koymadan amaçlarını gerçekleştirme derecesidir. Etkili okul geliştirmeye de

<sup>16</sup> Cafağlı, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1995, s.549.

<sup>17</sup> Prokopenko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev. O. Baykal), Ankara, 1992, ss.377-378.

<sup>18</sup> Adem, M., “Ulusal Eğitim Politikamız ve Finansmanı”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, S. 172, Ankara, 1999,s.44.

<sup>19</sup> Kaya, a.g.k., s.63.

<sup>20</sup> Binbaşoğlı, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler”, Çağdaş Eğitim Dergisi, S.185, Ankara, 1993, s.22.

“Sorun çözen okul” denilmektedir” .<sup>21</sup> Okul örgütünün etkililiğini belirlemede bir okul müdürünün göz önünde bulundurması gereken etkenlerden bazıları şöyle sıralanabilir: İstatistiksel veriler, öğrencinin girdiği sınavlardan aldığı puanlar, devam devamsızlık oranları, öğrencinin toplumsal gelişimi, disiplin olaylarının derecesi ve önemi, öğretmen-öğrenci etkileşimi, okul-aile ilişkisi, yönetim-öğretmen ilişkileridir.

Sosyal bilimler ile ilgili birçok kavramda olduğu gibi etkililik konusunda da birden fazla tanıma rastlamak mümkündür. Kimbrough’a göre “Etkililik, yöneticilerin davranışsal özellikleri ile önceden belirlenmiş ve etkili olarak nitelendirilen yönetici davranış özellikleri arasındaki uygunluktur.”<sup>22</sup>

Barnard’a göre “Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir.”<sup>23</sup> Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür.

“Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir.”<sup>24</sup>

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi etkililik, amaçlar ve onların gerçekleştirilme derecesi ile sıkı bir biçimde ilişkili olarak görülmektedir. Bir örgüt amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir. Yani etkililik aslında bir derecelendirme işidir. Buna göre bir örgütün amaçlarına ulaşmasının, örgütsel etkililiği sağlamasının büyük ölçüde yönetsel etkililiğe bağlı olduğu, hatta örgütsel etkililiğin yönetsel etkililiğin bir sonucu olduğu söylenebilir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticilere büyük görevler düştüğü bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin etkililiği arttıkça örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin de artacağı söylenebilir. Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir. Bir örgütün yönetsel etkililiği, yöneticilerinin elindedir. Örgütün yöneticileri ne kadar yeterli olursa örgütün de o kadar yeterli olduğu söylenebilir.

---

<sup>21</sup> Balcı, A., Etkili Okul, Ankara, 1993, s.5.

<sup>22</sup> Tanrıöğen, A., “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara, 1988, s.6

<sup>23</sup> Tanrıöğen, a.g.m., s.6.

<sup>24</sup> Başaran, İ.E., “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, S. 108, Ankara, 1982, s.29.

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

- \* 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”.<sup>25</sup> Bunun yanında ülkemiz şartları için geçerliliği daha da önemli olan “çevreyi iyi tanıma, halkın isteklerinin farkında olabilme” etkili bir müdürde olması gereken özelliklerdendir. Farklı etnik grupların olduğu ülkemizde bu durum önemlidir.

A. Tanrıoğen’ in aktarımlarına göre Leithwood ve Montgomery “The Role of The Elementary Principal in Program Improvement” adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır;

- “1) Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
- 2) Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
- 3) Önemli konularda personelin görüşlerine başvururlar.
- 4) Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
- 5) Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.

---

<sup>25</sup> 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.

6)Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.

7) Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.

8) Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.

9)Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.

10) Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.

11) Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.”<sup>26</sup>

Okul müdürlerinin okulda görev yapan idareci, öğretmen ve diğer görevlilerin görüşlerini alması okullardaki verimi arttırmakta, personelin okula olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu geliştirmektedir.

A. Balcı, “Etkili Okul” adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunları belirlemiştir;

“1) Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.

2) Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.

3) Öğretim programlarını koordine eder.

4) Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.

5) Personelin okula bağlanmasını sağlar.

6) Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.

---

<sup>26</sup> Töremen, F., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler”, Milli eğitim Dergisi, S. 160, Ankara, 2003, s.36.

- 7) Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.
- 8) Okulun her tarafında sıkça görülür.
- 9) Öğrenci ile sürekli temas halindedir.
- 10) Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
- 11) Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.
- 12) Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise şunlardır;

- 1) Öğrenci başarısına önem verilmesi.
- 2) Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması.
- 3) Öğretim programlarının koordinasyonu.
- 4) Personelin okula bağlanmasını sağlama.
- 5) Öğretmenlerin ilgilerine eğilme.<sup>27</sup>

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere yönetsel etkililik hakkında ancak dolaylı araştırma sonuçlarıyla bir şeyler söylenebilmektedir. Böylece, etkililiğin objektif bir gerçek olarak var olan, yöneticinin bir niteliği olduğu ve sayısal olarak ölçülebileceği varsayımı ileri sürülmüştür. Bu varsayıma dayanarak da örgütler ve eğitim örgütleri (okullar) için evrensel etkililik ölçütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak örgütler ya da okullar için evrensel etkililik ölçütleri belirlemek mümkün müdür? Ya da belirlenen evrensel ölçütler ile okullardaki örgütsel yaşamı ya da diğer özellikleri belirlemek mümkün müdür? Ayrıca Türkiye gibi okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik eğitiminden geçmediği ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmediği ülkelerdeki okul yöneticileri için bu genellemeleri kullanmak etkili sonuçlar vermemektedir.

---

<sup>27</sup> Balcı, a.g.k., s.23.



#### 1.4. Okul Yönetimi

Okul, eğitimin belli bir grubun, belli bir zamanda zekâ, moral, teknik bilgi ve beceri bakımından kasıtlı ve planlı olarak yeni davranışlar kazanmasını sağlayacak şekilde düzenlendiği kurumdur. Okul aynı zamanda yönetim, öğretmen, eğitim, öğretim, öğrenci ve ilgili başka görevlilerin içinde gerekli çalışmaları sürdürdükleri yapı ve düzendir.

“Okullar, toplumun ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak, iyi vatandaş yetiştirmek için fertlerdeki başarı güdüsünü harekete geçirmeye ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine çalışan bir kurumdur.”<sup>28</sup> Okul, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda bireyler yetiştiren bir kurum olmakla birlikte içinde yaşadığı toplumun kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal yapısından da etkilenen bir kurumdur.

Sistem anlayışına göre sistemin çıktısı, okula giren öğrenciyi önceden belirlenmiş süre içinde işleyerek, amaçlara uygun davranışları kazanmış ürün haline getirmektedir. Bunun için uygun ortam hazırlayarak, yönetim süreçlerini uygulaması gerekmektedir. Eğitim sisteminin üretim birimi olan okulun etkililiği, sistemin etkililiğinin temel göstergelerinden biri olarak görülmektedir.

Eğitimi yenileştirme, etkililiği ve verimliliği artırma yaklaşımları çerçevesindeki yöntemlerden biri okulu merkeze alan “Okula Dayalı Yönetim” dir. Okula dayalı yönetim anlayışı ile sistem anlayışından farklı bir görüş ortaya atılmaktadır. “Okula dayalı yönetim, genel kamu sistemi içindeki okullara daha fazla özerklik verilmesi, yetki aktarımı yapılması, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve okulların yerinden yönetime doğru kaydırılması ve okulun kendini yönetmesi eğilimi olarak görülmektedir.”<sup>29</sup> Sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan farklılıkların fazla olduğu toplumlarda bu yönetim eğitim verimliliği açısından önemli olmakla beraber, böylece okul müdürü sorumluluklarının yanında yetkiye de sahip olacaktır.

“Geiger, Okula Dayalı Yönetimi “Eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması” olarak tanımlamakta ve okula dayalı yönetimi benimseyen okullarda yapılan değişikliklerin öğrenciler için yararlı ve ölçülebilir olmasını istemektedir. Bu okullarda örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerine odaklaşmaktadır. Okula

<sup>28</sup> Elmacıoğlu, T., Başarıda Aile Faktörü, İstanbul, 1998, s.108

<sup>29</sup> Ayaç, T., “Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim”, Eğitim Yönetimi Dergisi VI, S. 21 ,Ankara, 2000, ss.55-81.

dayalı yönetim karara katılmadır. Kararlar en alt düzeyde alınacak, değişme konusunda iç dinamikler etkili olacaktır. Yenileşmeler sahiplenilecek, yetki paylaşımına gidilecek program, bütçe, personel seçimi konusunda okul tam yetkili olacaktır.”<sup>30</sup>

Günümüzde tartışılan bir konu, “ Toplam Kalite Yönetimi” dir. Eğitimde kalite öğrenciye gösterilen ilgi ve özendir. “Eğitim kurumlarında kendi faaliyetlerini kontrol etme derecesine göre kalite geliştirmenin önemi artacaktır.”<sup>31</sup> Yetkileri artırılan okul müdürleri, kurumlarının başarısı için gerekli çalışmaları yapmakta serbest olacak ve bu durum da üst makamlardan gelen baskıların azalmasıyla kaliteyi peşinden getirecektir.

“Bu anlayış içinde müdürün, okulun diğer çalışanlarına liderlik ve rehberlik yapma, takımlar oluşturma, problem çözme, sürekli iyileştirme, uygulayıcıların eğitilmesi, çalışmaya gönüllülüğün sağlanması, güdüleme, takımların kendini değerlendirmesi ve yeniden güdüleme gibi görevlere zaman ayırması gerekmektedir.”<sup>32</sup> Etkililik, verimlilik konusundaki çalışmalar ilköğretim okulu müdürünün görevlerini de etkilemektedir. Böyle bir uygulamada okul müdürünün yönetici eğitimi almış olması, deneyim ve liderlik yeteneğine sahip olması gerekmektedir. “Öğretim lideri olan müdürler zamanı kullanırken önceliği eğitim programı ve öğretime vermeyi başarabilen kişiler olarak görülmektedir.”<sup>33</sup>

Müdürün öğretim liderliğini yapması için özgür bir ortam ve yeterli kaynağa sahip olması, idari görevler kadar eğitim-öğretimle ilgili konulara da zaman ayırması gerekmektedir.

“Başarılı öğretim liderliği olan okul müdürünün davranışlarının üç boyutta toplandığı görülmektedir.

- Okulun misyonunu tanımlama,
- Eğitim programı ve öğretimi yönetme,
- Okul iklimini değiştirme,”<sup>34</sup>

<sup>30</sup> Özdemir, A., “Okula Dayalı Yönetim”, Eğitim Yönetimi dergisi, S. 3, Ankara, 1996, s.421.

<sup>31</sup> Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Kalite Yönetimi, İstanbul, 1999, ss.18-33.

<sup>32</sup> Ensari, a.g.k., ss.23-33.

<sup>33</sup> Gümüşeli, A.İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”, Eğitim Yönetimi Dergisi S.2, Ankara, 1996, ss.201-207.

<sup>34</sup> Gümüşeli, A.İ., İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul, 1996, s.201.

Okul müdürü görev yaptığı okulu diğer okullardan ayıran “kurum kültürü” kavramını oluşturmaldır. Okullarda görev yapan öğretmenler ve yardımcı tüm personel kendisini okulun bir parçası olarak görmeli ve bunun için çalışmalıdır. Ancak bu birliktelik sağlanırsa başarı gelir.

## 2. İLKÖĞRETİM

### 2.1. İlköğretim Kavramı

Türk Milli Eğitim Sisteminin genel yapısı, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Eğitim Kanunu’ na göre, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Örgün eğitim; okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim; örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar.

Okullarda yapılan örgün eğitim; planlı, programlı ve amaçlıdır. “ Okullarda her türlü değişim değil, öğrenciye toplumun istek, ideal ve beklentilerine uygun düşen davranış değişikliği kazandırılır. ”<sup>35</sup>

Eğitim görmek diğer milletlerde olduğu gibi ülkemizde de temel haklardan biridir. “İlköğretim zorunluluğu Osmanlı Döneminde II. Mahmut döneminde yayınlanan 1824 Fermanı’ na ve ardından 1876 Kanun-i Esasi’ nin 114.maddesine dayanmaktadır.”<sup>36</sup> Cumhuriyet döneminde de ilköğretim zorunluluğu Anayasa ve yasalarda yer almıştır. 1982 Anayasası 42. maddesi ile ilköğretimi tüm çağ nüfus için zorunlu ve devlet okullarında parasız kılmıştır. Bunun sonucu olarak, Türkiye’ de devlet, eğitim konusunda liderlik ve sorumluluk yüklenmiş ve ilköğretim alanında çağ nüfusunun % 100 ‘ünü okullaştırmayı amaç edinmiş bulunmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim-öğretim işlerini; ilgili yasalar, kalkınma planı ve hükümet programlarında belirtilen politikalar doğrultusunda yürütmektedir. Görüldüğü gibi okullar Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü’ nün üretmiş olduğu karar, politika ve hedefler çerçevesi içinde çalışmaktadır. İlköğretim okulu müdürleri de yönetim işlerini bu çerçeve içinde yürütmek zorunda bulunmaktadır. İlköğretim, örgün eğitimin birinci

<sup>35</sup> Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1995, s.1.

<sup>36</sup>Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara ,1989, s.173.

basamağıdır ve sekiz yıl sürelidir ve 1739 Sayılı yasanın 22.maddesine göre 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim-öğretimini kapsamaktadır.

İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve Devlet Okullarında parasızdır. “İyi vatandaş olma” özelliklerinin temeli burada atılır. Genel eğitim veren okullar, zihinsel yeteneklerin geliştirilmesini, ifade yöntemlerini kullanarak kimi araçların öğrenilmesini yani bir etkinliğe doğrudan bağlı olmayan temel bilgilerin kazanılmasını hedef alır. İlköğretim genel eğitim ağırlıklıdır. Bir üst öğretime ve hayata hazırlayıcı eğitim verir. Çağ nüfusuna ilköğretime uygun davranışları kazandırmayı amaçlar. İlköğretim sadece ortaöğretime öğrenci hazırlayan bir öğrenim basamağı değildir. Aynı zamanda bireyi yaşama hazırlar. Birey ilköğretimden sonra eğitimine devam etmeyebilir. Öyleyse, ilköğretim bir yurttaşın tek başına yaşamını sürdürebilmesi, mutlu olabilmesi, hatta toplumsal kalkınmaya katkıda bulunabilmesi için bilmesi gerekenlerin öğrenildiği/öğretildiği bir öğrenim basamağıdır.

“İlköğretim, toplumdaki tüm vatandaşların sahip olması gereken belli düzeyde ve nitelikteki ortak bilgi, beceri ve davranışların kazanıldığı bir öğretim basamağını ifade eder.”<sup>37</sup> Ayrıca öğrencilerin bireysel özelliklerini tanıyarak yeteneklerini geliştirmesine yardım eder. Zorunlu olması, genel eğitim vermesi ve öğrencinin gelişim basamağında bulunması ilköğretimi, diğer okullardan farklı kılmaktadır. İlköğretim, diğer örgün eğitim okullarının temelidir. Ortaöğretim, öğrencisini ilköğretim mezunlarından almaktadır. “Bir ülkenin kalkınma umutları bilgi edinme uyarılma ve geliştirme kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle yükseköğretim ve iş başında yetiştirmenin sağlam bir temele dayanması gerekir. Bu da temelde ilköğretim sistemine dayanır”.<sup>38</sup> Dolayısıyla, ilköğretimin verimi; ortaöğretim, yükseköğretim ve ömür boyu eğitimi de etkilemektedir. Doğrudan hayata atılmak durumunda olanlar için alabildiği tek örgün eğitim ilköğretimdir. İlköğretim okulundan (8 yıl) sonra öğrenime devam etmeyenlerin çoğu ekonomik kalkınmaya katkıda bulunamamaktadır.

Zorunlu ilköğretim, modernleşmenin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel gereksinimlerinden doğmuştur. Eğitimin üretim için yapıldığı anımsanırsa, modern öncesi toplumlarda (geleneksel tarım toplumunda) formal eğitimin bir zorunluluk olmasına gerek yoktu. Üretim tarıma dayalı olarak yapıldığından, birey üretim yeterliliği kazanabilmek

<sup>37</sup> Başaran, a.g.k., ss.5-6.

<sup>38</sup> World Bank, Dünya Bankası Raporu, UNICEF, 1990, s.10.

için annesi ya da babasını izleyerek çift sürmeyi, sığır gütmeyi ya da basit el sanatlarını usta-çırak etkileşimiyle öğrenebiliyordu. Bunları öğrenmek için okula gitmesine gerek yoktu. Ancak sanayi devrimi sonrasında mesleklerin daha karmaşık hale gelmesi, uzmanlık gerektirmesi, eğitilmiş insanların daha verimli olduğunun ortaya çıkması gibi nedenler, “Kitle Eğitimi”ni zorunlu kılmıştır. Artık eğitilmiş insan bir “sermaye”, okul da bir “fabrika” haline gelmiştir. İnsan kaynağı niteliğinin yükseltilmesi ve “fabrika”nın etkili olması, zorunlu eğitimin süresini ve düzeyini yükseltmiştir. Çünkü böylesi bireylerden oluşan toplumlar daha hızlı kalkınmaktadırlar. O halde ilköğretimin 8 yıl olması ve ilköğretimde eğitimin niteliği, toplumun kalkınması bakımından önemlidir.

## 2.2. İlköğretimin Amacı

İlköğretimin amacı; 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 23. maddesinde aşağıdaki şekilde belirtilmiş olup; temelinde Milli Eğitim’in genel amaçlarına ve ilkelerine uygun olarak,

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

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

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

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

e) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG ) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklerle millî kültürümüzü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

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

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

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

ı) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

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

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

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

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

m) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG ) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG ) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,

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

ö) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG ) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak”<sup>39</sup>

İlköğretim kurumları temelde istek ve kabiliyetleri doğrultusunda yetişerek topluma katkıda bulunan ve milli duyguları gelişmiş bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedir.

“Böylece, İlköğretim programında saptanan amaçların ışığı altında açıklanan ilkeler ve esaslar yoluyla kendi ilgi, istidat ve kabiliyetlerine göre yetiştirilen öğrenci; yapıcı, yaratıcı, bilimsel düşünme, toplumun menfaatlerini kendi menfaatlerinin üstünde tutma... gibi niteliklere sahip, sorumluluk ve milli duygusu gelişmiş olarak yetişir. Öğrenci edindiği bilgi, beceri tavır ve alışkanlıklarla yeterli ve yapıcı yurttaş olarak, içinde yaşadığı çevreyi daha iyi yaşanır hale getirmeye çaba gösterir. Bu şekilde ilköğretim görmüş her öğrenci, milli birlik ve ülkü etrafında yurdumuzun ilerlemesinde kendi payına düşen ödevleri en iyi ve en etkili bir şekilde başarmaya çalışır.”<sup>40</sup>

İlköğretimin amaçları belirlenirken ülkemizin her yerinde aynı amaçların hedeflenmesi ve bu konuda esnekliğin sağlanmaması okul müdürlerini zor durumda bırakmaktadır. Etnik çeşitliliğin ve kültürel, sosyal ve ekonomik farklılıkların fazla olduğu ülkemizde bu durum önemli bir sorun teşkil etmektedir. Örneğin, sınıf mevcutlarının 55-60 olduğu yerlerde bu amaçlara ulaşma oranı ile mevcutların 25-30 olduğu yerlerdeki amaca ulaşma oranı tartışılmalıdır. Ortalama geliri asgari ücret olan velilerin çocuklarının bulunduğu okullar ile aylık geliri Türkiye şartlarının üstünde olan velilerin çocuklarının eğitim gördüğü okullarda bu oran tartışılmalıdır. Tabii bu örnekleri çoğaltmak mümkün. Bu noktada çevre, ekonomik, sosyal ve etnik şartlar göz önüne alınarak gerçekçi amaçların belirlenmesi gerekmektedir, yoksa bu kavramlar askıda kalmaktan öteye gidemez.

### 2.3. İlköğretimin Temel İlkeleri

İlköğretim eğitim sistemimizin en önemli parçasını oluşturmaktadır. İlköğretim kurumlarının koymuş oldukları ilkeler temelde “iyi vatandaş nasıl olmalı?” sorusu üzerine kuruludur. Her toplumun birinci önceliği, toplumsal sürekliliği sağlayacak bireyler yetiştirmek olduğundan bunu sağlamanın en kolay yolu da sistemli ilkeleri ve amaçları önceden belirlenmiş bir eğitim sistemi ile mümkündür.

<sup>39</sup>İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.25212, (27.08. 2003)

<sup>40</sup> <http://stu.inonu.edu.tr/~tadogan/odev.html>, (11.04.2009)

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 6. maddesinde İlköğretimin temel ilkeleri aşağıda belirtilmiştir.

“a) İlköğretimde sekiz yıllık kesintisiz eğitim, ilköğretim çağındaki her Türk vatandaşının hakkıdır ve zorunludur.

b) İlköğretim kurumlarında karma eğitim-öğretim yapılır.

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

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

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

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

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

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

ğ) Demokrasi bilincinin geliştirilmesi amacı ile öğrenci, öğretmen, yönetici, personel ve velilerce; kurumda iş birliği, iş bölümü, seçme, seçilme, katılma ve düşüncelerini açıklayabilme gibi demokratik kuralların uygulandığı, sevgi, saygı ve hoşgörüyü dayalı bir çalışma ortamı oluşturulur.

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



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

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

j) Okul ile aile ve çevrenin iş birliği sağlanır.

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

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

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

n) Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin akranları ile birlikte kaynaştırma uygulamaları yoluyla eğitimlerini sürdürmeleri esastır. Bu öğrenciler eğitimlerini akranları ile birlikte aynı sınıfta sürdürebilecekleri gibi okulların bünyesinde açılacak özel eğitim sınıflarında da sürdürebilirler. Kaynaştırma yoluyla eğitim uygulamalarında özel eğitim ile ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.”<sup>41</sup>

İlköğretim okulları bu ilkeler doğrultusunda, bilgi, beceri ve davranışları kazanmış öğrenciler yetiştirmek için faaliyet gösterirler. Okul müdürü bu ilkeler ışığında görev yaptığı kurumda uygun çalışma ortamını sağlamakla yükümlüdür.

### **3. İLKÖĞRETİMDE OKUL İDARESİ**

#### **3.1.Yönetici ve Lider Kavramları**

Yönetici ve lider kavramları birçok yerde aynı anlamda kullanılsa da son yıllarda yapılan çalışmalarda iki kavramın birbirinden farklı oldukları tespit edilmiş ve bu yönde araştırmalar yapılmıştır.

C. Binbaşıoğlu “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler;

<sup>41</sup>İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.25212, (27.08.2003)

- “1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- 3) Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- 4) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- 5) Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- 6) Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- 7) Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- 8) Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- 9) Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- 10) Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- 11) Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- 12) Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- 13) Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
- 14) Tutum ve giyimine özen gösterir.
- 15) Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- 16) Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- 17) İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.

18) Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

19) Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.

20) Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.”<sup>42</sup>

Okul yöneticilerinin yukarıda belirtilen liderlik vasıflarını taşımaları kurum kültürünün oluşması ve eğitimde başarının sağlanması için gereklidir. Öğretmen ve öğrenciler kendilerini başarıya ulaştırabileceklerine inandıkları liderlerin ardından giderler. Eğer bir okul müdürü öğretmen ve öğrencilerini peşinden sürükleyebilecek liderlik vasıflarına sahip değilse o kurumda başarıdan söz etmek mümkün değildir.

### 3.1.1. Yönetici

Bursalıoğlu “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur;

“a) Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.

b) Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.

c) Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.

d) Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.

e) Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.

---

<sup>42</sup> Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983, s.137.

- f) Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
- g) Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme.
- h) Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
- ı) Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme.
- i) Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme.
- j) Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.
- k) Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme.
- l) Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.
- m) Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.
- n) Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.”<sup>43</sup>

Çağdaş ve bilimsel bir okul ortamının oluşturulmasında yukarıda belirtilen özellikler bir eğitim yöneticisinin olmazsa olmaz özelliklerindedir. Bu özelliklere sahip olmayan yöneticilerin okullarında etkili bir eğitimden bahsedilemez.

A. Açıklıkın “Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar, çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır;

“1) Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,

2) Etkili iletişim becerisine sahip,

<sup>43</sup> Bursaloğlu, Z., Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Ankara,1981, ss.132-135.

- 3) Liderlik özellikleri baskın,
- 4) Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- 5) Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- 6) Yabancı dil bilen,
- 7) İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- 8) Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- 9) Eğitime inanmış yöneticidir.<sup>44</sup>

Bir eğitim örgütünün yapısında çeşitli gruplar bulunduğundan, yönetici çok gruplu bir ortam içinde çalışmak durumundadır. Bu gruplardan bazıları, örneğin yönetici grubu, yöneticiyi kolaylıkla benimseyip liderlik imajına sokabilir. Diğer yandan öğretmen grubunun yöneticiyi bu imaj içinde görebilmesi, uzun bir gözlem ve karşılaştırma süresi gerektirebilir. Aslında eğitim yöneticisinin, özellikle geri kalmış yörelerde okul dışındaki bazı gruplara da liderlik etmesi beklenir. Ancak yönetici bu alanda bilgili ve becerili olmadığı zaman, örgüt içindeki statüsünü bile tehlikeye düşürebilir.

Bazı eğitim yöneticileri, örgüt üyelerinin tek grup olmasını ister. Ve bunlar arasındaki gruplaşmalardan korkar. Böyle durumlarda bu gruplardan bir veya bir kaçını dağıtmak yahut uzaklaştırmak gibi zoraki önlemlere başvurur. Hâlbuki guruplaşma insan yaradılışının eğilimlerinden olduğu gibi, informal örgütün de temelidir. Böylece, büyük çaba ve ayıplar pahasına örgütte istemediği grupları uzaklaştıran yönetici, ertesi gün yeni grupların meydana geldiğini hayretle görecektir. Zaten yönetimin görevi, örgütteki grupların yok edilmesini değil, dengesini sağlamaktır.

### **3.1.2. Lider**

Liderlik, 20. yy'da yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı, hem kuramcılarının hem de uygulayıcıların çözümlenmek için çaba harcadıkları önemli konuların başında gelmektedir. Liderlik ve liderliğin ne olduğu hakkında yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda, liderlikle ilgili olarak 350'den fazla tanıma ulaşılmıştır. Bu tanımlardan bazılarına bakıldığında;

---

<sup>44</sup> Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997, s.6

“Liderlik, grup etkinliklerini, grup hedeflerine ulaştırma doğrultusunda etkileme sürecidir.”<sup>45</sup> Bu etkileme bilgi, birikim, kişilik ve sosyal özelliklerin bir araya gelmesiyle olmaktadır. Bunun yanında grubun beklentileri ve amaçları lideri etkiler.

“Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteği olup aynı zamanda dinamik ve kişisel bir süreçtir.”<sup>46</sup>

Eğitim lideri formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yolu ile durumunu güçlendirebilir. Eğitim yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve girdikten sonra kalabilmek için okul müdürleri ve öğretmen liderlerinden yararlanabilir.

“Öğretimsel liderlik kavramı; iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder.”<sup>47</sup>

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımların hiç biri birbirinin aynı değildir. Bununla birlikte bu tanımların bazı ortak noktaları olduğu dikkat çekmektedir. Liderliğin bir etki gücü olduğu ve grubu ortak bir amaç için yönlendirdiği görüşü genellikle öne çıkmaktadır.

Grup birliği ve kişiliği açısından lider; grup üzerinde gözle görülebilen etkileri yapan kimselerdir. Ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimlerdir. Lider aynı zamanda grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Yaşantı iyi düzenlenirse güçlenir ve işe yarar. Karar sürecinde en büyük payın liderde olması gerekmez ve payın küçük oluşu liderliğine zarar vermez. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil; liderlerdir.

Liderliğin çeşitli tanımları arasında görüşleri, eylemleri etkileme ve yönlendirme; belli bir grubu hedeflere ulaştırmada etkileme; insan ilişkileri sürecinde başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme gibi tanımlar sayılabilir. Liderlik tanımlarının ortak noktası ise liderliğin bir etkileme gücü olarak kabul edilmesidir.

<sup>45</sup> [http://www.kobi-efor.com.tr/contents/yoneticiler\\_icin\\_anahtar.doc](http://www.kobi-efor.com.tr/contents/yoneticiler_icin_anahtar.doc), (13.04.2009)

<sup>46</sup> Şen, S., İşletme Yönetimi, Ankara, 1981, s.168.

<sup>47</sup> Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.41.

Lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici işleri doğru olarak yapmaya odaklanır.

### 3.1.3. Eğitim Yönetiminde Liderlik

Konumuz, ilköğretim okul müdürlerinin okullarda karşılaştıkları idari sorunlar olduğuna göre eğitimi ve okulu öncelikle tanımlamakta yarar vardır.

“Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan plânlı etkinliklerdir”<sup>48</sup>. Burada vurgulanan eğitimimin önceden amaçları ve hedefleri belirlenmiş, planlı olarak yapılan bir etkinlik olmasıdır. Aksi takdirde planlı olmayan ve gelişme sağlamayı hedeflemeyen etkinlikler eğitim olamaz. “... eğitimden tüm manevî yetenekler, bilgiler ve beceriler anlaşılmalıdır.”<sup>49</sup>

Görüldüğü üzere eğitim her felsefî ve psikolojik yaklaşıma göre değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra eğitimin çok geniş işlevlere sahip olduğu bilinmektedir.

“Eğitim hizmetlerinin üretildikleri yerler okullardır. Okulların dışındaki tüm eğitim örgütlerinin varlık nedeni, okulun işlevini daha etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır”<sup>50</sup>. İyi yönetilemeyen okulların belirtilen eğitim hedeflerine ulaşması pek mümkün olmamakla beraber mevcut şartları etkin bir biçimde kullanan yönetimler başarıya ulaşabilmektedirler. Bu bağlamda okul yönetimi “Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatma süreci olarak tanımlanabilir.”<sup>51</sup> Bir başka ifadeyle okul yönetimi, “Okulu, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bütünleştirmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulamak olarak ifade edilebilir.”<sup>52</sup> Kuşkusuz okullarda bu etkinlikleri gerçekleştirecek olanların başında ise yöneticiler gelmektedir. Okul yöneticilerinin bu etkinliklerini gerçekleştirebilmeleri ise onların lider yöneticilik davranışı sergilemelerine bağlıdır.

Toplumsal ve bireysel öneminin tartışılmayacak kadar büyük olduğu bilinen eğitim kurumlarının etkililiği ve verimliliğinde liderin rolü diğer tüm kurumlarda olduğu

<sup>48</sup> Oğuzkan, F., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1974, s.32.

<sup>49</sup> Hesapçioğlu, M., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994, s.46.

<sup>50</sup> Alıç, M., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Eskişehir, 1991, s.58.

<sup>51</sup> Kaya, Z., Sınıf yönetimi, Ankara, 2005, ss.3-17.

<sup>52</sup> Kıran, H., Sınıf Yönetiminin Temelleri, Ankara, 2005, ss. 1-34.

gibi önemlidir. Lider olarak okul yöneticisinin rolünün önemi, okulun tüm görev ve amaçlarına doğrudan ya da dolaylı etkisi olmasından kaynaklanmaktadır. “Geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasa ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi ile uğraşırken, aynı zamanda mevcut statükoyu koruma ve sürdürme amacı da gütmektedir.”<sup>53</sup> Son yıllarda liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinden geleneksel yapı içerisinde çıkararak, hem etkili bir yönetici hem de etkili bir lider olmalarını beklemektedir. Önceleri yöneticilerin sadece öğretmenleri yönetmesi gerektiği fikri ağırlıklı iken, okulların giderek daha karmaşık bir yapıya dönüşmesi sonucunda yöneticilerin günlük görev ve sorumlulukları da farklılaşmaya başlamıştır.

Öğretim liderliği davranışı göstermek isteyen okul müdürleri etkili bir okul yaratmak için belirli bir vizyona ve güçlü bir bilgi tabanına sahip olmalıdır. Ayrıca risk almaya istekli olmalı, değişim ve belirsizlik durumlarını büyüme ve gelişim için kullanabilmeli, diğer işgörenlere yetki ve sorumluluklar verebilmelidir. Faulkenberry’ e göre okullarda güçlü bir öğretim liderliği gösteren yöneticilerin aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunlar:

- “1) Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme.
- 2) Okul amaçlarına kendini adama.
- 3) Okul amaçlarını başarmak için kaynakları toplama ve seferber etme.
- 4) Öğretmen, öğrenci, veli ve toplumun yüksek beklentilerini karşılayacak olumlu bir okul iklimi oluşturma.
- 5) Okulun öğretim politikasını geliştirme.
- 6) Okul başarısını arttırmak için öğrenci ilerleme durumunu ve öğretmen etkililiğini izleme.
- 7) Okulun akademik amaçlarına bağlı olduğunu gösterme, uzun vadeli açık okul amaçları belirleme ve uygulama.
- 8) Okulun karar verme sürecinde, grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini etkin olarak alma.

---

<sup>53</sup> Şişman, a.g.k., s. 24.



9) Materyal, zaman gibi kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanma, personel gelişimini sağlayarak akademik amaçlara daha etkin ulaşmayı sağlama;

10) Zamanın kıt kaynak olduğunun farkına varma, öğretim sürecini kesintiye uğratacak etmenleri en aza indirmek için disiplin ve düzen oluşturmaktır.

Bu ilkeleri bir öğretim lideri olan okul müdürleri mutlaka yerine getirmelidirler.”<sup>54</sup>

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli eder. Formal yetki yöneticiye ancak statü liderliği sağlayabilir. İnfomal yetki ise grupça verilebilir. Bu aslında yöneticiye bir tür gerçek liderlik verilmesidir. Etkinin derecesi de en iyi grup üyelerinin gösterdiği karşılıktan anlaşılır. Bir eğitim örgütünde üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe yanıt sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar böylece örgütün yapı ve havasında önemli bir yer tutar.

Bugünün eğitim liderleri her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadır. Ancak böyle liderler amaçlara dönük geniş politikalar saptayabilir ve bunları gerçekleştirebilecek araçlara el atabilirler. Lider yönetici eğitim girişiminin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını olması gerektiği yönde kullanabilen yöneticidir.

“Müdürün, okulun diğer çalışanlarına liderlik ve rehberlik yapma, takımlar oluşturma, problem çözme, sürekli iyileştirme, uygulayıcıların eğitilmesi, çalışmaya gönüllülüğün sağlanması, güdülenmesi, takımların kendini değerlendirmesi ve yeniden güdüleme gibi görevlere zaman ayırması gerekmektedir.”<sup>55</sup> Etkililik, verimlilik konusundaki çalışmalar ilköğretim okulu müdürünün görevlerini de etkilemektedir. Böyle bir uygulamada okul müdürünün yönetici eğitimi almış olması, deneyim ve liderlik yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Müdürün öğretim liderliğini yapması için özgür bir ortam ve yeterli kaynağa sahip olması, idari görevler kadar eğitim-öğretimle ilgili konulara zaman ayırması gerekmektedir. “Öğretim lideri olan müdürler zamanı kullanırken önceliği eğitim programı ve öğretime vermeyi başarabilen kişiler olarak görülmektedir.”<sup>56</sup>

### **3.2. İlköğretimde Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yerleştirilmesi**

<sup>54</sup> İnandı, a.g.m. s.5.

<sup>55</sup> Ensari, a.g.k., ss.24-30.

<sup>56</sup> Gümüşeli, A.İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”,Eğitim Yönetimi Dergisi, S.2, Ankara, 1996, ss.201-207.

Ülkemizde uzmanlık hizmetlerinin benimsenmesinde güçlük çekilmesi nedeniyle, MEB'in öğretmenlerin her görevi yapabileceği düşüncesi, görevlendirmede yeterliğin yerine yetkilendirmeye bırakması sonucunu doğurmuştur. Bunun sonucu olarak görevi yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın atamalar yapılmış; yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır. Eğitim yöneticiliği öğretmenlik mesleğinden amaç ve hedefleri bakımından farklı bir yapıya sahiptir. MEB in eğitim yöneticiliğini öğretmenlik gibi görmesi ve okul müdürlerini özel bir eğitimden geçirilmeden, öğretmenlerden atanması eğitimin verim ve kalitesini düşürmektedir.

“Türkiye Eğitim Sistemi'nde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır”<sup>57</sup> Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, eşgüdümleyen ve denetleyen okul müdürüdür. Bu nedenle okul müdürünün Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliklere sahip olması gerekir.

Ülkemizde okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması 24.04.2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliğinde belirlenmiştir. Buna göre okul müdürünün atanmasında dikkate alınacak genel ve özel koşullar aşağıda belirtilmiştir.

### **3.2.1. Genel Koşullar**

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlar Yöneticileri Yönetmeliğinde okul müdürü olarak atanma koşulları genel ve özel olarak ikiye ayrılmıştır. Genel koşullar:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,
- ç) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü

<sup>57</sup> Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.28.

sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

e) Halk eğitimi merkezi ile öğretnenevi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

Anadolu statülü eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri ve bilim sanat merkezleri yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılır.

İkinci fıkrada belirtilen eğitim kurumu yöneticiliklerine atanma şartlarını taşıyan aday bulunamaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar bu kurumların yöneticiliklerinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar.”<sup>58</sup>

Eğitim kurumlarına atanmada aranan genel koşullara baktığımızda eğitim yöneticilerinin öğretmenler arasından özel bir eğitime tabi tutulmadan atandığını görmekteyiz. Bu durum; eğitim yönetimi, işletme yönetimi... vs konularda eğitim almadan atanan okul müdürlerinin mesleklerini yaparken zorlanmalarına ve başarısız olmalarına neden olmaktadır.

Eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliğinde vurgulanan önemli şart; eğitim yöneticisinin atanacağı kurumda Talim ve Terbiye Kurulunun kararına göre aylık karşılığı okutacağı dersinin olmasıdır. Mesela; bir anasınıfı öğretmenin lisede müdürlük görevine atanamayacağı bu madde ile belirtilmektedir. Bu durum, eğitim yöneticilerinin en azından kendi branşları ile ilgili okullarda yöneticilik yapmalarını sağlayan önemli bir gelişmedir.

### **3.2.2. Özel Koşullar**

Eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliğinde İlköğretim okullarına okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli özel koşullar:

“ a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü

<sup>58</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlar Yöneticileri Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.26856, (24.04.2008)

olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar.

b) Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

c) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.”<sup>59</sup>

M.E.B. eğitim kurumlarını fiziki yapıları, buldukları yerleşim yerinin nüfusu, öğretmen-öğrenci sayıları... vs gibi değerlendirerek A-B-C tipi okullar olarak gruplara ayırmaktadır. Bu ayırım Ek-3 de belirtilen değerlendirme formundaki maddeler değerlendirilerek yapılır. Burada amaç, zor şartlarda görev yapan eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesidir. Mesela İstanbul Bahçelievler de 4.000 öğrencisi ve 130 öğretmeni olan bir ilköğretim okulu ile Samsun Terme de 350 öğrencisi ve 20 öğretmeni olan bir ilköğretim okulunun değerlendirmesi farklı olmalıdır. Fakat bu değerlendirme farklı olurken bu okullarda görev yapan okul müdürlerine aynı hizmet puanının verilmemesi gerekmektedir.

### **3.3. Yönetici Atama Yönetmeliğinin Değerlendirilmesi**

MEB Eğitim Kurumları Yönetici atama Yönetmeliği ve eğitim yöneticisi atamaları uzunca bir süredir (yaklaşık dört yıldır) çok tartışıldı. Eğitim yöneticisi atama yönetmelikleri sürekli değişti. Her değişen yönetmeliğin belli noktalarına eğitim sendikaları tarafından itiraz edildi ve bu itirazlara dayalı olarak iptal davaları açıldı. Bu davalar sonucunda pek çok yürütmeyi durdurma ve iptal kararları çıktı. Hatta yönetici olarak göreve başlayıp birkaç ay çalıştıktan sonra yöneticiliği iptal edilenler oldu. Sonuç olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nda okul ve diğer eğitim kurumlarına yönetici atamak önemli bir sorun haline geldi. Tabii bu belirsizlik hem vekâleten görev yapan eğitim yöneticilerini hem de atanmak isteyen yönetici adaylarını rahatsız etti. Eğitim kurumlarının

<sup>59</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlar Yöneticileri Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.26856, (24.04.2008)

birçoğu vekil yöneticiler tarafından yönetildi. Bu durumda eğitim kalitesinin arttırılmasında önemli bir engel teşkil etti.

Eğitim yöneticileri bir dönem sınavla atanmıştı. Ancak en son yönetmelik gereği eğitim yöneticileri hizmet yılı, sicil, uzman ya da başöğretmen olup olmama, lisansüstü eğitim, takdir, teşekkür gibi değerlendirme ölçütlerinin bulunduğu, bu ölçütlerin her birinin de niteliklerine göre puanlandığı bir “değerlendirme formu” (Ek-2) ile atanıyorlar. Eğitim yöneticisi atamada en son tartışılan bu değerlendirme formundaki puan değerleri idi. Değerlendirme formunda hizmet sürelerine göre verilen puanlar yetersiz olup; görev yapılan okulların tiplerine göre verilen puanlar değiştirilmelidir. Yukarıda belirttiğimiz üzere eğitim kurumları görev koşullarına ve yapılarına göre A,B,C olmak üzere üç tipe ayrılıyorsa bu duruma göre de eğitim yöneticilerine puanlar verilmelidir. Özellikle büyük şehirlerde öğrenci ve öğretmen sayısının çok olduğu ve birçok problemle karşılaşılan A tipi kurumlara yüksek puan verilmelidir.

Değerlendirme formundaki ödüllerin (takdir-teşekkür) atamaya yetkili amirlerce verilenlerinin sayılması da ayrı bir tartışma konusudur. Bilindiği üzere atamaya yetkili amirler illeri yöneten valilerdir. İstanbul’da görev yapan ve yüz bin civarında öğretmen kitlesinin amiri olan bir valinin öğretmenleri değerlendirmesi ile Iğdır’da görev yapan bir valinin öğretmenleri değerlendirmesi ve ödüllendirmesi aynı olabilir mi? Bu durumda Kaymakam veya İlçe Milli Eğitim müdürlüklerinin vermiş oldukları belgelerin değerlendirmeye katılması gerekmektedir.

2006 yılında yapılan uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik sınavlarının her yıl yapılacağına belirtilmesine rağmen son üç yıldır bu sınavlar yapılamamış, bunun yanında yönetici atamasında uzman ve başöğretmen olanlara verilen puanlar haksız rekabetin doğmasına sebep olmuştur.

Okul müdürlerinin atanmasında sınav yapılması objektif bir değerlendirme yapılması açısından gerekli olmaktadır. Fakat yapılan bu sınavlara katılma koşulu olarak en az üç yıl müdür yardımcılığı yapma zorunluluğu getirilmelidir. Aksi takdirde bir öğretmenin hiçbir idari tecrübesi olmadan müdür olması önemli sorunlar doğuracaktır.

### **3.4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Görevleri**

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Ağustos 2000 tarihinde yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde ilköğretim okul müdürlerinin görev tanımı şöyle yapılmıştır; “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.”<sup>60</sup>

“İlköğretim okulu müdürlüğünde görevler iki grupta incelenebilir. Birincisi, “Destek Görevler” organizasyonu mevcut haliyle devam ettirmektir; ikincisi, “Gelişmeci Görevler” daha çok zaman alan ve yenilik getiren görevlerdir.”<sup>61</sup> Okullarda destek görev; sistemin şimdiki haliyle çalıştırılmasıdır. Müdürün yetki ve sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Yönetim işleri bu görevler içinde yer alır .Gelişmeci görev ise etkiliği ve verimi artırmak üzere geleceğe dönük yeni projeler üretmektir. Gelişmeci görevler müdürün sorumluluk alanı yanında liderliği, rehberliği ve yetki alanını öne çıkarmaktadır. Destek görevlerin yapılmasında zamanı ekonomik kullanabilen okul müdürleri, gelişmeli görevler için araştırma ve uygulamalara zaman bulabilirler. Böylece çağın hızlı gelişimine paralel olarak okul yönetirken, sürekli gelişim ailesini benimseyebilir.

Okul Müdürünün görev yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle açıklanmıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 10.maddesine göre; “Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurları yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içerisinde kullanır.”<sup>62</sup>denilmektedir.

<sup>60</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, S.2508,(Ağustos 2000)

<sup>61</sup> Allan, J., Zaman Yönetimi, (Çev. M. Zaman), İstanbul, 1999, s.83.

<sup>62</sup>Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, S.12056, (23.7.1965.)

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Ağustos 2000 tarihinde yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde ilköğretim okul müdürlerinin görevleri belirtilmiştir. Bu görevler;

“1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.

2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.

3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirile-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.

4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projelen uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.

5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.

6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

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

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

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

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

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

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

13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.



33. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saatlerini ve yerlerini düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhaneye, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan tabelâyâ göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin lâboratuar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerim onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.”<sup>63</sup>

Yukarıda belirtilen tüm bu görevler Türkiye genelinde bulunan tüm ilköğretim okullarının müdürlerini kapsamakla beraber, bu görevlerin yanında çevre, sosyal,

---

<sup>63</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler dergisi, S.2508, (Ağustos 2000)

ekonomik ve kültürel şartlara bağlı olarak ta yapılması gereken birçok görev bulunmaktadır. Okul müdürlerinin çevre halkının beklentilerini iyi bilmeli, velilerin beklentilerini göz ardı etmemelidir.

Tüm bu görevlerden de anlaşılacağı üzere ilköğretim okul müdürlerinin birçok sorumlulukları bulunmakla beraber, bu sorumlulukları yerine getirebilecek yetkileri bulunmamaktadır. Mesela 34. maddede belirtilen okulun temizliği konusunda sorumluluğun öncelikle okul müdürlerine verilmesine rağmen okul müdürlerinin temizlik için personel almaya ne yetkisi ne de bütçesi bulunmaktadır. Bu yetki okul aile birliklerine verilmiştir.

1997 İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 71.maddesi "İlköğretim okulu müdür tarafından yürütülür" dedikten sonra okul müdürünün yetki ve sorumluluğunu 72.maddede şu şekilde belirtmiştir: "Müdür; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur."

Campbell, R.F. ve G. Roussel, T.G a göre "Eğitim yönetiminde süreçler, yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi şu şekilde sıralanabilir. Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama, değerlendirme".<sup>64</sup> Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler ise bir bakıma rol alanlarını belirler. Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Kıdemli bir okul memurunun bazı işlemler ve yazışmaları çok iyi bildiği ve yapabildiği bir gerçektir.

Hâlbuki okul müdürünün yönetim süreçleri kadar önemli, mevzuatta belirtilen yönetim işleri de vardır. Yazarlar bu işleri pek çok gruba ayırmışlardır. Bunlardan birine göre, "yönetim işleri politika, program, personel yönetimi, öğrenci işleri, eğitsel kollar, işletme, okul-halk ilişkileri olarak gruplaşmıştır."<sup>65</sup> Tabi bu gruplandırmalar okulların buldukları coğrafyaya göre de değişiklik göstermektedir.

<sup>64</sup> Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 1989, s.15.

<sup>65</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., ss.195-214.

Diğer bir gruplama ise “Öğrenci işleri, personel işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi”dir.<sup>66</sup> Bu işlerden bir kısmının devamlı olarak izlenmesi, her an ilgilenilmesi gereken sürekli işlerdir. Bir kısım iş ise özel olarak gereksinim duyulduğunda yapılır. İşlerin öneminin sürekli, yeri gelince ya da bir iki defa yapılan işlerle bağlantısı bulunmamaktadır. İşlerin önemini, okulun amaçlarına ulaşmayı ne derece sağladığı konusu ile bağlantılı olmalıdır. İşlerin önem derecesini tayin etmede yasalar ve ilköğretim müfettişlerinin etkisi de görülmektedir.

Okul müdürü uygulayacağı yönetim süreçlerinin yanında somut olarak görülen, mevzuat gereği sorumlu olduğu işleri de yapmak zorundadır. Çeşitli kaynaklar dikkate alınarak bir ilköğretim okulu müdürünün işlerini ve karşılaştıkları sorunlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Öğrenci hizmetleri,
- Veli ilişkileri,
- Personel hizmetleri,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri,
- İdari ve genel hizmetler,
- Maddi hizmetler ve okul bütçesi,
- Üst birimler(İlçe, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bakanlık) ile ilgili iş ve işlemler.

### **3.4.1. Öğrenci Hizmetleri**

İlköğretim okullarının temel hammaddesi öğrencilerdir. Okullara öğrenciyi alır, yeteneklerine göre işler ve hayata hazır bir halde bir üst eğitim kurumuna gönderir. Bu bağlamda ilköğretim okullarındaki en önemli iş yoğunluğunu öğrenci ile ilgili iş ve işlemler oluşturmaktadır. “Bir okulda öğrencilerin özlük işlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir.”<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Taymaz, a.g.k., s.16

<sup>67</sup> Gürsel, a.g.k., s.111.

Okul yönetiminde en önemli öge okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde öğrencinin rolleri ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır. “Okul yönetimi öğrenciyi iyi tanır ve anlarsa karşılaşılan sorunların çözülmesine yardımcı olabilir ve okula kolaylıkla uyum sağlayabilir.”<sup>68</sup>

Öğrenci işleri ile ilgili olarak ilköğretim okul müdürünün yapması gereken işler şunlardır:

- Okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik önlemlerini almak,
- Öğrenci devam-devamsızlıklarının denetimini sağlamak,
- Öğrenci kayıt kabul işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- Öğrenci mezuniyet işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- Öğrenci nakil işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- Öğrencilere istenilen davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici tedbirler almak,
- Fakir öğrencilerin belirlenmesini ve gerekli yardımların yapılmasını sağlamak,
- Öğrenci sosyal faaliyetlerinin (folklor, izcilik, satranç, sportif yarışmalar, tiyatro, koro... vb) planlanması ve gerçekleştirilmesini koordine etmek,
- Öğrenci nöbet işlemlerinin planlanması ve izlenmesini sağlamak,
- Öğrenciye yönelik sabotaj ve suiistimal önlemlerinin alınmasını sağlamak,
- Öğrenci rehberlik işlemlerinin düzenlenmesi,
- Özel eğitimi gerektirecek öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili önlemleri almak,
- Okulda yetiştirme kursu açılması ve gerçekleştirilmesini sağlamak
- Öğrencilerin okula zarar vermesini engellemek

---

<sup>68</sup> Taymaz, H., Eğitim Yönetimi, Ankara , 1987, s.103.

- Bireysel ayrılıkları olan öğrencilerin okula girmesi nedeniyle rehberlik ve mesleğe yöneltme çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca özel eğitime muhtaç çocuklarla ilgilenilmesi gerekmektedir.

- Çocuğun gelişim basamağı nedeniyle sağlık sorunları yaşanacağından ve kalabalık sınıflarda hastalık kolayca bulaşabileceğinden sağlık kontrolleri yapılmalıdır.

Okul yönetiminde en önemli öge, okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir.”<sup>69</sup> Öğrencinin sosyal gelişimine paralel olarak Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği’ne göre eğitsel etkinlikler planlanıp uygulanmakta diğer yandan disiplin işleri, taşıma, kayıt kabul, devam, nakil, karne, diploma ve öğrenciyi izleme işleri İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 12-70 maddeleri esas alınarak yürütülmektedir. Bu işler okul müdürünün sorumluluk alanı içindedir. Yetki devri yapılsa dahi sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır.

“Milli Eğitim Sistemi içinde temel sistem olan ilköğretim okulunun işlenen girdisi öğrencidir. Bu yüzden okulun öğrenci hizmetlerini yönetmek, okul yönetiminin temel uğraşdır.”<sup>70</sup> Okul yönetiminde öğrenci hizmetleri alanında yapılan genel işler şunlardır.

- i) Öğrencinin kayıt ve kabulü
- ii) Devam-devamsızlık
- iii) Öğrenci sağlık hizmetleri
- iv) Öğrenci başarısının değerlendirilmesi (karne, diploma, belge)
- v) Öğrenci rehberlik hizmetleri
- vi) Öğrenci işlerinin yürütülmesini denetleme ve değerlendirme

i) Kayıt ve kabul: Temel Eğitim vermek devletin görevidir. 222 sayılı yasaya göre her aile çocuğunu zamanında okula kayıt ettirmekle yükümlüdür.

ii) Devam, devamsızlık, izin ve kayıt silme işleri: Öğrenci kayıt işlemleri sırasında çıkarılan sınıf listelerine göre, sınıf defterleri hazırlanır. Öğrenci devamı bu defterden izlenir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 25. maddesine göre zorunlu ilköğretim çağındaki çocukların okula devamından öğrenci velisi sorumludur. Okul yönetimi çocuğun

<sup>69</sup> Taymaz, “Okul Yönetimi”, s.85.

<sup>70</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982, s.129.

okula devamını sağlamakla görevlidir. İlköğretim kurumlarında okula devam esastır. Sürekli raporlu ya da iki öğretim yılı ek süre verildiği halde okulu bitiremeyen öğrencilere öğrenim belgesi verilir. Devam sorunu olan öğrenciler, okul rehberlik servisi yoluyla incelenerek problemleri durumu çözme yoluna gidilmektedir.

iii) Öğrenci sağlık güvenlik önlemlerinin alınması: “Bulaşıcı çocuk hastalıklarının en fazla yayıldığı çağ, okul çağıdır.”<sup>71</sup> Öğrencinin okula devamının sağlanmasında sağlıklı olmanın önemi büyüktür. Eğitici çalışmalar yoluyla sağlıklı yaşam için gereken uygulamalar yapılır.

iv) Öğrenci başarısının değerlendirilmesi: Eğitim hedeflerinin açığa kavuşturulması, öğrencilerin bu yöndeki gelişme derecelerini belirlemeye yardımcı olur. “Değerlendirme, öğretme ve öğrenmenin etkili olup olmadığını; etkili olmamışsa ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğini belirli kılan kalite kontrol sistemidir.”<sup>72</sup>

Bir ders yılı iki dönemden oluşur. Başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde okulun ders programında belirtilen özel ve genel amaçlar, açıklamalar ile konular esas alınır. Yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavlar ile ödev veya projelerden alınan notlar esas alınarak saptanır. Öğrencilerin ders, ödev ve sınavlara katılmaları zorunludur. Öğrencinin başarısını belirleyen ölçme araçlarında bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme düzeyinde edindikleri davranışların ölçülmesine ağırlık verilir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 45.maddesine göre öğrencilere, dönem sonlarında karne verilir. Bu karnede öğrencinin derslerdeki başarı, davranış gelişimi değerlendirme sonuçları ve okula devam durumu gösterilir. Bir dersin yıl sonu notu öğrencinin o dersten aldığı birinci ve ikinci dönem notlarının aritmetik ortalamasıdır. Öğrenci; tüm dersler ve ders dışı etkinlikler, sınavlar, ödevler, Türk dilini doğru ve düzgün kullanma becerisi de dikkate alınarak sürekli ve bir bütün olarak değerlendirilir. Başarılı öğrenciler bir üst sınıfa geçirilir. Başarısız öğrenciler için gerekli önlemler alınır.

v) Öğrenci rehberlik hizmetleri: Bir okul müdürünün eğitim programlarını etkili bir şekilde uygulayabilmesi için rehberlik hizmetlerinin büyük önemi vardır. “Öğrencinin çeşitli sorunlarının çözülmesinde ve başarının artırılmasında rehberlik hizmetlerinden yararlanılması gerekir.”<sup>73</sup> Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetlerinin başarısı okul

<sup>71</sup> Medicana, “Çocuk Hastalıkları”, Medicana Ansiklopedisi, İstanbul, 1993, ss. 77-157.

<sup>72</sup> Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1982, s.111.

<sup>73</sup> Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, s.143.

müdürünün liderlik ve ilgisine bağlanmıştır. “Okul liderlik görevi; programla ilgili olarak personeli, iş bölümünü, para ve gerekli araç ve gereci sağlama, çalışmaları özendirme; öğretmen, veli ve uzmanın yapılan çalışmalara ilgi ve desteğini sağlama; sorunları çözme; hizmet içi eğitim yoluyla personelin gereken anlayış ve beceri kazanmasını sağlama; okuldaki eğitsel çalışmaları özendirme; toplu dosya sistemini kurma; rehberlik hizmetlerini en iyi şekilde verebilmek amacıyla gerekli düzenlemeleri yapmadır.”<sup>74</sup> İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 75.-76.maddeleri okul rehber öğretmeni ve şube rehber öğretmenin görevlerini açıklamaktadır ve okul müdürüne karşı sorumlu olduklarını belirtmektedir.

“Rehberlik çalışması her öğrencinin kendini anlaması, sorunlarını çözmek için gerekli kararlar alması ve kapasitelerini kendine en uygun düzeyde geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve böylece kendini gerçekleştirmesi için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardım olarak tanımlanmaktadır.”<sup>75</sup> Bu amaçla öğrenci tanıma çalışmalarına yer verilmektedir.

vi) Öğrenci işlerinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi: İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60.maddesi gereği denetleme ve değerlendirme yetki ve sorumluluğunu kullanarak mevzuatın doğru uygulanması ve okulun verimliliğinin artırılması için gerekli önlemleri alma müdürün görevlerindedir.

### 3.4.2. Veli İlişkileri

Okullarda öğrencinin sorumluluğunu üzerine alan, öğrencinin eğitim ve öğretim faaliyetleri ile yakından ilgilenebilecek anne, baba veya üçüncü kişilere veli denir.

“Her öğrencinin bir velisinin olması zorunludur. Veli öğrencinin; anne, baba veya yasal sorumluluğunu üstlenen kişidir. Öğrenciler için, okulun bulunduğu yerde oturan, öğrencinin eğitim-öğrenim durumu ile yakından ilgilenebilecek, anne, baba veya yasal sorumluluğunu üstlenen kişi tarafından yazılı olarak bildirilen ve 18 yaşından büyük olan bir kişi de veli olabilir. Veli gösteremeyen yatılı öğrencilerin veliliğini okul müdürü üzerine alır.”<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Kepçeoğlu, M., Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Ankara, 1996, s.234.

<sup>75</sup> Kepçeoğlu, a.g.k., s 238.

<sup>76</sup> Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.26156, (02.05.2006)



Okul- veli ilişkilerinin sağlıklı yürümesi için okul müdürlerinin yapması gerekenler şunlardır:

- Ailelerin okulu istedikleri zaman ziyaret edebilmeleri, kütüphaneden yararlanabilmeleri, öğretmen ve yöneticilerle görüşmeleri ve ziyaret etmeleri için imkân sağlamak,
- Okulun sahip olduğu olanak ve kaynakları, ailelerin okul için düzenleyecekleri etkinliklerde kullanmalarını sağlamak,
- İhtiyaç duyulduğunda velileri bilgilendirmek amaçlı toplantılar düzenlenmesini koordine etmek,
- Okulunun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle ailelere, çocuklarının evdeki eğitimi için neler yapabileceklerine ilişkin bilgi verilmesini sağlamak,

B. Vural'ın çalışmasında Finders ve Levis'e göre aile katılımını artırmak için yönetici ve öğretmenlerin aşağıdaki önerilere uygun davranması gerekir.

“1) Velilerin çocuklarının eğitimi ve okula katılım konusunda ne yapmaları gerektiğini açıkça tanımlamaları; çünkü aileler ne yapmaları gerektiğini açıkça bilmek isterler. Bu konuda yönlendirilmeye ve önerilere gereksinim duyarlar.

2) Velilerin katılım çaba ve isteklerini teşvik etmeli. Aileler okulun ve çocukların kendi yardımlarına gereksinim duyduklarını hissedersen işbirliği ve katılıma daha gönüllü olmaktadır.

3) Veli ve okulun birbirine güveni geliştirilmeli, ailelere, çabaların gerçekten yararlı olduğunu görme fırsatının verilmesi katılım isteğini artırmaktadır. Aileler katılım için zorlanmamalı ve ailelerle birebir ilişkiler güçlendirilmelidir.

4) Velilerin evdeki yaşantıları tanınmalı ve gerekirse yardım edilmeli. Ev ortamında ailelerin çocuklarına nasıl davranmaları gerektiği konusunda aileler bilgilendirilmelidir. Böylece okulda yapılmaya çalışılanlar ile evde gerçekleştirilen eğitim birbiri ile tutarlılık kazanır.”<sup>77</sup>

Çevre şartlarını da göz önünde bulundurarak velilerin okuldan beklentilerini iyi tespit etmek, okul müdürünün önemli görevlerindedir. “Velilerin, sosyokültürel ve ekonomik yapısal özellikleri eğitime yönelmelerinde ve beklenti düzeylerini belirlemede etkisi büyüktür. Çocuklarının en iyi şekilde yetişmesini isteyen aileler

<sup>77</sup> Vural, B., Öğrencinin Başarısı İçin Aile Okul Birlikteliği, İstanbul, 2004, s.157.

eğitime destek vermekte, çocukları için daha fazla eğitim imkânlarını aramaktadır. Çocuklarının eğitim ve öğretili ile ilgilenen ailelerin eğitim ve öğretimden beklentileri diğer ailelerden daha fazladır. Ailelerin eğitim ve öğretimden beklentileri çocuklarının okul tercihlerinde de etkili olmaktadır. Ailelerin eğitim ve öğretimden beklentileri şunlardır:

- 1) İyi bir iş bulma,
- 2) İyi bir meslek kazandırma,
- 3) Sosyokültürel özellikler kazandırma,
- 4) Güncel bilgi ve beceri kazandırma,
- 5) Bilimsel ve teknolojik eğitim olanakları,
- 6) Toplumla uyum sağlayacak bilgi ve beceriler,
- 7) Bireysel ilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi,
- 8) İletişim becerilerinin geliştirilmesi,
- 9) Kendine yeten, üreten insan özellikleridir.”<sup>78</sup>

Bu durumun yanında okul idaresinin de öğrenci velilerinden birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler gerçekleştiği takdirde eğitimin kalitesi artmaktadır.

Veli;

- “1) Çocuğun yaş grubuna ilişkin gelişimsel özellikleri ve davranış biçimlerini öğrenmeli, uygun önlemler almalıdır.
- 2) Çocuğun her türlü ihtiyacını, sorununu en kısa zamanda çözümlenmeli, çocuğun gelişimi içerisinde yaşanan sorunlara karşı duyarlı olmalı ve varsa sorunları çözüm yolları ve önerileri geliştirilmelidir.
- 3) Öğrencinin evde ders çalışabilmesi ve ödevlerini zamanında yapabilmesi için uygun bir çalışma ortamı oluşturmalı ve öğrenciyi izleyerek yönlendirmelidir.
- 4) Çocuğa ders dışı faaliyetler için örnek yetişkin modeli oluşturmalı ve destek olmalıdır. Çocuğun sosyokültürel yönünün ve ders dışı yeteneklerinin gelişimine yardımcı olacak önlemler almalıdır.
- 5) Okul yönetimini destekleyen bir anlayış içerisinde olmalı, gerektiğinde uygun birim ve etkinliklerde görev almalı, sorunların aşılması için işbirliği yapmalıdır.
- 6) Öğrencinin okul dışındaki sosyal çevresi yakından izlenmeli, çocuğu bu çevreden uzaklaştırmak, onu eve kapatmak yerine bu çevrenin oluşmasında yönlendirici olmalıdır.

---

<sup>78</sup> Erçetin, Ş. ve Özdemir M.Ç., Sınıf Yönetimi, Ankara, 2004, s.236.

7) Ailede uyum ve sevgi ortamı yaratılmalıdır. Kendini aileye ait hisseden, huzur ve güven içinde gören çocuğun okuldaki başarısının yüksek olacağı unutulmamalıdır.

8) Ailenin okulla irtibatını sağlayacak uygun iletişim prosedürlerinin takip edilmesi.”<sup>79</sup>

Eğitim, sadece okullarda gerçekleşen bir süreç değildir. Ailelerin de kaliteli bir eğitimin gerçekleşmesinde önemli rolü vardır. Aile, eğitim açısından okulun dışındaki en etkili çevredir. Aile, çocuğun eğitiminde tek başına önemli roller oynayabileceği gibi aynı zamanda eğitimi ile doğrudan ilgilenen önemli bir etkidir.

“Veliler, okulların olmadığı eski çağlardan bu yana çocuklarının ilk eğitimcileri olmuşlardır. İlk eğitim önce anne daha sonra da baba tarafından verilirdi. Medeniyet ilerledikçe, evde verilen eğitimlerin yanı sıra okullar da açıldı. Dünyadaki ilkököl M.Ö. 1580 yılında Mısır’da açılmıştır. Orta çağ döneminde okul-aile işbirliğinin önemi ortaya çıkmıştır. Yirminci yüz yılda ise, öğrenci merkezli eğitimde öğrencilerin istekleri, ihtiyaçları, ilgi alanları ve geleceğe dönük amaçlarının belirlenmesi önem kazanmıştır. Yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz şu günlerde ise dolaylı ya da dolaysız etkileşim içinde bulunan okul ve ailenin işbirliği kaçınılmazdır. Çünkü okulun ve ailenin sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini kesin çizgilerle birbirinden ayırmak zordur.”<sup>80</sup>

Bu nedenle eğitim açısından okul ile aile arasında sağlam bir ilişkinin kurulması önemli ve zorunludur.

### 3.4.3. Personel Hizmetleri

“Okulda bulunan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere harcanan çabalara personel hizmetleri denir.”<sup>81</sup>

İlköğretim okullarında çalışan personel, eğitim hizmetleri, teknik hizmetler, genel idari hizmetler, yardımcı hizmetler ve sağlık hizmetleri kadrolarında çalışan personeldir. “Hizmet içinde personelden en iyi biçimde yararlanmak okul müdürünün yeteneğine ve büyük ölçüde beşeri ilişkilerdeki başarı derecesine bağlıdır.”<sup>82</sup> Okul müdürlerinin idari görevlerin yanında insan ilişkileri ve kitle psikolojisi üzerine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Özellikle MEB’in hizmet içi eğitim kurslarıyla bu konuda müdürleri eğitmesi gerekmektedir.

<sup>79</sup>Çelik, K., Okullarda Acil Durum Yönetimi, Ankara, 2007, s.84.

<sup>80</sup><http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/demirbulak.htm>, (05.02.2009)

<sup>81</sup> Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 1989,s.35.

<sup>82</sup> Tortop, a.g.k., s.10.

“Personel Hizmetleri, bir okulda insan kaynağının sağlanması ve yararlanması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar.”<sup>83</sup>

Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirirken siyasi fikirlerini göz önüne almadan mesleki bilgi ve becerilerine göre öğretmenleri değerlendirmesi gerekmektedir. “Öğretmenin etkili ve verimli bir çalışma içine girmesi için yönetimin onu insan ilkesine göre değerlendirmesi gerekir. Bu durumda öğretmen huzurlu olacak, yaptığı işten zevk alacak ve gerçekleştirdiği öğretimde başarılı olacaktır.”<sup>84</sup>

İnsani ilişkilerin ön planda olduğu okul yönetimlerinde öğretmen ve hizmetlilerin daha istekli çalışmaları ve okul kültürünü benimsedikleri söylenebilir, fakat bizim gibi duygusallığın ön planda olduğu toplumlarda biraz da olsa otoriter yönetim gerekmektedir. “Okul yönetiminde iki tür okul müdürlüğünden söz edilebilir. Birincisi otokratik okul müdürlüğü, ikincisi demokratik okul müdürlüğü. Otokratik okul müdürlüğünde her şey emirle yapılır. Oysa çağdaş örgütlerde ve yönetimde insani ilişkilere önem verilir.”<sup>85</sup>

Bir eğitim örgütünden beklentileri olan birey ve gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır. Bunların başında toplum gelmekte ve böyle örgütlerden, her şeyin üstünde kendisini yaşatmasını beklemektedir. Ancak toplumun bu beklentisi bile o örgütteki üyelerin beklentilerinin gerçekleşmesi ile olanaklıdır. Bunlardan birinin savsaklanması, diğerini er geç etkileyecektir. Okul müdürünün bu konudaki davranışı, kendi örgütündeki üyelerin beklentilerini sadece kendi gücü oranında karşılamak değil, bu amaçla yukarıya doğru etki yollarını da kullanmak olmalıdır.

“Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Öğretmenin mesleki başarısına, öğretmenin sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etki yapar. Bu konuda önemli iki nokta öğretmenin sosyal rolü ve statüsüdür. Öğretmenin rolünü etkileyen etmenlerden bir; öğretmenin beklentileridir. Öğretmenin okul müdürleri ile olan ilişkileri de öğretmenin statüsünü etkileyen etmenlerdendir.”<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Taymaz, a.g.k., s.47.

<sup>84</sup> Okutan, M., “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri, Yeterlilikleri”, Öğretmen Dünyası Aylık Meslek Dergisi, S. 128, Ankara, 1990, s.23.

<sup>85</sup> Binbaşoğlu, a.g.k., s.134.

<sup>86</sup> Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, s.70.

Okul müdürünün birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Ayrıca bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için iyi bir bürokrat olması zorunludur. “ Okul müdürlerinin gördüğü hizmet içi eğitim programları genellikle okul müdürlüğünün formalite ve yazışma görevlerini içine almaktadır.”<sup>87</sup>

Görülüyor ki; okul müdürlerine verilen hizmet içi eğitimlerde insan ilişkileri konusuna yer verilmemektedir. Oysaki informal yanı ağır basan bir örgüt olan okulun bu konuda yetişmiş bir yöneticiye sahip olmamakla amacına ulaşması engellenmiş olacaktır.

Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yönetimi başkaların fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Böylece iletişime başlamadan evvel, kendisini karşı tarafın rolünde görebilir.

“Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan bir araştırmaya göre eğitim yöneticilerinin seçiminde yönetim bilgileri yönünden çok az bakıldığı atamalarında yönetim eğitimi görüp görmemelerine hiç önem verilmediği gözlenmiştir.”<sup>88</sup> Bu durumda olan eğitim yöneticisinin iş başına gelmesi, örgütü başarısızlığa itecektir. Grup ve kişilerarası ilişkilerin amaçları ve potansiyeli açısından bazı sınırlılıkları vardır. Örneğin okul müdürü herkesi mutlu edemez. Ayrıca onun insan ilişkilerinde başarılı olması veya bu konuda başarılı olma gereği asıl sorumluluklarını, sürekli uğraşacağı karar verme sürecinin karmaşıklığını ortadan kaldırmaz.

“Okul yönetimi, personelin başarısını gözetmeli, kendisine mal etmemeli, okulun para ve diğer kaynaklarının israfına kaçmadan harcanmasına özen gösterilmelidir.”<sup>89</sup> Kurumlarda başarı ve başarısızlıklar paylaşılmalıdır, ancak bu duygu gelişirse okullarda kurum kültüründen bahsedilebilir.

“İşgörenlerin güçlerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tümleştirilmesi, dolayısıyla okulun örgütsel bütünlüğe ulaşması, yönetimin üç önemli işlevine dayanır.

- 1) Yönetim, her işgörenin kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.
- 2) Yönetim, işgörenlerin gücünü eşgüdümleyerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.

<sup>87</sup> Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, s.87.

<sup>88</sup> Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, s.85.

<sup>89</sup> Taymaz, “Uygulamalı Okul Yönetimi”, s.23.

3) Yönetim, işgörenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.”<sup>90</sup>

Personel işleri ile ilgili olarak ilköğretim okul müdürünün yapması gereken işler şunlardır:

- Okuldaki tüm çalışmalarla ilgili olarak personelle işbirliği yaparak gerekli planlamayı yapmak,
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlamak, onaylamak ve uygulamak,
- Okulun temizlik işlerinden sorumlu yardımcı personelin çalışmalarını izleme ve değerlendirmek,
- Aday personelin yetişmesi için gereken önlemleri almak,
- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili eşgüdümleme, rehberlik ve değerlendirme etkinliklerinin yürütülmesini koordine etmek,
- Okul personelinin özlük (kademe terfi, maaş, ek ders ücreti, yolluk, yevmiye, sağlık giderleri vb.)işlemlerinin düzenlenmesini sağlamak,
- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini özendirme ve bu konuda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak
- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun nedenlerini araştırmak ve gerekli tedbirleri almak,
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara göndermek,
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek güdülemek,

Okul müdürü, insan ilişkileri sorunlarına İ. E. Başaran’ a göre şöyle yaklaşmalıdır:

“1) İnsan ilişkileri sorunlarını çözümleyerek iyi tanınmalıdır.

2) Örgütün iki amacına ilişkin sorunlara öncelik vermelidir.

3) İnsan ilişkilerine ilişkin sorun ilgilerinin açıkça anlayacağı biçimde ortaya konulmalıdır.

4) İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar, ilgililer arasında bir hakemin yönetimi altında tartışmaya açılmalıdır.

---

<sup>90</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s.26.

5) İnsan ilişkileri, içsel yüklenmeye, karşılıklı doğrulamaya ve onaya dayandığında; yüz yüze yapıldığında; ilişki kuranlara ruhsal başarı ve haz verdiğinden etkili olmaktadır”<sup>91</sup>

Örgütü oluşturan ve yaşatan insandır. Örgütün çalışması insansız olmaz. Okul da bir eğitim örgütüdür. Örgütün amaçları ile çalışanın gereksinimleri aynı doğrultuda olduğunda çalışma isteği artar, çalışan işini sever ve doyum elde eder. Çalışma ortamı ve örgütün havası çalışanın veriminde etkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek olan işgörenlerin nitelik ve nicelik bakımından yeterli sayı ve düzeyde olması gerekir.

Personel alımı, özlük hakları MEB tarafından belirlenmekte olup, diğer personel işleri ile ilgili olarak, okul müdürü mevzuat çerçevesinde ve okul çapında plan-program yapar, karar alabilir, yönetim süreçlerini uygulayabilir.

Okulların önemli personel sorunlarının başında yardımcı hizmetler sınıfında çalışan hizmetlilerin sayılarının yetersiz oluşudur. Bu durumlarda okulun temizlik, güvenlik, bakım-onarım... vs gibi işlerinde kullanılacak hizmetlilerin maaşları okullarda kurulmuş olan okul aile birlikleri tarafından karşılanmaktadır, tabi bu durum okul müdürleri ile velileri bağış toplama hususunda sıkıntıya sokmaktadır. Anayasanın 42. maddesinde “İlköğretim kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.” denilmekte olup, yalnız okullarda yeterli miktarda hizmetli ve memur bulunmaması bir çelişki olmakta ve her eğitim öğretim yılında “kayıt parası” tartışmalarını doğurmaktadır.

#### **3.4.4. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri**

Okulun amacı, istendik yönde öğrenci yetiştirmektir. Bu nedenle eğitim öğretim işleri diğer yönetsel amaçların ortak noktasıdır. Okul müdürünün bu konuya yeterince zaman ayırması ve önem vermesi okul yönetiminin gereğidir. “İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel zamanlarının % 21’ini eğitim öğretim işlerine ayırmaktadırlar.”<sup>92</sup> Okul müdürlerinin en önemli yönetsel işi olan eğitim öğretime bu kadar az zaman ayırmalarının temel nedeni, okulların maddi ihtiyaçlarının büyük zaman almasıdır. Temizlik, kırtasiye, hizmetli maaşları... vs gibi işler okul müdürlerinin önemli zamanlarını almaktadır. Özel eğitim kurumlarında okulların bu işleri ile ilgilenen (özellikle personel

<sup>91</sup> Başaran, “Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul”, s.96.

<sup>92</sup> Açıkalin, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1994, s.123.

yönetimi) idari müdürler bulunmakta, bunun sonucu olarak ta okul müdürleri eğitim öğretim faaliyetlerine yeterince zaman ayırabilmektedirler.

“Toplumun eğitimden beklentisi üç grupta toplanabilir:

1) Eğitimin sosyal işlevi: Topluma sağlıklı bir şekilde uyum yapabilmesi için bireylere toplumun kültürünü benimsetme ve kültürünü geliştirme, aktarma, sosyo-kültürel değişimleri gerçekleştirme ve kişileri toplumun, çağdaş dünyanın uyumlu bir üyesi durumuna getirme;

2) Eğitimin siyasal işlevi: Toplumun temel yasalarla belirlenmiş siyasi sisteme bağlı, kanunlara saygılı olma ve sistemi geliştirmesi için liderlik yapacak insan yetiştirme;

3) Eğitimin ekonomik işlevi: Bireyin kendi yeteneklerini ve kapasitesini en akılcı şekilde değerlendirerek kendini geliştirmesi, ülke kalkınmasında gerekli olan yeterli sayı ve nitelikte insan gücünü yetiştirme, vatandaşların iyi bir üretici ve tüketici olmalarını sağlamaktır.”<sup>93</sup>

Toplumların hayatında önemli bir role sahip olan eğitim, gelişi güzel yapılan bir etkinlik olmamalıdır. Bu bakımdan eğitim kurumlarının en önemli işlevlerinden birisi verilecek eğitimin niteliğini arttırmak olacaktır. “Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında tüm eğitim etkinlikleri önceden hazırlanan bir program çerçevesinde yürütülür. Kurumda bireye hangi davranışların nasıl kazandırılacağı eğitim programında yer alır. Bu nedenle eğitimin niteliği daha çok uygulanan programa bağlıdır. Uygulanan programın aksaklık ve eksiklikleri giderildikçe, toplum ve bilim alanındaki değişmelere göre yeniden düzenlendikçe; diğer bir deyişle program geliştirildikçe eğitimin de niteliği artar.”<sup>94</sup>

Geliştirilen eğitim programlarının hedefi her çocuğa çevre, görgü, eğitim ve özüne bakılmaksızın, değişen yaşam koşullarında başarılı olmasını sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Kendine özgü bir varlık olan çocuk bir küçük yetişkin değildir. O, ruhi yapısı yönünden olduğu gibi, fiziki gelişim kademesi yönünden de yetişkin insandan farklıdır.

“Toplumların gelişmeleri, pedagojik ve psikolojik alanlardaki yeni bulgular, yeni denemeler, program ve yöntemlerin değişmesine de etkide bulunmaktadır. Bu nedenle sık

<sup>93</sup> Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, ss.3-14.

<sup>94</sup> Erden, M., Eğitimde Program Değerlendirme, Ankara, 1993, s.1.



sık olmamak koşuluyla günün bilimsel, teknolojik ve sosyal gereksinimlerine yanıt verebilecek yeni programlar düzenlenmelidir; yeni yöntemler uygulanmalıdır. İşlevsel olması gereken bu programların bütünü bozmamasına dikkat edilmelidir.”<sup>95</sup>

Türkiye’ de eğitim politikaları, üst yönetimce hazırlanmaktadır. Okul müdürü daha önce üst yönetimce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. “Okul müdürünün politika görevi sınırlıdır. Okul müdürünün yeterli yetki ve mali bağımsızlıktan yoksun olması bu sınırlılığı yaratmaktadır.”<sup>96</sup>

Programlar ne yapılacağını belirler. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına yardım etmek ve uygulamanın düzeyini yükseltmek içindir.

F. Varış, eğitim programını şöyle tanımlamaktadır; “ Bir eğitim kurumunun çocuklar, gençler ve yetişkinler için sağladığı, milli eğitim ve kurumun amaçlarının gerçekleşmesine dönük tüm faaliyetleri kapsar. Öğretim, ders dışı kol faaliyetleri, özel günlerin kutlanması, geziler, kısa kurslar, rehberlik, sağlık vb gibi hizmetler ve işlevler bu çerçeveye girer. Öğretim programı ise, eğitim programı içinde öğrenciye bilgi ve becerilerin eğitim programının amaçları doğrultusunda ve planlı bir biçimde davranış kazandırılmasına dönük bir programdır.”<sup>97</sup>

Okullarda öğrencilerin yetiştirilmesi eğitim programlarına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında programı yönetmek demektir İlköğretim müfredat programı da bunlardan biridir. Eğitimde olanak ve fırsat eşitliği sağlamak, aynı zamanda ülke bütünlüğü ve ortak değer yargıları kazandırmak amacıyla Türkiye’nin her yerinde aynı program uygulanmaktadır. Programlar çağın getirdiği yeniliklere ve gereksinimlere göre zaman zaman geliştirilir. Müdür bu değişiklikleri uygulayıcılara iletir, uygulanmasını sağlar. Fakat bunun yanında eğitim programları, toplumun gereksinimlerini de dikkate almalıdır. Okul müdürlerine çevrenin siyasi, ekonomik ve kültürel yapısına göre rahat hareket edebileceği imkânlar ve yetkiler verilmelidir.

<sup>95</sup> Cicioğlu, H., Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta Öğretim Tarihi Gelişimi, Ankara, 1985, s.129.

<sup>96</sup> Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, s.196.

<sup>97</sup> Varış, F., Program Geliştirme, Ankara, 1976, s.18.

“Türkiye’ de yönetim ve eğitim programlarının yapılmasında okul müdürünün söz hakkı yok gibidir.”<sup>98</sup>

Eğitim Öğretim işleri ile ilgili olarak ilköğretim okul müdürünün yapması gereken işler şunlardır:

- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etme, bunların yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,
- Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izleme ve değerlendirmek,
- Ders araç ve gereçlerinin sağlanması, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,
- Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken çevre olanak ve gereksinimleri göz önünde bulundurmak,
- Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışma planları yapma, uygulama ve denetlemek,
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini arttırma, eğitimin kalitesini yükseltme ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak,
- Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlama ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- Okulda sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık etmek,
- Takım çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamak,
- Eğitim-öğretimle ilgili gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlamak,
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün/haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini koordine etmek,
- Teknoloji destek hizmetlerindeki yetersizlikleri (bakım, onarım, güncelleştirme) ortadan kaldırmak,

---

<sup>98</sup> Bursalioglu, Z., “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, s.197.

- Eğitim araç-gereçlerinin teminini sağlamak,
- Sorunlu öğrencilere rehberlik hizmetinin sunulamamasından kaynaklanan sorunlar.
- Eğitim ve öğretim programlarının uygulanmasında öğretmenler arasında oluşan değişik yorum ve uygulamayı uzlaştırmak,
- Uygulamaya konulan yeni programların öğretmenlere yeterince tanıtılmasını sağlamak,

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

“Eğitim öğretimin verimi ve işleyişine ilişkin kararlarda öğretmenlerin katılımını sağlama, işleri planlama, dersleri branşlara göre öğretmenlere dağıtma, ders araç ve gereçlerinin sağlanması, dağıtımı, korunması ve kullanılmasını sağlama, eğitici geziler, ders planlarının zamanında yapılmasını sağlama, zümre toplantıları yapmanın öğretmenin verimliliğine pek çok derecede etki ettiğini saptamıştır”<sup>99</sup> Okulda alınan kararlara katılan personel okula bağlanmakta ve kurum kültürünün bir parçası olmaktadır. “Öğretmenin karara katılımı daha kaliteli kararlar alınmasını sağladığı gibi personelin moralini yükseltmekte, örgütsel amaçları daha belirgin kılmaktadır.”<sup>100</sup>

Okulun görevi öğrencilere, yaşantılar yoluyla istendik yönde davranış kazandırmaktır. Böylece çağ nüfusunun ortak amaçlara ulaşması sağlanır. Türkiye’de bu davranışlar Türk Milli Eğitimin Amaçları’nda gösterilen davranışlardır. İlköğretim okullarında yapılan ölçme ve değerlendirme sonucunda verilen öğrenci karnesi ile öğrencinin istendik davranışı ve derecede kazandığı gösterilmektedir. Öğrenci, temel sistem olan okul örgütünün ürünü kabul edilmektedir. Yapılan ölçme ve değerlendirmeler sonucu okulun verimliliği görülmüş olmaktadır. Müdür ortaya çıkan değerlendirme sonucuna göre gereken önlemleri alır. Bu durumda okul müdürünün verilen eğitim hizmetini geliştiren bir öğretim lideri olması beklenmektedir.

---

<sup>99</sup> Ataklı, A., İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, Ankara, 1993, ss.168-180

<sup>100</sup> Özdemir, “Okula Dayalı Yönetim”, s.422.

Okulu, çevredeki yeri, çalışmalarını ve başarı derecesini öğrenci etkinlikleri yoluyla (Tören, bilgi ve spor yarışmaları, sergi, okul gazetesi vb.) çevreye tanıtmak, okul çevre işleri arasında yer alır. Örgütün yaşaması, çevrede kabul görmesi ile olanaklıdır. Sözü edilen etkinlikler, okulun çevre tarafından daha iyi tanınmasını sağlayacak ve okulun saygınlığı üzerinde etkili olacaktır.

“Okula yöneltilen eleştiriler konusunda okul müdürünün alacağı ilk önlem, bunları daha yöneltilmeden karşılayıp zayıflatmak veya durdurmak olmalıdır”.<sup>101</sup> Okula eleştiri gelmeden önce öğrenci etkinlikleri sergilenerek okulun verimliliği konusunda belirecek tereddütler giderilmelidir. Bunun yanında sınıf geçme oranı ile bir üst öğrenimin sınavlarını kazanma durumları da çevre halkının gözünde okulun değerini yüceltmektedir.

Bir eğitim kurumu olan okulun en önemli özelliklerinden birisi insan ögesinin ağırlıklı olması ve toplumsal bir ortam içinde çevrenin bir parçası olarak varlığını sürdürmesidir.

### 3.4.5. İdari ve Genel Hizmetler

“Türkiye eğitim sisteminde, okul yönetiminin görev alanlarından biri olan eğitim yerleri ve araçları ile ilgili genel hizmetlerin yönetimine gereken önemin verildiği söylenemez.”<sup>102</sup> İlköğretim okullarında verilen eğitimin nitelikli olabilmesi okulun eğitime uygun olmasına bağlıdır. Okul müdürünün de öncelikle eğitimin niteliğinden sorumlu olduğu düşünüldüğünde okulları eğitime elverişli hale getirmek okul müdürünün öncelikli görevlerindedir. “Eğitim sürecinin istenilen düzeyde, nitelikli olabilmesi, büyük ölçüde eğitimin yapıldığı yere bağlıdır. Bu nedenle, eğitimin yeterli bir ortamda yapılması zorunludur ve bu ortamın oluşmasında da eğitim yerleri ve araçları ile ilgili genel hizmetlerin yönetiminin önemi büyüktür.”<sup>103</sup>

Okul müdürlerinin bu kadar büyük sorumluluğunun yanında peki okulu elverişli hale getirmek için yeterli yetkisi var mıdır? İşte bu noktada tüm yetkinin üst makamlarda olduğunu söyleyebiliriz, bir okul müdürü okulunun yerleşim yapısında ufak bir değişiklik yapmak istese; mesela öğretmenler odası için projede ayrılan yeri değiştirmek bunun için

<sup>101</sup> Bursalıoğlu, “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, s.37.

<sup>102</sup> Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, s.193.

<sup>103</sup> Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, ss.193-195.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünün iznini almak zorundadır. Bu durum kırtasiye işlerini arttırmakta ve zaman kaybına neden olmaktadır.

“Okulu, bütün alt sistemleriyle işletip, amaçlarına yönlendiren ve eğitimin amaçlarını gerçekleştiren, okulun yönetim alt sistemidir. Okulun alt sistemlerini kurarak, bu sistemlerin yönetim kararlarını vermek, okul içi çalışmalarını planlayarak okul içi örgütlenmeyi gerçekleştirmek, okul içi iletişim ağını kurarak çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek yönetim alt sisteminin görevleridir. Bir okulun etkililik düzeyinin yükselebilmesi, yönetim alt sisteminin iyi kurulup, etkin çalıştırılabilmesine bağlıdır.”<sup>104</sup>

Okul yönetimi yönünden işletme, eğitim için kullanılacak binaların, tesislerin, yerlerin, eşyaların, araçların, gereçlerin v.b.’nin kullanıma hazır tutulması ve çalıştırılması anlamındadır. “Bir eğitim yerinin eğitime hazırlanması; sağlık koşullarına uygun olarak temizlenmesini, içindeki araçların çalışır durumda bulundurulmasını, havalandırılmış olmasını, ısının gerektiği derecede tutulmasını ve eğitime elverişli biçimde aydınlatılmasını içermektedir.”<sup>105</sup>

İdari ve genel hizmetlerde ilgili ilköğretim okulu müdürünün görevleri şunlardır:

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge emir ve çalışma plan-programlarına uygun olarak yürütmek,
- Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlamak ve düzenlemek,
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi, gerekenlerin ilgililere tebliğ edilmesini koordine etmek,
- Personel ve üst makamlarla resmi yazışmaların kurallara göre yapılmasını koordine etmek,
- Memur ve hizmetlilerin öğretmen-veli-öğrenci ile olan ilişkilerini kontrol etmek,
- Okulun temizlik işlerinin zamanında ve sağlıklı bir şekilde yapılmasında okul aile birliği ile koordineli çalışmak,
- Resmi yazışmaların desimal sistemine göre tutulup, arşivlenmesini sağlamak,

<sup>104</sup> Başaran, “Örgütsel Davranışın Yönetimi”, s.95.

<sup>105</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi , Ankara, 1983, s.162.

- Okullarda tutulması gereken defter ve dosyaların hazırlanmasını ve tutulmasını koordine etmek,
- Kütüphane, laboratuvar, bilgisayar sınıfı... vs gibi ortak kullanım alanlarının verimli kullanılmasını sağlamak,

“Eğitsel amaçlar için kullanılmak üzere düzenlenen okul kütüphanesi, okul müzesi, çok amaçlı salon, uygulama bahçesi ve oyun alanının da eğitim programlarının uygulanmasında büyük yeri vardır.”<sup>106</sup>

- Tören ve toplantılara katılma, okul-aile işbirliği sağlama, okulu çevreye tanıtmaya, çevreye kültür merkezliği etme, çevredeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlama, ziyaretçilerle ilgilenme,

“Toplantılar okul müdürünün zamanını çalan, ancak etkili performans için gerekli olan etkinliklerdir”.<sup>107</sup>

- Milli Eğitim Müdürlüğü’nce yapılan bu toplantılar, yeni uygulamaları tanıtmak; okulların gereksinimlerini öğrenmek, okul müdürlerinin bazı kararlara katılımını sağlamak, okulların öğretmen sayılarını dengelemek, bayram ve kutlama günleri için eşgüdüm sağlamak amacıyla yapılan toplantılara katılmak.

### 3.4.6.Maddi Hizmetler ve Okul Bütçesi

Okul bütçesi, bir yıl içinde tahmin edilen gelir ve giderlerin belirtildiği bir rapor olup, maddi kaynakların sağlanmasına ve harcanmasına izin verir.

Eğitim sistemleri amaçlarına ulaşmak için çok sayıda insan ve madde kaynaklarını kullanırlar. Okulların başarılı olarak işlemesi bir bakıma parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul için gerekli olan maddi olanaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi olanakları gereksinimin altına düşer ve gerektiğinde sağlanamazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalma olacaktır. “Maddi kaynakların eksiksiz ve zamanında sağlanması iyi bir işletmecilik politikasının uygulamasına bağlıdır.”<sup>108</sup> Bu durumda okul müdürlerin işletme ve mali konularda da bilgi sahibi olması gerekmektedir.

<sup>106</sup> Başaran, “Eğitim Yönetimi”, ss.181-182.

<sup>107</sup> Scoot, M., Zaman Yönetimi, (Çev: A. C. Çelik), İstanbul, 1999, s.76.

<sup>108</sup> Taymaz, “Okul Yönetimi”, s. 229.

Okul gereksinimleri, yönetim tarafından ilgili birimlerin görüşleri alınarak saptanır. Satın alınacak malın cins ve miktarının yanı sıra gerektiğinde aranılacak nitelikler belirlenir. Okullarda kurulan satın alma komisyonları bu nitelikleri belirlerler.

Maddi hizmetler ve okul bütçesi işleri ile ilgili olarak ilköğretim okul müdürünün yapması gereken işler şunlardır:

- Milli Eğitim Bakanlığı'nın personel giderleri ve aynı yardımları dışında kaynak sağlamaması nedeniyle diğer 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,

Müdürün okul bütçesi konusunda yapacağı işler şöyle sıralanabilir: Personelin görev bölümü yapmasını sağlama, komisyonları kurma, görevlendirilen personelin işletme işlerini ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yapmasını sağlama okul müdürünün görevlerindedir. Ayrıca okul binasının bakım onarımı; güvenlik önlemleri alma; ders araç ve gereçlerinin alımı, bakımı ve hizmete hazır olacak şekilde kullanım planlarının yapımı; satın alma komisyonlarının kurulması; demirbaş eşya alım, sayım kayıt ve demirbaştan düşme işleri sayılabilir.

Bakıldığında bu görevler okullarda kurulan okul aile birliklerinin görevi olarak söylenebilir, fakat okulla ilgili yapılan temizlik, ücretli çalıştırılan personel ve onarım gibi işlerde birinci derecede sorumlu okul müdürleridir. Okul binasının (bahçe, derslik, laboratuvar, kütüphane, kantin, lavabo, tuvalet, lojman salon vb. bakım, onarım ve temizlik işlerinin yürütülmesini sağlama, teftiş raporları yazılırken üzerinde en çok durulan işlerden biridir.

Milli Eğitim Bakanlığı Genel Sekreterliği nin hazırladığı 2112-81 sayılı "Temizlik Rehberi"nde "Müdür, okulun bina, araç ve tesislerinin etkili bir şekilde kullanılmasa korunması, temizliğinin yapılması ve sürekliliğinin sağlanmasından birinci derecede sorumludur." <sup>109</sup> ifadesi bulunmaktadır. Bu sorumluluğun yanında okullara temizlik işleri için yeterli personel verilmemesi ve maddi imkânsızlıklar okul müdürlerini zor durumda

---

<sup>109</sup> <http://halisahin.tripod.com/personelmuduru.htm>, (17.04.2009)

bırakmaktadır. Bu durum; sorumlulukları çok, yetkileri az bir okul müdürü profili oluşturmaktadır.

Müdür, alımı ve onarımı gereken araç-gereci zamanında sağlar ve ilgili personele teslim eder; tesislerin tümünün özelliklerine göre ve tam kapasite ile kullanılmasını sağlar; okulun amacına uygun olarak öğretim programının uygulanabilmesi için bina ve tesislerin elverişli duruma getirilmesini, eğitim ortamının sağlanmasını, ısınma, aydınlanma, içme ve kullanma suyu, kanalizasyon, okulun bahçe, laboratuvar, kütüphane v.b. kısımlarının kullanıma hazır halde bulundurulmasını sağlar.

Satın alma, bakım, onarım ve temizlik işlerinin yapılmasını sağlama, gerektiğinde kullanım yönergeleri hazırlama, ders araçları merkezi ile işbirliğini sağlama okul müdürlerinin görevleri arasındadır. Aynı zamanda donanım araç ve gereçlerinin sağlanması okulun bütçesi ile de ilgilidir. Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla sağlanacak araçlar müdürün yetkisinde bulunmamaktadır. Müdür, mevcut bulunan demirbaş eşyanın korunmasını, bakım ve onarımının yapılmasını, yeni alınanların kayıt ve yerleşimlerinin sağlanması, gereksinim duyulan donanım araç ve gereçlerini Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesini sağlamaktadır.

Satın alma, muayene ve teslim alına komisyonlarının kurulması ve çalıştırılmasını sağlama ilköğretim Kurumlan Yönetmeliği 100. maddesinde şöyle açıklanmıştır: “Satın alma komisyonu, okul müdürlüğünce satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere müdür yardımcılarında birinin başkanlığında, öğretmenler kurulunca seçilecek en az bir öğretmen, tahakkuktan sorumlu müdür yardımcısı, ihale işlerinden sorumlu bir memur ve maliyeden bir kişinin katılımıyla oluşturulur.”<sup>110</sup>

Okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ve okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim-öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddî katkı sağlamak üzere okullarda okul aile birliklerinin kurulması Milli Eğitim Bakanlığı 2573 sayılı Tebliğler Dergisi’nde belirtilmiştir.”

Okul aile birlikleri her ekim ayında yapılan genel kurulda seçilen 4 veli, okul müdürü, müdür yardımcısı ve her yıl öğretmenler kurulunda seçilen 1 öğretmen olmak

---

<sup>110</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler dergisi, S.2552, (27.08.2003)



üzere toplam 7 kişiden oluşur. Birliğin başkanı, başkan yardımcısı, muhasip üye öğrenci velilerinden seçilir. Okul müdürü birliğin üyesi konumundadır.

Okul aile birliklerinin görevler ve yetkileri 2573 sayılı Tebliğler Dergisine göre;  
“a)Öğrencileri, Türk Millî Eğitiminin Genel Amaçları ve Temel İlkeleri ile Atatürk İnkılâp ve İlkeleri doğrultusunda yetiştirmek üzere okul yönetimi, öğretmenler, veliler ve ailelerle iş birliği yapmak.

b)Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine, stratejik gelişimine, fırsat eşitliğine imkân vermek ve öğretmenler kurulunca alınan kararların uygulanmasını desteklemek amacıyla velilerle iş birliği yapmak.

c)Kurs ve sınavlar, seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, kermes ve benzeri etkinlikler de okul yönetimi ile iş birliği yapmak.

d) Özel eğitim gerektiren öğrenciler için ek eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini ve desteklenmesini sağlamak.

e)Okulun bina, tesis, derslik, laboratuvar, atölye, teknoloji sınıfı, salon ve odaları ile bahçe ve eklentilerinin bakım ve onarımlarının yapılmasına, teknolojik donanımlarının yenilenmesine, geliştirilmesine, ilâve tesis yaptırılmasına, eğitim-öğretime destek sağlayacak araç-gereç ve yayınların alımına katkıda bulunmak.

f)Eğitim-öğretim faaliyetleri dışındaki zamanlarda okulun derslik, spor salonu, kütüphane, laboratuvar ve atölyeleri gibi eğitim ortamlarının, kamu yararı doğrultusunda kullanılmasını sağlamak.

g)Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak.

h)Okulda uyulması gereken kurallar hakkında velileri bilgilendirmek ve onlarla iş birliği yaparak, zararlı alışkanlık ve eğilimlerin önlenmesi için okul yönetimine yardımcı olmak.

ı)Millî bayramlar, anma, kutlama günleri, belirli gün ve haftalar ile düzenlenecek tören ve toplantıların giderlerine katkıda bulunmak.

i)Öğrencilere sağlık ve temizlik alışkanlıkları kazandırmada alınacak ortak tedbirler için katkı sağlamak.

j)Ailede, okulda ve çevrede, öğrencilerle diğer çocukların iyi alışkanlıklar kazanmalarını, iyi birer vatandaş olmalarını sağlayıcı tedbirler alınmasında okul yönetimine yardımcı olmak.

k)Okula yapılan aynî ve nakdî bağışları kabul ederek kayıtlarını tutmak; sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek; kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri işletmek veya işletmek.

- l)Okul yönetimi ile iş birliği yaparak, okula ve imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddî-manevî destek sağlamak. Belirlenen kardeş okullara katkıda bulunmak,
- m) 14/6/2003 tarihli ve 25138 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliğinde belirtilen yükümlülükleri yerine getirmek.
- n)Eğitim-öğretimle ilgili kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak.
- o)Eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla çalışma komisyonları oluşturmak.
- p)Eğitim-öğretimi geliştirici diğer etkinliklere katkı sağlamak.”<sup>111</sup>

Okul aile birlikler tüm bu faaliyetleri yapabilmek için gelirlerini şuralardan elde etmektedirler:

“1) Şartlı bağışlar,

2)Okulların kantin, açık alan, salon ve benzeri yerlerinden sağlanan gelirler,

3)Nakdî bağışlar, sosyal, kültürel, sportif, kurslar, proje, kampanya ve benzeri etkinliklerden sağlanan gelirler.”<sup>112</sup>

Aynî ve nakdî bağışlar, belge karşılığı birlikçe kabul edilir. Nakde çevrilebilecek aynî yardımlar, nakde çevrilerek nakdî bağışlar hesabına yatırılır. Nakde çevrilemeyen aynî yardımlar, belge karşılığında okul müdürlüğüne teslim edilir. Öğrenci velileri hiçbir surette bağış yapmaya zorlanamaz. Bağışlar, bankaya yatırılır. Banka şubesi bulunmayan yerleşim birimlerinde belge karşılığında alınır ve en geç bir hafta içinde birliğin banka hesabına yatırılır.

Okul aile birliklerinde sadece üye konumunda olan okul müdürlerinin okulun temizlik, araç gereç temini... vs. tüm ihtiyaçları için sorumlu olması, bunun yanında okul müdürlerinin bu kadar sorumluluğu varken okulda çalıştırılacak personeli dahi işe almaya yetkilerinin olmaması önemli bir sorun oluşturmaktadır.

### **3.4.7.Üst birimler(İlçe, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve M.E.B) İle İlgili İş ve İşlemler**

İlköğretim okul müdürlüklerinin üst birimlerini İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli eğitim müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığı oluşturmaktadır.

<sup>111</sup> Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.25831, (31.05.2005)

<sup>112</sup> Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.25831, (31.05.2005)

Okul müdürleri kurumlarındaki iş ve işlemlerden ilk etapta İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne karşı sorumludurlar. Okul müdürlerinin üst birimler ile ilgili yapmaları gerekenler şunlardır:

- Üst makamlardan gelen yazılara zamanında cevap vermek,
- Üst birimler tarafından verilen komisyon çalışmaları ve muhakkiklik gibi görevleri yerine getirmek,
- Üst makamlar tarafından yapılan denetlemelerde görülen eksiklikleri tamamlamak,

“Denetleme; tespit edilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimi ve rapor edilmesidir. Bundan da anlaşılacağı gibi denetimin gerçekleştirilmesi için; önceden belirlenmiş bir amacı bir planın varlığı gereklidir.”<sup>113</sup> Bundan sonra planlarla ve olaylar karşılaştırılarak faaliyetlerin sonucu alınır, yani başarı ölçülür.

Denetimin genel amacı, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Ancak, denetimin işlevini yerine getirebilmesi için planlar ve amaçlar açık bir şekilde belirlenmeli ve hedefler ortaya konmalıdır. Çünkü bunlar, standartları oluşturacak ve ölçme değerlendirmeler için temel teşkil edecektir.

Kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre, sürekli değişim içinde olduğundan amaçlar ve planlar da değişebilir. Bunun sonucu olarak, denetim sistemi de değişen durumlara uyabilmek için elastiki olmalıdır. Özellikle hiç beklenmeyen olaylar ve faaliyetlerle karşılaşıldığında, ortama kolayca uyup onları da ölçebilmelidir.

Okullarda insan ilişkileri fazla olduğundan, duygusal davranışların yoğunlaşacağı bir ortam olacaktır. Bundan dolayı denetim tarafsız olmak zorundadır. Çünkü dayandığı standartlar duygusal verilere göre saptanırsa, arzu edilen sonuç alınmaz. Yanlış değerler ölçülmüş olur.

Denetimin temel amacı olan düzeltici önlemler alındığı sürece, başarıdan söz edilebilir. Hatalar araştırılmaz ve kusurlu kişiler belirlenmezse, düzeltici önlemler de alınmayacağı için denetim işlevi yerine getirilmemiş olur. Üst birimler tarafından yapılan denetimlerde okul müdürlerinin siyasi görüş ve tutumlarının ön plana alınmaması gerekmektedir.

<sup>113</sup> <http://www.ilksan.gov.tr/sizden-bize-detay.asp?sayfaID=7>, (02.01.2009)

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerince yapılan komisyon çalışmaları (sicil, sürücü kursları, atama, aylıkla ödüllendirme... vs) okul müdürlerinin önemli zamanını almaktadır. Bu görevlendirmeler bazen günlerce sürmekte ve okullardaki birtakım işlerin aksamasına sebep olmaktadır.

## II. BÖLÜM

### İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI İDARİ SORUNLAR (İSTANBUL-BAHÇELİEVLER ÖRNEĞİ)

#### 1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN TEKNİK BİLGİLER

##### 1.1.Araştırmanın Modeli, Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın yapılmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin idari sorunları ve sorunların nedenlerini belirlemek için yapılmıştır. Bu belirlemeler okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırma da örneklem oluşturması için mevcut 45 ilköğretim okul müdüründen 30 tanesi örneklem olarak alınmıştır.

Örneklem olarak alınan okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardan 10 tanesinin birden fazla binadan oluşmakta, 6 tanesinde kapalı spor salonu bulunmakta, tümünde bilgisayar sınıfı ve fen bilgisi laboratuvarı bulunmaktadır. Okulların 19 tanesinde öğrenci servisi bulunmakta olup, geriye kalan 11 tanesi ise semt okullarıdır.

##### 1.2.Veriler ve Analizi

Araştırmanın istenen sonuçlarına ulaşabilmesi için önce konuyla ilgili literatür incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucu elde edilen veriler ilköğretim okulu müdürlerinin okullarında karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Daha sonra bu sorunlar; öğrenci, veli, personel, eğitim-öğretim, idari ve genel, maddi ve üst birimlerden kaynaklanan sorunlar olmak üzere toplam yedi bölüm olarak gruplandırılmıştır. Bilgi formu şekline dönüştürülen veri toplama aracı Bahçelievler ilçesinde görev yapan 5 ilköğretim okulu müdürüne uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Böylece ankete son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı, müdürlerin bazı

kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla 18 kişisel bilgi sorusu ve okulda karşılaşılan yönetim sorunlarını belirlemek amacıyla 38 soru olmak üzere 56 sorudan oluşmaktadır

Araştırmada belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formunun uygulanmasına İstanbul Valiliği'nin izin belgesi dâhilinde (EK-4) 14.01.2009 tarihinde tamamlanmıştır. Bahçelievler ilçesinde bulunan ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin sayısının az olması nedeniyle araştırmacı veri toplama aracını, elden dağıtmış ve toplamıştır. Bahçelievler ilçesinde toplam 45 ilköğretim okulu ve müdürü bulunmaktadır. Veri toplama aracının uygulanması sırasında 30 okul müdürüne ulaşılmış ve hepsinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece veri toplama aracının geri dönme oranı % 100 olmuştur

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunların incelenmesi amacıyla belirlenen alt problemler doğrultusunda anket aracılığı ile okul müdürlerinden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik 18 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunları tespit etmeye yönelik olarak söz konusu idari sorunlar, öğrencilerden kaynaklanan sorunlar, öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar, personelden kaynaklanan sorunlar, eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar, idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar, maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar, üst birimlerden (İlçe, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bakanlık) kaynaklanan sorunlar olmak üzere yedi alt bölümde ele alınarak toplam 38 sorudan oluşmaktadır. Karşılaşılan sorunlar hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek için yukarıda belirtilen yedi alt bölümün her birinde katılımcıların kendi görüşlerini açıkça ifade edebilecekleri toplam 7 adet açık uçlu soru kullanılmıştır.

## **2. BAHÇELİEVLER İLÇESİNDE GÖREV YAPAN İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İDARİ SORUNLARI**

### **2.1. Okul Müdürlerine İlişkin Demografik Bilgiler:**

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin demografik, bazı kişisel ve mesleki özelliklerine göre dağılımları incelenmiş

ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Konu ile ilgili bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Okul Müdürlerinin Demografik, Kişisel ve Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı

| Demografik, Kişisel ve Mesleki Değişkenler  | Değişken Düzeyi        | Katılımcı Sayısı | Katılımcı Yüzdesi |
|---|------------------------|------------------|-------------------|
| <i>Cinsiyet</i>   | Kadın                  | 5                | 16,7%             |
|   | Erkek                  | 25               | 83,3%             |
| <i>Yaş</i>  | 25-30                  | 5                | 16,7%             |
|   | 31-40                  | 9                | 30,0%             |
|   | 41 ve üstü             | 16               | 53,3%             |
| <i>Görev Yapılan Kurum</i>  | Resmi                  | 25               | 83,3%             |
|   | Özel                   | 5                | 16,7%             |
| <i>Medeni Durum</i>   | Evli                   | 28               | 93,3%             |
|   | Bekar                  | 2                | 6,7%              |
| <i>Mesleki Kıdem</i>  | 5-9 yıl                | 6                | 20,0%             |
|   | 10-14 yıl              | 6                | 20,0%             |
|   | 15 yıl ve üstü         | 18               | 60,0%             |
| <i>Okul Müdürü Olarak Toplam Hizmet Süresi</i>  | 1-3 yıl                | 10               | 33,3%             |
|   | 4-6 yıl                | 6                | 20,0%             |
|   | 7-9 yıl                | 2                | 6,7%              |
|   | 10 yıl ve üstü         | 12               | 40,0%             |
| <i>Eğitim Durumu</i>  | Eğitim Yüksekokulu     | 8                | 26,7%             |
|   | Eğitim Fakültesi       | 12               | 40,0%             |
|   | Fen-Edebiyat Fakültesi | 6                | 20,0%             |
|   | İlahiyat Fakültesi     | 4                | 13,3%             |
| <i>Eğitim yönetimi ile ilgili yüksek lisans yaptınız mı?</i>                          | Evet                   | 8                | 26,7%             |
|   | Hayır                  | 22               | 73,3%             |
| <i>Eğitim yönetimi ile ilgili kaç tane hizmet içi eğitim programına katıldınız?</i>   | Hiç katılmadım         | 2                | 6,7%              |
|   | 1-2 kez katıldım       | 9                | 30,0%             |
|   | 3-4 kez katıldım       | 14               | 46,7%             |
|   | 5+ kez katıldım        | 5                | 16,7%             |
| <i>İşletme yönetimi ile ilgili kaç tane hizmet içi eğitim programına katıldınız?</i>  | Hiç katılmadım         | 10               | 33,3%             |
|   | 1-2 kez katıldım       | 12               | 40,0%             |
|   | 3-4 kez katıldım       | 8                | 26,7%             |
| <i>Personel yönetimi ile ilgili kaç tane hizmet içi eğitim programına katıldınız?</i> | Hiç katılmadım         | 5                | 16,7%             |
|   | 1-2 kez katıldım       | 18               | 60,0%             |

|  |                  |    |       |
|--|------------------|----|-------|
|  | 3-4 kez katıldım | 7  | 23,3% |
| <i>İlçe ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılan görevlendirmeler haftada ortalama kaç saatinizi alıyor?</i> | 1-3 saat         | 10 | 33,3% |
|  | 4-6 saat         | 15 | 50,0% |
|  | 7-9 saat         | 5  | 16,7% |
| <i>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</i>  | 0-500            | 6  | 20,0% |
|  | 1001-1500        | 12 | 40,0% |
|  | 1500+            | 12 | 40,0% |
| <i>Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır?</i>   | 1-25             | 4  | 13,3% |
|  | 2-50             | 10 | 33,3% |
|  | 51-75            | 11 | 36,7% |
|  | 75+              | 5  | 16,7% |
| <i>Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır?</i>  | 1-2              | 3  | 10,0% |
|  | 3-5              | 22 | 73,3% |
|  | 6-8              | 5  | 16,7% |
| <i>Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır?</i>  | 1-2              | 6  | 20,0% |
|  | 3-5              | 9  | 30,0% |
|  | 6-8              | 13 | 43,3% |
|  | 8+               | 2  | 6,7%  |
| <i>Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır?</i>  | 0-500 TL         | 1  | 3,3%  |
|  | 501-1000 TL      | 15 | 50,0% |
|  | 1001-1500 TL     | 5  | 16,7% |
|  | 1500+ TL         | 9  | 30,0% |
| <i>Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır?</i>   | 1000-30000 TL    | 3  | 10,0% |
|  | 30001-60000 TL   | 4  | 13,3% |
|  | 60001-100000 TL  | 8  | 26,7% |
|  | 100000 TL üzeri  | 15 | 50,0% |

Aşağıda araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özellikleri yorum yapılmadan verilmiş olup, bu özellikler ile sorun oluşturma oranları ileride ki sayfalarda çapraz sınıflandırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özellikleri incelendiğinde; % 83,3 (25 kişi) ile oldukça büyük bir kısmının erkek, yaklaşık olarak yarısının (%53,3; 16 kişi) 40 yaş üzerinde olduğu ve ayrıca 25-30 yaş grubunda yer alan okul müdürlerinin (%16,7;5 kişi) oranının düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı (%93,3;28 kişi) evlidir. Eğitim durumlarına göre ise; %40'ı (12 kişi) Eğitim Fakültesi, %26,7'si (8 kişi) Eğitim Yüksekokulu, %20'si (6 kişi) Fen- Edebiyat Fakültesi ve %13,3'ü (4 kişi) İlahiyat Fakültesi mezunudur.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %83,3'ü resmi, %16,7'si özel kurumlarda görev yapmaktadır. Mesleki özellikleri incelendiğinde; okul müdürlerinin yarısından



fazlasının 15 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu (%60;18 kişi) dikkat çekmektedir, bunu 5-9 yıl ve 10-14 yıllık kıdeme sahip olanlar aynı oranla (%20;6 kişi) izlemektedir. Bu bulgular, okul müdürü olarak toplam hizmet süreleri ile de paralellik göstermektedir. %40'ı (12 kişi) 10 yıl ve daha uzun süredir okul müdürü olarak hizmet vermektedir, bunu %33,3 (10 kişi) ile 1-3 yıl aralığında, %20 (6 kişi) ile 4-6 yıl aralığında ve %6,7'si (2 kişi) ise 7-9 yıl aralığında bir süredir okul müdürü olarak çalışanlar izlemektedir.

Okul müdürlerinin çoğunluğu (%73,3;22 kişi) eğitim yönetimi ile ilgili yüksek lisans yapmadığını belirtmektedir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapan okul müdürlerinin oranının göreceli olarak azlığı göz önünde alındığında en az bir kez eğitim yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim programına katıldığını belirtenlerin oranının yüksekliği (%93,4;28 kişi) dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun eğitim yönetimi ile ilgili yüksek lisans yapmadığı ancak en az bir kez bu alanda eğitim programına katıldığı tespit edilmektedir. Eğitim yönetimi programına 1-2 kez katılanların oranı %30 (9 kişi); 3-4 kez katılanların oranı %46,7 (14 kişi) iken, 5den fazla katılanların oranı %16,7'ye (5 kişi) düşmektedir. En az bir kez işletme yönetimi ile ilgili eğitim programına katıldığını belirten okul müdürlerinin oranı %66,7 (20 kişi), en az bir kez personel yönetimi ile ilgili eğitim programına katıldığını belirtenlerin oranı ise %83,3 (25 kişi)'dir. Okul müdürleri arasında en fazla katılım gösterilen eğitim programının eğitim yönetimi olduğu, bunu sırasıyla personel yönetimi ve işletme yönetimi eğitimlerinin izlediği bulgusu elde edilmektedir. En az gidilen eğitim programının işletme yönetimi olması dikkat çekmektedir.

Okul müdürlerinin yarısı (%50; 15 kişi) İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılan görevlendirmelere haftada yaklaşık olarak 4-6 saat %33,3'ü (10 kişi) 1-3 saat, %16,7'si ise 7-9 saat ayırdığını belirtmektedir. Bu değerlerden hareketle okul müdürlerinin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılan görevlendirmelere haftada ortalama 4,5 saat ayırdıkları tespit edilmektedir.

Okul müdürlerinin çoğunluğu (%80;24 kişi) öğrenci sayısı 500'ün üzerinde olan okullarda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin %40'ının (12 kişi) görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 1001-1500, %40'ının (12 kişi) görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısı 1500'den fazla olup sadece %20'sinin (6 kişi) okulunda 500'den az öğrenci eğitim görmektedir. Bu değerlerden hareketle hesaplanan okullarda öğrenim gören ortalama öğrenci sayısı 1250'dir. Okulda görev yapan öğretmen sayıları incelendiğinde; araştırma

yapılan okulların yarısından fazlasında 26-75 arasında öğretmenin görev aldığı görülmektedir. Öğretmen sayısı 26-50 arasında olan okulların oranı %33,3 (10 okul); 51-75 arasında olanların oranı %36,7 (11 okul)'dur. 25'den az (%13,3;4 okul) ve 75'den fazla (%16,7;5 okul) öğretmenin çalıştığı okulların oranı daha düşüktür. Okullarda görev yapan ortalama öğretmen sayısı 51,7'dir. Çoğu okulda (%73,3;22 okul) görev yapan idareci sayısı 3-5 arasında olup, idareci sayısı 3'ten az olanların oranı (%10;3 okul) ve 6-8 arasında olanların oranı (%16,7;5 kişi) düşüktür. Ayrıca 8'den fazla idarecinin görev yaptığı okul olmaması dikkat çekmektedir. Okullarda görev yapan ortalama idareci sayısı 4,25'dir. Araştırma yapılan okulların %43,3'ünde (13 okul) 6-8 arasında, %30'unda (9 okul) 3-5 arasında, %20'sinde (6 okul) 1-2 arasında memur ve hizmetli çalışmaktadır. 8'den fazla memur ve hizmetlinin çalıştığı okulların oranı oldukça düşüktür(%6,7;2 okul). Bu bulgudan hareketle okullarda çalışan memur ve hizmetli sayısının yetersiz olduğu yorumu yapılabilir. Okullarda görev yapan ortalama memur ve hizmetli sayısı 5'tir.

Okul müdürlerinin %50'si (15 kişi) okullarındaki velilerin aylık ortalama gelirinin 501-1000 TL arasında olduğunu belirtmektedir. Müdürlerin %16,7'si (5 kişi) velilerin aylık ortalama gelirinin 1001-1500 TL aralığında , %30'u (9 kişi) 1500 TL'nin üzerinde olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinin beyanlarından hareketle velilerin aylık ortalama geliri 1116 TL olarak hesaplanmaktadır. Okulların yıllık ortalama gelirleri incelendiğinde ise; okulların yarsının (15 okul) 100.000 TL üzerinde olduğu görülmektedir. Okulların %26,7'sinin (8 okul) yıllık ortalama gelirinin 60.001-100.000 TL aralığında, %13,3'ünün (4 okul) 30.001-60.000 TL aralığındadır. Yıllık ortalama geliri 1000-30.000 aralığında olan okulların oranı ise oldukça düşüktür (%10; 3 okul).

## **2.2. Okul Müdürlerinin İdari Sorunları**

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar; öğrencilerden kaynaklanan sorunlar, öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar, personelden kaynaklanan sorunlar, eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar, idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar, maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar, üst birimlerden (İlçe, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bakanlık) kaynaklanan sorunlar olmak üzere yedi alt bölümde ele alınarak incelenmiş ve okul müdürlerinin demografik, bazı kişisel ve mesleki özelliklerine göre analiz edilmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

## 2.2.1. Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları öğrencilerden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları öğrencilerden kaynaklanan sorunların sıklığının daha sağlıklı bir şekilde yorumlanması amacıyla “çok” ve “pek çok” yanıtını verenler söz konusu sorunla “sıklıkla” karşılaşma durumunu, “hiç” ve “az” yanıtını verenler ise “nadiren” karşılaşma durumunu göstermek üzere toplanmıştır.

**Tablo 2.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|  |                         | Hiç  | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri              | <b>Katılımcı Sayısı</b> |      | 9     | 11    | 9     | 1       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      |      | 30,0% | 36,7% | 30,0% | 3,3%    | 100,0% |
| Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2    | 4     | 12    | 9     | 3       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7% | 13,3% | 40,0% | 30,0% | 10,0%   | 100,0% |
| Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1    | 3     | 16    | 7     | 3       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3% | 10,0% | 53,3% | 23,3% | 10,0%   | 100,0% |
| Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları                                  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1    | 13    | 9     | 6     | 1       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3% | 43,3% | 30,0% | 20,0% | 3,3%    | 100,0% |
| Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları                 | <b>Katılımcı Sayısı</b> |      | 6     | 15    | 9     |         | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      |      | 20,0% | 50,0% | 30,0% |         | 100,0% |

Okul müdürlerinin %33,3’ü (10 kişi) öğrencilerin sınıf içine ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri sorunu ile, %40’ı (12 kişi) öğrencilerin farklı ekonomik ve sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları sorunu ile, %33,3’ü (10 kişi) öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması sorunu ile, %23,3’ü (7 kişi) öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları sorunu ile, %30’u (9 kişi) ise öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir. Okul müdürlerinin öğrencilerden kaynaklanan en sık karşılaştıkları sorunun öğrencilerin farklı ekonomik ve sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olduğu görülmektedir. Bu durumla özellikle İstanbul gibi gelir dağılımının adaletsiz olduğu ve farklı kültürlerin olduğu şehirlerde sıkça karşılaşmaktadır. Özellikle köyden kente göç eden ailelerin çocuklarında köy kültürü ile şehir kültürü arasında bir çatışma olmakta ve

böylece öğrencide sosyal düzene uymama sorunu meydana gelmektedir. Bu durumun sonucunda da derslerde başarısızlık ve davranış bozuklukları oluşmaktadır.

Bunu sırasıyla; öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması ve öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri, öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranışları izlemektedir. Müdürlerin en az karşılaştıkları sorun ise öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları olarak tespit edilmektedir.

Ayrıca okul müdürlerine “Öğrencilerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Ancak 30 okul müdürünün sadece ikisinden yanıt alınmıştır. Verilen yanıtlara bakıldığında, okul müdürleri ergenlik dönemi sorunları, özentisi ve gruplaşmaların varlığı ile öğrencilerin gelecek hedeflerini belirlememiş olmalarını öğrencilerden kaynaklanan sorunlar olarak belirtmişlerdir. Öğrencilerin daha çok medyada ön planda olan kişileri kendilerine model almaları ve geleceğe yönelik bir hedeflerinin olmaması onların okul içindeki davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kurumların Çapraz Sınıflandırması

| <b>Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri</b>              |              |                               |             |
|---|--------------|-------------------------------|-------------|
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Az  | 30,0%        | 24,0%                         | 60,0%       |
| Orta  | 36,7%        | 36,0%                         | 40,0%       |
| Çok   | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Pek çok   | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları</b> |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 6,7%         |                               | 40,0%       |
| Az  | 13,3%        | 8,0%                          | 40,0%       |
| Orta  | 40,0%        | 44,0%                         | 20,0%       |
| Çok   | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Pek çok   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları</b>                                  |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |

|   |              |                               |             |
|---|--------------|-------------------------------|-------------|
| Hiç   | 3,3%         |                               | 20,0%       |
| Az  | 43,3%        | 36,0%                         | 80,0%       |
| Orta  | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Çok   | 20,0%        | 24,0%                         |             |
| Pek çok   | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları</b> |              |                               |             |
|   |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Az  | 20,0%        | 12,0%                         | 60,0%       |
| Orta  | 50,0%        | 56,0%                         | 20,0%       |
| Çok   | 30,0%        | 32,0%                         | 20,0%       |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |

Okul müdürlerinin öğrencilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkların görev yaptıkları kurumlara göre incelendiğinde; öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri sorunu ile resmi okulda görev yapanlar sıklıkla (%40) karşılaşmalarına rağmen özel okullardakilerin nadiren (%100) karşılaştıkları görülmektedir. Öğrencilerin farklı ekonomik ve sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmalarından kaynaklanan sorunlarla resmi okullarda görev yapanlar sıklıkla (%48), özel okullarda görev yapanlar ise nadiren (%80) karşılaştıklarını belirtmektedirler. Öğrencilerin parçalanmış aile yapılarına sahip olmalarının getirdiği sorunlarla resmi okullarda görev yapanlar orta (%36), özel okullarda görev yapanlar az (%80), öğrencilerin okul araç ve gereçlerini sorumsuzca kullanma sorunu ile resmi okulda görev yapanlar orta (%56), özel okullarda görev yapanlar (%60) az, karşılaştıkları tespit edilmektedir.

Bu durumda resmi okullarda görev yapan ilköğretim okul müdürleri öğrencilerden kaynaklanan sorunları özel okullarda görev yapan ilköğretim okul müdürlerine göre daha fazla yaşamaktadırlar. Resmi okulların öğrenci seçmek gibi bir durumlarının olmaması ve buldukları çevreden öğrenci almaları farklı ekonomik, sosyal ve kültürel yapıdaki öğrencileri bir araya getirmekte, bu durumda okullarda uyum sorunlarını meydana getirmektedir. Özel okullarda ise genellikle aynı sosyal, kültürel ve ekonomik yapıdaki öğrencilerin bulunması birtakım sorunların oluşmasını engellemektedir.

**Tablo 4.** Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması

|  |              |   |
|--|--------------|---|
| <b>Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri</b> |              |   |
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |

|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
|---|--------------|---|------------------|--------------|
| Az  | 30,0%        | 50,0%   | 33,3%            | 16,7%        |
| Orta  | 36,7%        | 50,0%   | 41,7%            | 25,0%        |
| Çok   | 30,0%        |   | 25,0%            | 50,0%        |
| Pek çok   | 3,3%         |   |                  | 8,3%         |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları</b> |              |   |                  |              |
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 6,7%         | 33,3%   |                  |              |
| Az  | 13,3%        | 33,3%   | 16,7%            |              |
| Orta  | 40,0%        | 33,3%   | 50,0%            | 33,3%        |
| Çok   | 30,0%        |   | 33,3%            | 41,7%        |
| Pek çok   | 10,0%        |   |                  | 25,0%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması</b>  |              |   |                  |              |
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 3,3%         | 16,7%   |                  |              |
| Az  | 10,0%        |   | 25,0%            |              |
| Orta  | 53,3%        | 50,0%   | 41,7%            | 66,7%        |
| Çok   | 23,3%        | 16,7%   | 25,0%            | 25,0%        |
| Pek çok   | 10,0%        | 16,7%   | 8,3%             | 8,3%         |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları</b>                                  |              |   |                  |              |
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 3,3%         | 16,7%   |                  |              |
| Az  | 43,3%        | 83,3%   | 25,0%            | 41,7%        |
| Orta  | 30,0%        |   | 41,7%            | 33,3%        |
| Çok   | 20,0%        |   | 33,3%            | 16,7%        |
| Pek çok   | 3,3%         |   |                  | 8,3%         |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Az  | 20,0%        | 50,0%   | 25,0%            |              |
| Orta  | 50,0%        | 33,3%   | 50,0%            | 58,3%        |
| Çok   | 30,0%        | 16,7%   | 25,0%            | 41,7%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |

Okul müdürlerinin öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlarla karşılaşma sıklıkları; 0-500 arasında öğrencinin eğitim gördüğü okul müdürleri nadiren (%100), 1001-1500 arasında olanlar orta (%41,7), 1500den fazla olanlar çok (%50). Öğrencilerin farklı ekonomik ve sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları; 0-500 arasında öğrencinin eğitim gördüğü okul müdürleri nadiren (%100), 1001-1500

arasında olanlar orta (%50), 1500den fazla olanlar çok (%41,7). Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması 0-500 arasında öğrencinin eğitim gördüğü okul müdürleri nadiren (%66,7), 1001-1500 arasında olanlar çok (%25), 1500den fazla olanlar orta (%66,7). Öğrencilerin parçalanmış aile yapılarına sahip olmaları ile 0-500 arasında öğrencinin eğitim gördüğü okul müdürleri nadiren (%100), 1001-1500 arasında olanlar orta (%41,7), 1500den fazla olanlar pek çok (%8,3). Öğrencilerin okul araç gereçlerini sorumsuz kullanmaları ile 0-500 arasında öğrencinin eğitim gördüğü okul müdürleri az (%50), 1001-1500arasında olanlar orta(%50), 1500den fazla olanlar çok (%41,7) sıklıkta karşılaştıklarını belirtmektedirler.

Bu durumda öğrenci sayıları ile öğrencilerden kaynaklanan sorunlar arasında doğru orantı olduğunu söyleyebiliriz. Öğrenci sayısının artması personel sayısının, öğrenci ile ilgili iş ve işlemlerin (diploma, sınav, karne... vs), disiplin ve güvenlik sorunlarının... vs artmasına sebep olacaktır. Tüm bu sorunlar okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu duruma idareci sayılarının da yetersiz olması eklendiğinde bu zorluk bir kat daha artmaktadır. Öğrenci sayısı 0-500 arasında olan 6 okuldan 5 tanesinin de özel okul olduğu göz önüne alındığında Tablo 3 de belirttiğimiz tespitlerin doğru olduğu ispatlanmaktadır.

**Tablo 5.** Okul Müdürlerinin Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması

| <b>Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar sergilemeleri</b>              |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|---|--------|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Az  | 30,0%  |  | 13,3%        | 20,0%         | 66,7%     | 33,3%   |                 | 25,0%            | 40,0%            |
| Orta  | 36,7%  | 100,0%   | 33,3%        | 40,0%         | 33,3%     | 66,7%   | 25,0%           | 37,5%            | 33,3%            |
| Çok   | 30,0%  |  | 46,7%        | 40,0%         |           |   | 75,0%           | 37,5%            | 20,0%            |
| Pek çok   | 3,3%   |  | 6,7%         |               |           |   |                 |                  | 6,7%             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |
| <b>Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları</b> |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |

|   |              |  |                     |                      |                  |   |                        |                         |                         |
|---|--------------|--|---------------------|----------------------|------------------|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Hiç   | 6,7%         |  |                     |                      | 22,2%            |   |                        |                         | 13,3%                   |
| Az  | 13,3%        |  | 13,3%               |                      | 22,2%            |   |                        | 12,5%                   | 20,0%                   |
| Orta  | 40,0%        |  | 20,0%               | 80,0%                | 55,6%            | 33,3%   | 25,0%                  | 50,0%                   | 40,0%                   |
| Çok   | 30,0%        |  | 53,3%               | 20,0%                |                  | 66,7%   | 75,0%                  | 37,5%                   | 6,7%                    |
| Pek çok   | 10,0%        | 100,0%   | 13,3%               |                      |                  |   |                        |                         | 20,0%                   |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 1  | 15                  | 5                    | 9                | 3   | 4                      | 8                       | 15                      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%   | 100,0%              | 100,0%               | 100,0%           | 100,0%  | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%                  |
| <b>Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması</b>                          |              |  |                     |                      |                  |   |                        |                         |                         |
|   |              | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |                     |                      |                  | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                        |                         |                         |
|   | <b>Genel</b> | <b>0-500 YTL</b>                                     | <b>501-1000 YTL</b> | <b>1001-1500 YTL</b> | <b>1500+ YTL</b> | <b>1000-30000 YTL</b>                               | <b>30001-60000 YTL</b> | <b>60001-100000 YTL</b> | <b>100000 YTL üzeri</b> |
| Hiç   | 3,3%         |  |                     |                      | 11,1%            |   |                        |                         | 6,7%                    |
| Az  | 10,0%        |  | 13,3%               |                      | 11,1%            |   |                        | 25,0%                   | 6,7%                    |
| Orta  | 53,3%        |  | 46,7%               | 80,0%                | 55,6%            | 33,3%   | 50,0%                  | 50,0%                   | 60,0%                   |
| Çok   | 23,3%        |  | 33,3%               | 20,0%                | 11,1%            | 66,7%   | 25,0%                  | 25,0%                   | 13,3%                   |
| Pek çok   | 10,0%        | 100,0%   | 6,7%                |                      | 11,1%            |   | 25,0%                  |                         | 13,3%                   |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 1  | 15                  | 5                    | 9                | 3   | 4                      | 8                       | 15                      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%   | 100,0%              | 100,0%               | 100,0%           | 100,0%  | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%                  |
| <b>Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları</b>                  |              |  |                     |                      |                  |   |                        |                         |                         |
|   |              | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |                     |                      |                  | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                        |                         |                         |
|   | <b>Genel</b> | <b>0-500 YTL</b>                                     | <b>501-1000 YTL</b> | <b>1001-1500 YTL</b> | <b>1500+ YTL</b> | <b>1000-30000 YTL</b>                               | <b>30001-60000 YTL</b> | <b>60001-100000 YTL</b> | <b>100000 YTL üzeri</b> |
| Hiç   | 3,3%         |  |                     |                      | 11,1%            |   |                        |                         | 6,7%                    |
| Az  | 43,3%        |  | 20,0%               | 80,0%                | 66,7%            | 33,3%   | 25,0%                  | 50,0%                   | 46,7%                   |
| Orta  | 30,0%        | 100,0%   | 40,0%               | 20,0%                | 11,1%            | 33,3%   | 50,0%                  | 12,5%                   | 33,3%                   |
| Çok   | 20,0%        |  | 33,3%               |                      | 11,1%            | 33,3%   | 25,0%                  | 37,5%                   | 6,7%                    |
| Pek çok   | 3,3%         |  | 6,7%                |                      |                  |   |                        |                         | 6,7%                    |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 1  | 15                  | 5                    | 9                | 3   | 4                      | 8                       | 15                      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%   | 100,0%              | 100,0%               | 100,0%           | 100,0%  | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%                  |
| <b>Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranışları</b> |              |  |                     |                      |                  |   |                        |                         |                         |
|   |              | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |                     |                      |                  | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                        |                         |                         |
|   | <b>Genel</b> | <b>0-500 YTL</b>                                     | <b>501-1000 YTL</b> | <b>1001-1500 YTL</b> | <b>1500+ YTL</b> | <b>1000-30000 YTL</b>                               | <b>30001-60000 YTL</b> | <b>60001-100000 YTL</b> | <b>100000 YTL üzeri</b> |
| Az  | 20,0%        |  |                     | 20,0%                | 55,6%            |   |                        | 25,0%                   | 26,7%                   |
| Orta  | 50,0%        | 100,0%   | 53,3%               | 60,0%                | 33,3%            | 33,3%   | 50,0%                  | 62,5%                   | 46,7%                   |
| Çok   | 30,0%        |  | 46,7%               | 20,0%                | 11,1%            | 66,7%   | 50,0%                  | 12,5%                   | 26,7%                   |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 1  | 15                  | 5                    | 9                | 3   | 4                      | 8                       | 15                      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%   | 100,0%              | 100,0%               | 100,0%           | 100,0%  | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%                  |

Okul müdürlerinin öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlarla karşılaşma sıklıkları okuldaki velilerin ortalama gelirleri ve okulun yıllık ortalama bütçesine göre incelendiğinde; diğer ilgili gruplardaki okul müdürlerinden öğrencilerin istenmeyen davranışlar sergilemeleri sorunu ile velilerin ortalama gelirinin 501-1000 aralığında olduğu okullarda sıklıkla ( %53,4), 1500 TL'nin üzerinde olan okullarda ise nadiren (%100), yıllık ortalama bütçesi 60001-100000 TL arasında olanlar çok (%37,5), 100000 TL üzerinde olanlar az (%40) sıklıkta. Öğrencilerin farklı ekonomik ve sosyo-



kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları ile velilerin ortalama gelirinin 501-1000 aralığında olduğu okullarda sıklıkla (%66,6), 1500 TL'nin üzerinde olan okullarda ise nadiren (%44,4) ve orta (%55,6) sıklıkta, yıllık ortalama bütçesi 60001-100000 YTL arasında olanlar orta (%50), 100000 TL üzerinde olanlar nadiren ( %33,3)sıklıkta. Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması sorunu ile velilerin ortalama gelirinin 501-1000 aralığında olduğu okullarda sıklıkla (40,4), 1001-1500 aralığındaki okullarda orta (%80), 1500 TL'nin üzerinde olan okullarda ise nadiren (%22,2) karşılaşılmaktadır. Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması yıllık ortalama bütçesine göre anlamlı yorumlanamamaktadır. Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları ile velilerin ortalama gelirinin 501-1000 aralığında olduğu okullarda orta (%40), 1500 TL'nin üzerinde olan okullarda ise az (%66,7) sıklıkta karşılaşmakta ve yıllık ortalama bütçesine göre anlamlı yorumlanamamaktadır. Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini olumsuz kullanmaları ile velilerin ortalama gelirinin 501-1000 aralığında olduğu okullarda çok (%46,7), 1001-1500 aralığındaki okullarda az (%55,6), yıllık ortalama bütçesi 60001-100000 TL arasında olanlar orta (%62,5), 100000 TL üzerinde olanlar az (%26,7) karşılaştıklarını belirtmektedirler.

Bu durumda öğrenci velilerinin gelirleri ile okul bütçesi arasında doğru orantı olduğunu söyleyebiliriz. İlköğretim okullarının her eğitim öğretim yılı başında hazırladıkları Okul Aile Birliği bütçesi okulların her türlü gelir ve giderlerini belirttikleri bir rapor olup, okul ihtiyaçlarını karşılamak için hazırlanmaktadır. Okul aile birliklerinin en önemli gelir kaynaklarının da velilerden gelen bağışlar olduğu düşünüldüğünde, gelir seviyesi yüksek olan velilerin buldukları okulların Okul Aile birliği bütçelerinin büyük olması doğal bir sonuçtur. Maddi bakımdan herhangi bir sıkıntısı olmayan okulların müdürleri eğitim öğretim faaliyetleri ile daha çok ilgilenecek zaman bulmakta, bu da okullardaki eğitim kalitesini arttırmaktadır.

### **2.2.2. Öğrenci Velilerinden Kaynaklanan Sorunlar**

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrenci Velilerinden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|  |                         | Hiç   | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması      | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1     | 3     | 13    | 9     | 4       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3%  | 10,0% | 43,3% | 30,0% | 13,3%   | 100,0% |
| Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması                       | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 4     | 5     | 10    | 7     | 4       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 13,3% | 16,7% | 33,3% | 23,3% | 13,3%   | 100,0% |
| Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması | <b>Katılımcı Sayısı</b> |       | 6     | 9     | 12    | 3       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      |       | 20,0% | 30,0% | 40,0% | 10,0%   | 100,0% |
| Velilerin okula maddi destek vermemesi                           | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 5     | 1     | 5     | 14    | 5       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 16,7% | 3,3%  | 16,7% | 46,7% | 16,7%   | 100,0% |
| Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi     | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1     | 9     | 4     | 15    | 1       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3%  | 30,0% | 13,3% | 50,0% | 3,3%    | 100,0% |

Okul müdürlerinin %43,3'ü (13 kişi) velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması sorunu ile, %36,6'sı (11 kişi) velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması sorunu ile, %50'si (15 kişi) velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması sorunu ile, %63,4'ü (19 kişi) velilerin okula maddi destek vermemesi sorunu ile, %53,3'ü (16 kişi) ise velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir. Okul müdürlerinin en sık velilerden kaynaklanarak karşılaştıkları sorunun velilerin okula maddi destek vermemesi olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; velilerin okul aile birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi, velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması, velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması izlemektedir. Müdürlerin en az karşılaştıkları sorun ise velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması olarak tespit edilmektedir.

Ayrıca okul müdürlerine “Öğrenci velilerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Okul müdürlerinden dördü bu soruya yanıt vermiş ve şu sorunları belirtmişlerdir: Anne-baba ayrılıklarının fazlalığından kaynaklanan psikolojik sorunlar, göç ve nakil kayıtlarının çok olması, velilerin okul harcamalarının devlet tarafından karşılandığına inanması ve velilerin eğitime inanmamaları.

Veliler tarafından ilköğretim okullarının temizlik ve kırtasiye gibi önemli ihtiyaçlarının devlet tarafından karşılanıldığına sanılması okul müdürlerini zor durumda bırakmaktadır. Özellikle kayıt dönemlerinde ortaya çıkan “kayıt parası” tartışmalarının temelinde bu neden vardır. Bu durumun ortadan kaldırılması için M.E.B. yetkilileri tarafından velilere gerekli açıklamalar yapılmalıdır.

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kuruma göre çapraz Sınıflandırması

| <b>Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması</b>      |              |                               |             |
|---|--------------|-------------------------------|-------------|
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 3,3%         |                               | 20,0%       |
| Az  | 10,0%        | 8,0%                          | 20,0%       |
| Orta  | 43,3%        | 44,0%                         | 40,0%       |
| Çok   | 30,0%        | 32,0%                         | 20,0%       |
| Pek çok   | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması</b>                       |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 13,3%        |                               | 80,0%       |
| Az  | 16,7%        | 16,0%                         | 20,0%       |
| Orta  | 33,3%        | 40,0%                         |             |
| Çok   | 23,3%        | 28,0%                         |             |
| Pek çok   | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması</b> |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Az  | 20,0%        | 8,0%                          | 80,0%       |
| Orta  | 30,0%        | 32,0%                         | 20,0%       |
| Çok   | 40,0%        | 48,0%                         |             |
| Pek çok   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Velilerin okula maddi destek vermemesi</b>                           |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 16,7%        | 4,0%                          | 80,0%       |
| Az  | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| Orta  | 16,7%        | 20,0%                         |             |
| Çok   | 46,7%        | 52,0%                         | 20,0%       |
| Pek çok   | 16,7%        | 20,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi</b>     |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 3,3%         |                               | 20,0%       |
| Az  | 30,0%        | 20,0%                         | 80,0%       |
| Orta  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| Çok   | 50,0%        | 60,0%                         |             |
| Pek çok   | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |

Okul müdürlerinin velilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları görev yaptıkları kuruma göre incelendiğinde; velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması sorunu ile resmi okullarda çalışanlar sıklıkla (%48), özel okullarda çalışanlar nadiren (%40). Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması ile resmi okulda görev yapanlar sıklıkla (%44), özel okullarda görev yapanlar nadiren (%100). Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile iş birliği içinde olmaması ile resmi okulda görev yapanlar sıklıkla (%50), özel okullarda görev yapanlar nadiren (%100). Velilerin okula maddi destek vermemesi ile resmi okulda görev yapanlar sıklıkla (%72), özel okullarda görev yapanlar hiç (%80). Velilerin okul aile birliği etkinliklerine hiç ilgi göstermemesi sorunu ile resmi okulda görev yapanlar çok (%60), özel okullarda görev yapanlar az (%80) karşılaştıklarını belirtmektedirler.

Bu durumda resmi okullardaki öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunların özel okullardaki velilerden kaynaklanan sorunlara göre belirgin bir şekilde fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun sosyal, ekonomik ve kültürel birçok nedeni bulunmakla beraber en önemli neden; özel okul velilerinin resmi okul velilerine göre eğitimin önemine ve gerekliliğine daha çok inanmalarındır.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması

| <b>Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması</b>      |              |   |                  |              |
|---|--------------|---|------------------|--------------|
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 3,3%         | 16,7%   |                  |              |
| Az  | 10,0%        | 16,7%   | 8,3%             | 8,3%         |
| Orta  | 43,3%        | 50,0%   | 58,3%            | 25,0%        |
| Çok   | 30,0%        | 16,7%   | 25,0%            | 41,7%        |
| Pek çok   | 13,3%        |   | 8,3%             | 25,0%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması</b>                       |              |   |                  |              |
|   | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 13,3%        | 66,7%   |                  |              |
| Az  | 16,7%        | 16,7%   | 16,7%            | 16,7%        |
| Orta  | 33,3%        | 16,7%   | 50,0%            | 25,0%        |
| Çok   | 23,3%        |   | 33,3%            | 25,0%        |
| Pek çok   | 13,3%        |   |                  | 33,3%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması</b> |              |   |                  |              |

|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|--|--------|--|-----------|--------|
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Az   | 20,0%  | 66,7%                                    | 8,3%      | 8,3%   |
| Orta   | 30,0%  | 16,7%                                    | 33,3%     | 33,3%  |
| Çok  | 40,0%  | 16,7%                                    | 41,7%     | 50,0%  |
| Pek çok  | 10,0%  |  | 16,7%     | 8,3%   |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>                                      | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| Velilerin okula maddi destek vermemesi                       |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 16,7%  | 66,7%                                    |           | 8,3%   |
| Az   | 3,3%   |  | 8,3%      |        |
| Orta   | 16,7%  |  | 25,0%     | 16,7%  |
| Çok  | 46,7%  | 33,3%                                    | 58,3%     | 41,7%  |
| Pek çok  | 16,7%  |  | 8,3%      | 33,3%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>                                      | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 3,3%   | 16,7%                                    |           |        |
| Az   | 30,0%  | 66,7%                                    | 33,3%     | 8,3%   |
| Orta   | 13,3%  | 16,7%                                    | 8,3%      | 16,7%  |
| Çok  | 50,0%  |  | 50,0%     | 75,0%  |
| Pek çok  | 3,3%   |  | 8,3%      |        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>                                      | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |

Okul müdürlerinin velilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları okuldaki öğrenci sayısına göre incelendiğinde: Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması sorunu ile okuldaki öğrenci sayısı 1001-1500 arasında olanlar orta (%58,3), 1500'den fazla olanlar sıklıkla (%66,7). Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması ile okuldaki öğrenci sayısı 1001-1500 arasında olanlar orta (%50), 1500'den fazla olanlar pek çok (%33,3). Velilerin okula maddi destek vermemesi ile öğrenci sayısı 1001-1500 arasında olanlar çok (%58,3), 1500'den fazla olanlar pek çok (%33,3) karşılaşmaktadırlar. Öğrenci sayısının miktarı ile velilerden kaynaklanan sorunların oranı arasında doğru orantı vardır. Öğrenci sayısı arttığında velilerden kaynaklanan sorunlarda artmaktadır.

**Tablo 9.** Okul Müdürlerinin Velilerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması

Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması

|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|---|--------|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç   | 3,3%   |  |              |               | 11,1%     |   |                 |                  | 6,7%             |
| Az  | 10,0%  |  | 6,7%         |               | 22,2%     |   |                 |                  | 20,0%            |
| Orta  | 43,3%  |  | 20,0%        | 100,0%        | 55,6%     | 33,3%   | 50,0%           | 50,0%            | 40,0%            |
| Çok   | 30,0%  |  | 53,3%        |               | 11,1%     |   | 50,0%           | 50,0%            | 20,0%            |
| Pek çok   | 13,3%  | 100,0%   | 20,0%        |               |           | 66,7%   |                 |                  | 13,3%            |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |
| <b>Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması</b>                       |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç   | 13,3%  |  |              |               | 44,4%     |   |                 |                  | 26,7%            |
| Az  | 16,7%  |  |              | 20,0%         | 44,4%     |   |                 |                  | 33,3%            |
| Orta  | 33,3%  |  | 33,3%        | 80,0%         | 11,1%     | 33,3%   | 75,0%           | 62,5%            | 6,7%             |
| Çok   | 23,3%  |  | 46,7%        |               |           | 66,7%   | 25,0%           | 25,0%            | 13,3%            |
| Pek çok   | 13,3%  | 100,0%   | 20,0%        |               |           |   |                 | 12,5%            | 20,0%            |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |
| <b>Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması</b> |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Az  | 20,0%  |  | 6,7%         |               | 55,6%     |   |                 |                  | 40,0%            |
| Orta  | 30,0%  |  | 20,0%        | 40,0%         | 44,4%     | 33,3%   | 25,0%           | 37,5%            | 26,7%            |
| Çok   | 40,0%  | 100,0%   | 53,3%        | 60,0%         |           | 33,3%   | 50,0%           | 50,0%            | 33,3%            |
| Pek çok   | 10,0%  |  | 20,0%        |               |           | 33,3%   | 25,0%           | 12,5%            |                  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |
| <b>Velilerin okula maddi destek vermemesi</b>                           |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|   |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç   | 16,7%  |  |              |               | 55,6%     |   |                 |                  | 33,3%            |
| Az  | 3,3%   |  |              |               | 11,1%     |   |                 |                  | 6,7%             |
| Orta  | 16,7%  |  | 13,3%        | 20,0%         | 22,2%     | 33,3%   | 25,0%           | 12,5%            | 13,3%            |
| Çok   | 46,7%  |  | 60,0%        | 80,0%         | 11,1%     | 33,3%   | 75,0%           | 75,0%            | 26,7%            |
| Pek çok   | 16,7%  | 100,0%   | 26,7%        |               |           | 33,3%   |                 | 12,5%            | 20,0%            |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |
| <b>Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi</b>     |        |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |
|   | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |

|                         |        | 0-500<br>YTL | 501-1000<br>YTL | 1001-1500<br>YTL | 1500+<br>YTL | 1000-<br>30000<br>YTL | 30001-<br>60000<br>YTL | 60001-<br>100000<br>YTL | 100000<br>YTL<br>üzeri |
|-------------------------|--------|--------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Hiç                     | 3,3%   |              |                 |                  | 11,1%        |                       |                        |                         | 6,7%                   |
| Az                      | 30,0%  |              | 13,3%           |                  | 77,8%        |                       |                        | 25,0%                   | 46,7%                  |
| Orta                    | 13,3%  |              | 6,7%            | 60,0%            |              | 33,3%                 | 25,0%                  | 12,5%                   | 6,7%                   |
| Çok                     | 50,0%  | 100,0%       | 73,3%           | 40,0%            | 11,1%        | 33,3%                 | 75,0%                  | 62,5%                   | 40,0%                  |
| Pek çok                 | 3,3%   |              | 6,7%            |                  |              | 33,3%                 |                        |                         |                        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 30     | 1            | 15              | 5                | 9            | 3                     | 4                      | 8                       | 15                     |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0%       | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%       | 100,0%                | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%                 |

Okul müdürlerinin velilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları velilerin ortalama gelirleri ve okulun bütçesine göre incelendiğinde; velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması ile geliri 501-1000 arasında olan velilerde çok (%53,3), 1500'den fazla olanlarda orta (%55,6) sıklıkta. Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması ile geliri 501-1000 arasında olan velilerde sıklıkla (%66,7), 1500'den fazla olanlarda nadiren (%88,8), bütçesi 60001-100000 arasında olanlarda orta (%62,5), 100000'den fazla olanlarda nadiren (%60). Velilerin öğretmen ve idare ile iş birliği içinde olmaması ile geliri 501-1000 arasında olan velilerde sıklıkla (%73,3), 1500'den fazla olanlarda nadiren (%100), bütçesi 60001-100000 arasında olanlarda çok (%50), 100000'den fazla olanlarda az (%40). Velilerin okula maddi destek vermemesi ile geliri 501-1000 arasında olan velilerde çok (%60), 1500'den fazla olanlarda hiç (%55,6), bütçesi 60001-100000 arasında olanlarda çok (%75), 100000'den fazla olanlarda nadiren (%40). Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi ile geliri 501-1000 arasında olan velilerde çok (%73,3), 1500'den fazla olanlarda nadiren (%88,9), bütçesi 60001-100000 arasında olanlarda çok (%62,5), 100000'den fazla olanlarda nadiren (%54,3) oranında karşılaştıklarını söyleyebiliriz.

Bu durumda, velilerin gelirleri ile okul bütçesi arasında doğru orantı bulunmaktadır. Velilerin gelir seviyeleri arttığında okulların bütçesi de artmakta ve okullardaki eğitim olumlu yönde etkilenmektedir. Bu durum Tablo 8 de belirttiğimiz yorumları da desteklemektedir. Bunun yanında gelir seviyesi yüksek olan velilerin okul yönetimine daha az sorun çıkardığı ve öğrencilerin eğitimi ile daha çok ilgilendiklerini söyleyebiliriz.

### 2.2.3. Personelden Kaynaklanan Sorunlar

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları personelden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki

özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 10.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Personelden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|   |                         | Hiç   | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|---|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması                           | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 3     | 9     | 14    | 4     |         | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 10,0% | 30,0% | 46,7% | 13,3% |         | 100,0% |
| Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması   | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2     | 10    | 14    | 4     |         | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7%  | 33,3% | 46,7% | 13,3% |         | 100,0% |
| Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2     | 7     | 10    | 10    |         | 29     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7%  | 23,3% | 33,3% | 33,3% |         | 100,0% |
| Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri                  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2     | 8     | 9     | 10    | 1       | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7%  | 26,7% | 30,0% | 33,3% | 3,3%    | 100,0% |
| Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 5     | 8     | 6     | 7     | 4       | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 16,7% | 26,7% | 20,0% | 23,3% | 13,3%   | 100,0% |
| Öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 4     | 7     | 9     | 9     | 1       | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 13,3% | 23,3% | 30,0% | 30,0% | 3,3%    | 100,0% |
| Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması                                      | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 8     | 2     | 4     | 7     | 9       | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 26,7% | 6,7%  | 13,3% | 23,3% | 30,0%   | 100,0% |
| Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması                         | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 8     | 4     | 3     | 4     | 11      | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 26,7% | 13,3% | 10,0% | 13,3% | 36,7%   | 100,0% |

Okul müdürlerinin %13,3'ü (4 kişi) öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması sorunu ile, %13,3'ü (4 kişi) öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması sorunu ile, %33,3'ü (10 kişi) öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması sorunu ile, %36,6'sı (11 kişi) belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri sorunu ile yine %36,6'sı (11 kişi) sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları sorunu ile, %33,3'ü (10 kişi) öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaması sorunu ile, %53,3'ü (16 kişi) okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması sorunu ile, %50'si (15 kişi) okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin en sık velilerden kaynaklanarak karşılaştıkları sorunun okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması ve okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması olduğu görülmektedir. Bu bulgu daha önce elde edilen 8'den fazla memur ve hizmetlinin çalıştığı okulların oranının (%6,7;2 okul) düşüklüğünden hareketle okullarda çalışan memur ve hizmetli sayısının yetersiz olduğu



yorumunu desteklemektedir. Bunu sırasıyla; sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları, belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri, öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaması ve öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması izlemektedir.

Müdürlerin en az karşılaştıkları sorun ise öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmamasıdır. Bunun temel nedeni de özellikle son yıllarda eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin göreve atanmalarıdır. Mesleği konusunda üniversitelerde gerekli eğitimi almış öğretmenler daha donanımlı bir şekilde göreve başlamaktadırlar. Bu durum da okullardaki eğitim kalitesini arttırmaktadır. Bir dönem eğitim fakülteleri dışından (inşaat, su ürünleri, gazetecilik, işletme...vs) öğretmen atamaları yapılmış, bu durum okullardaki eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilemiştir.

Ayrıca okul müdürlerine “Personelden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Soruyu altı okul müdürü yanıtlamış ve personelden kaynaklanan sorunları; Öğretmenlerin hal ve hareketleri ile öğrencilere iyi örnek olamadıkları, öğretmenlerin idealist olmamaları ve iş garantisi nedeniyle gereken özeni göstermedikleri, personel gelirin yetersizliğinin personelin verimli çalışmasını engellediğini, sürekli personel değişimi nedeniyle okul- veli ilişkilerinin olumsuz etkilendiğini ve iki kişi de öğretmenlerin sorumluluklarını yeterince yerine getiremedikleri şeklinde belirtmişlerdir.

Bu durumda öğretmenlerin okul gelişimine katkıda bulunmaması önemli bir sorun oluşturmakta, okul kültürüne kendisini adapte edemeyen öğretmenler veya okul kültürünü oluşturamayan kurumlarda öğretmenin okul sorunlarına çözüm üretme ve okul yönetimine yardımcı olma oranı azalmaktadır. Bu durum da eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Tablo 11.** Okul Müdürlerinin Personelden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Kuruma göre Çapraz Sınıflandırması

| <b>Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması</b> |              |                               |             |
|--|--------------|-------------------------------|-------------|
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 10,0%        | 4,0%                          | 40,0%       |
| Az   | 30,0%        | 28,0%                         | 40,0%       |

|  |              |                               |             |
|--|--------------|-------------------------------|-------------|
| Orta   | 46,7%        | 52,0%                         | 20,0%       |
| Çok  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması</b>   |              |                               |             |
|  |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 6,7%         |                               | 40,0%       |
| Az   | 33,3%        | 28,0%                         | 60,0%       |
| Orta   | 46,7%        | 56,0%                         |             |
| Çok  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması</b>  |              |                               |             |
|  |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 6,9%         |                               | 40,0%       |
| Az   | 24,1%        | 16,7%                         | 60,0%       |
| Orta   | 34,5%        | 41,7%                         |             |
| Çok  | 34,5%        | 41,7%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri</b>                  |              |                               |             |
|  |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 6,7%         |                               | 40,0%       |
| Az   | 26,7%        | 24,0%                         | 40,0%       |
| Orta   | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Çok  | 33,3%        | 36,0%                         | 20,0%       |
| Pek çok  | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları</b> |              |                               |             |
|  |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 16,7%        | 8,0%                          | 60,0%       |
| Az   | 26,7%        | 24,0%                         | 40,0%       |
| Orta   | 20,0%        | 24,0%                         |             |
| Çok  | 23,3%        | 28,0%                         |             |
| Pek çok  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaması</b>  |              |                               |             |
|  |              | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 13,3%        |                               | 80,0%       |
| Az   | 23,3%        | 24,0%                         | 20,0%       |
| Orta   | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Çok  | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Pek çok  | 3,3%         | 4,0%                          |             |

|  |              |                               |             |
|--|--------------|-------------------------------|-------------|
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması</b>              |              |                               |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 26,7%        | 12,0%                         | 100,0%      |
| Az   | 6,7%         | 8,0%                          |             |
| Orta   | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| Çok  | 23,3%        | 28,0%                         |             |
| Pek çok  | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması</b> |              |                               |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 26,7%        | 16,0%                         | 80,0%       |
| Az   | 13,3%        | 12,0%                         | 20,0%       |
| Orta   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| Çok  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| Pek çok  | 36,7%        | 44,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |

Okul müdürlerinin personelden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları görev yapılan kuruma göre incelendiğinde; öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması ile resmi okullarda orta (%52), özel okullarda nadir (%80). Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması ile, resmi okullar orta (%56), özel okullar nadiren (%100). Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması ile resmi okullarda çok (%42,7), özel okullarda nadiren (%100). Belli yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri ile resmi okullarda çok (%36), özel okullarda nadir (%80). Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarıyla mesleklerine motive olamamaları sorunu ile resmi okullarda sık(%44), özel okullarda nadir(%100). Öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmamaları ile resmi okullarda çok (%36), özel okullarda hiç(%80). Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli memurun olmaması ile resmi okullarda sık (%60), özel okullarda hiç(%100). Okulda temizlik, güvenlik vb. işler için yeterli hizmetlinin olmaması ile resmi okullarda pek çok(%44), özel okullarda hiç (%80) karşılaştıklarını söyleyebiliriz.

Bu durumda resmi okulların özel okullara göre personelden kaynaklanan sorunlarının daha çok olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle özel okulların öğretmenleri kendilerinin seçmeleri ve maddi olarak devletten daha çok imkân tanınmaları, büro iş ve

işlemleri, temizlik ve güvenlik için yeterli miktarda personellerinin olması bu durumun önemli nedenlerindedir.

**Tablo 12.** Okul Müdürlerinin Personelden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okulda Görev yapan Öğretmen, İdareci, Memur ve Hizmetli Sayılarının Çapraz Sınıflandırması

| <b>Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması</b>          |        |   |        |        |        |  |        |        |  |        |        |        |
|---|--------|---|--------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|--------|
|   | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|   |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç   | 10,0%  | 25,0%   | 10,0%  | 9,1%   |        |  | 13,6%  |        | 16,7%  |        | 15,4%  |        |
| Az  | 30,0%  | 25,0%   | 40,0%  | 27,3%  | 20,0%  |  | 36,4%  | 20,0%  | 16,7%  | 11,1%  | 53,8%  |        |
| Orta  | 46,7%  | 50,0%   | 50,0%  | 27,3%  | 80,0%  | 100,0%   | 36,4%  | 60,0%  | 50,0%  | 66,7%  | 23,1%  | 100,0% |
| Çok   | 13,3%  |   |        | 36,4%  |        |  | 13,6%  | 20,0%  | 16,7%  | 22,2%  | 7,7%   |        |
| <b>K.Sayısı</b>   | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <b>Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması</b>                            |        |   |        |        |        |  |        |        |  |        |        |        |
|   | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|   |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç   | 6,7%   | 25,0%   | 10,0%  |        |        |  | 9,1%   |        |  |        | 15,4%  |        |
| Az  | 33,3%  | 50,0%   | 30,0%  | 27,3%  | 40,0%  | 33,3%  | 36,4%  | 20,0%  | 33,3%  | 22,2%  | 46,2%  |        |
| Orta  | 46,7%  | 25,0%   | 50,0%  | 45,5%  | 60,0%  | 33,3%  | 45,5%  | 60,0%  | 66,7%  | 66,7%  | 15,4%  | 100,0% |
| Çok   | 13,3%  |   | 10,0%  | 27,3%  |        | 33,3%  | 9,1%   | 20,0%  |  | 11,1%  | 23,1%  |        |
| <b>K.Sayısı</b>   | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <b>Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması</b>                                   |        |   |        |        |        |  |        |        |  |        |        |        |
|   | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|   |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç   | 6,9%   | 50,0%   |        |        |        |  | 9,1%   |        |  |        | 15,4%  |        |
| Az  | 24,1%  | 25,0%   | 40,0%  | 9,1%   | 25,0%  |  | 27,3%  | 25,0%  | 20,0%  | 11,1%  | 38,5%  |        |
| Orta  | 34,5%  |   | 30,0%  | 36,4%  | 75,0%  | 66,7%  | 31,8%  | 25,0%  | 40,0%  | 33,3%  | 30,8%  | 50,0%  |
| Çok   | 34,5%  | 25,0%   | 30,0%  | 54,5%  |        | 33,3%  | 31,8%  | 50,0%  | 40,0%  | 55,6%  | 15,4%  | 50,0%  |
| <b>K.Sayısı</b>   | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <b>Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri</b> |        |   |        |        |        |  |        |        |  |        |        |        |
|   | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|   |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç   | 6,7%   | 25,0%   | 10,0%  |        |        |  | 9,1%   |        |  |        | 15,4%  |        |
| Az  | 26,7%  | 25,0%   | 40,0%  | 18,2%  | 20,0%  |  | 31,8%  | 20,0%  | 33,3%  | 22,2%  | 30,8%  |        |
| Orta  | 30,0%  | 25,0%   | 30,0%  | 27,3%  | 40,0%  | 66,7%  | 22,7%  | 40,0%  | 33,3%  | 33,3%  | 23,1%  | 50,0%  |
| Çok   | 33,3%  | 25,0%   | 20,0%  | 45,5%  | 40,0%  | 33,3%  | 31,8%  | 40,0%  | 16,7%  | 44,4%  | 30,8%  | 50,0%  |

|          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pek çok  | 3,3%   |        |        | 9,1%   |        |        | 4,5%   |        | 16,7%  |        |        |        |
| K.Sayısı | 30     | 4      | 10     | 11     | 5      | 3      | 22     | 5      | 6      | 9      | 13     | 2      |
| Toplam   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları

|          | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|----------|--------|---|--------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|--------|
|          |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç      | 16,7%  | 50,0%   | 10,0%  | 18,2%  |        |  | 18,2%  | 20,0%  | 33,3%  | 11,1%  | 15,4%  |        |
| Az       | 26,7%  | 25,0%   | 30,0%  | 18,2%  | 40,0%  | 33,3%  | 31,8%  |        | 16,7%  | 11,1%  | 46,2%  |        |
| Orta     | 20,0%  |   | 30,0%  | 18,2%  | 20,0%  |  | 18,2%  | 40,0%  | 16,7%  | 22,2%  | 15,4%  | 50,0%  |
| Çok      | 23,3%  | 25,0%   | 20,0%  | 18,2%  | 40,0%  | 66,7%  | 18,2%  | 20,0%  | 16,7%  | 33,3%  | 15,4%  | 50,0%  |
| Pek çok  | 13,3%  |   | 10,0%  | 27,3%  |        |  | 13,6%  | 20,0%  | 16,7%  | 22,2%  | 7,7%   |        |
| K.Sayısı | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| Toplam   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### Öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmaması

|          | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|----------|--------|---|--------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|--------|
|          |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç      | 13,3%  | 75,0%   | 10,0%  |        |        |  | 18,2%  |        |  | 11,1%  | 23,1%  |        |
| Az       | 23,3%  | 25,0%   | 20,0%  | 27,3%  | 20,0%  | 66,7%  | 18,2%  | 20,0%  | 33,3%  | 11,1%  | 30,8%  |        |
| Orta     | 30,0%  |   | 40,0%  | 18,2%  | 60,0%  |  | 31,8%  | 40,0%  | 33,3%  | 44,4%  | 15,4%  | 50,0%  |
| Çok      | 30,0%  |   | 30,0%  | 45,5%  | 20,0%  | 33,3%  | 31,8%  | 20,0%  | 33,3%  | 33,3%  | 23,1%  | 50,0%  |
| Pek çok  | 3,3%   |   |        | 9,1%   |        |  |        | 20,0%  |  |        | 7,7%   |        |
| K.Sayısı | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| Toplam   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması

|          | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|----------|--------|---|--------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|--------|
|          |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç      | 26,7%  | 75,0%   | 30,0%  | 9,1%   | 20,0%  |  | 36,4%  |        |  | 11,1%  | 53,8%  |        |
| Az       | 6,7%   |   |        | 9,1%   | 20,0%  |  |        | 40,0%  | 16,7%  |        |        | 50,0%  |
| Orta     | 13,3%  |   | 30,0%  | 9,1%   |        |  | 18,2%  |        |  | 22,2%  | 15,4%  |        |
| Çok      | 23,3%  |   | 10,0%  | 45,5%  | 20,0%  | 66,7%  | 18,2%  | 20,0%  | 33,3%  | 22,2%  | 23,1%  |        |
| Pek çok  | 30,0%  | 25,0%   | 30,0%  | 27,3%  | 40,0%  | 33,3%  | 27,3%  | 40,0%  | 50,0%  | 44,4%  | 7,7%   | 50,0%  |
| K.Sayısı | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| Toplam   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

### Okulda temizlik, güvenlik vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması

|          | Genel  | Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır? |        |        |        | Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır? |        |        | Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır? |        |        |        |
|----------|--------|---|--------|--------|--------|--|--------|--------|--|--------|--------|--------|
|          |        | 1-25  | 2-50   | 51-75  | 75+    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 1-2  | 3-5    | 6-8    | 8+     |
| Hiç      | 26,7%  | 50,0%   | 20,0%  | 27,3%  | 20,0%  |  | 31,8%  | 20,0%  |  | 11,1%  | 46,2%  | 50,0%  |
| Az       | 13,3%  | 25,0%   | 20,0%  |        | 20,0%  |  | 13,6%  | 20,0%  | 16,7%  | 11,1%  | 15,4%  |        |
| Orta     | 10,0%  |   | 20,0%  | 9,1%   |        | 33,3%  | 9,1%   |        | 16,7%  |        | 15,4%  |        |
| Çok      | 13,3%  |   | 20,0%  | 18,2%  |        |  | 13,6%  | 20,0%  |  | 33,3%  | 7,7%   |        |
| Pek çok  | 36,7%  | 25,0%   | 20,0%  | 45,5%  | 60,0%  | 66,7%  | 31,8%  | 40,0%  | 66,7%  | 44,4%  | 15,4%  | 50,0%  |
| K.Sayısı | 30     | 4   | 10     | 11     | 5      | 3  | 22     | 5      | 6  | 9      | 13     | 2      |
| Toplam   | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Okul müdürlerinin personelden kaynaklanan sorunlarla karılama sıklıkları okulda görev yapan ğretmen, idareci, memur ve hizmetli sayılarına göre incelendiğinde; öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması, okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması, belli bir ya üstü öğretmenlerin yeterli performansı gösterememeleri, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin mesleklerine yeterince motive olamamaları, öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmamaları, yeterli sayıda memur ve hizmetlinin olmaması sorunları ile ğretmen sayısının 2-50 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürleri orta, 51-75 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürleri sıklıkla karılatıklarını belirtmektedirler. Öğretmen sayısının artması okullarda karşılaşılan sorunları arttırmaktadır. Bunun yanında ğretmen sayısının çok olduğu okullarda ğrenci sayısının da fazla olduğu düşünüldüğünde kalabalık okullarda eğitim zorlamaktadır.

Öğretmenlerin ğrenci yönlendirmede etkisiz olması sorunu ile ğretmen sayısının 2-50 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürleri az (%40), 51-75 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürleri çok (%54,4) karılamaktadır.

Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması, okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması ve öğretmenlerin okul geliştirme çabalarına katkıda bulunmamaları sorunları ile memur ve hizmetli sayısının 1-5 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin orta, memur ve hizmetli sayısının 6-8 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin az karılatıklarını söyleyebiliriz.

Diğer ilgili gruptaki okul müdürlerinden; okulda büro i ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması ve temizlik, güvenlik vs. ileri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması sorunları ile memur ve hizmetli sayısının 1-5 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin pek çok karılatığını, memur ve hizmetli sayısının 6-8 arasında olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin ise hiç karılamadıkları görülmektedir. Memur ve hizmetli sayısının az olması okul müdürlerinin eğitim ve ğretim faaliyetlerine daha az zaman ayırmasına sebep olmakta, bu da eğitim kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

#### **2.2.4. Eğitim-ğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlar**

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 13.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Eğitim- Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|  |                         | Hiç   | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 6     | 3     | 11    | 7     | 3       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 20,0% | 10,0% | 36,7% | 23,3% | 10,0%   | 100,0% |
| Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu    | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 3     | 6     | 16    | 5     |         | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 10,0% | 20,0% | 53,3% | 16,7% |         | 100,0% |
| Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi                          | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2     | 6     | 7     | 9     | 6       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7%  | 20,0% | 23,3% | 30,0% | 20,0%   | 100,0% |
| Öğretmen sayısının yetersiz oluşu  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 9     | 12    | 3     | 4     | 2       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 30,0% | 40,0% | 10,0% | 13,3% | 6,7%    | 100,0% |
| Eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 6     | 8     | 5     | 10    | 1       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 20,0% | 26,7% | 16,7% | 33,3% | 3,3%    | 100,0% |
| Sınıf mevcutlarının kalabalık olması   | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 6     | 1     | 4     | 8     | 11      | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 20,0% | 3,3%  | 13,3% | 26,7% | 36,7%   | 100,0% |
| Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması   | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2     | 1     | 10    | 13    | 4       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7%  | 3,3%  | 33,3% | 43,3% | 13,3%   | 100,0% |

Okul müdürlerinin %33,3'ü (10 kişi) yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması sorunu ile. %16,7'si (5 kişi) öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu sorunu ile. %50'si (15 kişi) sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi sorunu ile. %20'si (6 kişi) öğretmen sayısının yetersiz oluşu sorunu ile. %36,6'sı (11 kişi) eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması sorunu ile. %63,7'ü (19 kişi) sınıf mevcutlarının kalabalık olması sorunu ile. %56,6'sı (17 kişi) ise yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin en sık eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanarak karşılaştıkları sorun sınıf mevcutlarının kalabalık olmasıdır. Sınıf mevcutlarının fazla olduğu okullarda öğretmenin sınıf içindeki etkisi azalmakta öğrenci ile birebir ilgilenilememekte, müfredat programları zamanında bitirilememekte ve eğitim kalitesi düşmektedir. Bunu sırasıyla; yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması, sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi, eğitim-öğretim

için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması ve yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması izlenmektedir.

Okul müdürlerin en az karşılaştıkları sorun ise öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu olarak tespit edilmektedir. MEB yapmış olduğu hizmetiçi eğitim programları ile yönetici ve öğretmenlere yeni müfredat programı hakkında yeterince eğitim vermiştir. Ayrıca okul müdürlerine “Eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiş, Soruyu yanıtlayan okul müdürleri, eğitimin yaygınlaştırılması için gerekli araç-gereçlerin temin edilememesi, sınav kaygısı nedeniyle öğrencilerin sportif faaliyetlere katılmak istememesi ve spor tesislerinin az olmasını önemli sorun olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 14.** Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kurum a Göre Çapraz Sınıflandırması

| <b>Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması</b> |              |                               |             |
|---|--------------|-------------------------------|-------------|
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 20,0%        | 8,0%                          | 80,0%       |
| Az  | 10,0%        | 8,0%                          | 20,0%       |
| Orta  | 36,7%        | 44,0%                         |             |
| Çok   | 23,3%        | 28,0%                         |             |
| Pek çok   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi</b>                          |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 6,7%         |                               | 40,0%       |
| Az  | 20,0%        | 20,0%                         | 20,0%       |
| Orta  | 23,3%        | 24,0%                         | 20,0%       |
| Çok   | 30,0%        | 32,0%                         | 20,0%       |
| Pek çok   | 20,0%        | 24,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması</b>  |              |                               |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 20,0%        | 8,0%                          | 80,0%       |
| Az  | 26,7%        | 28,0%                         | 20,0%       |
| Orta  | 16,7%        | 20,0%                         |             |
| Çok   | 33,3%        | 40,0%                         |             |
| Pek çok   | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |



|   |              |                               |             |
|---|--------------|-------------------------------|-------------|
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Sınıf mevcutlarının kalabalık olması</b>   |              |                               |             |
|   |              | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 20,0%        | 4,0%                          | 100,0%      |
| Az  | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| Orta  | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| Çok   | 26,7%        | 32,0%                         |             |
| Pek çok   | 36,7%        | 44,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması</b> |              |                               |             |
|   |              | <b>Görev yaptığımız kurum</b> |             |
|   | <b>Genel</b> | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç   | 6,7%         |                               | 40,0%       |
| Az  | 3,3%         | 4,0%                          |             |
| Orta  | 33,3%        | 32,0%                         | 40,0%       |
| Çok   | 43,3%        | 48,0%                         | 20,0%       |
| Pek çok   | 13,3%        | 16,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları görev yaptıkları kuruma göre incelendiğinde; yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması ve sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi sorunlar ile resmi okulda görev yapanlar orta, özel okullarda görev yapanlar hiç karşılaşmamakta. Eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması ile resmi okulda görev yapanlar çok (%40), özel okulda görev yapanlar hiç (%80) karşılaşmamakta. Sınıf mevcutlarının kalabalık olması ile resmi okulda görev yapanlar pek çok (%44,4), özel okulda görev yapanlar hiç (%100) karşılaşmamakta; yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması resmi okulda görev yapanlar çok (%48), özel okulda görev yapanlar orta (%40) sıklıkta karşılaşmaktadırlar.

Bu durumda resmi ilköğretim okullarında sınıfların kalabalık olması ve eğitim-öğretim için yeterli araç ve gereçlerin olmaması önemli sorun olarak göze çarpmaktadır. Özel okullarda sınıf mevcutlarının az olması ve gerekli araç gereçlerin bulunması önemli bir avantaj olarak görünmektedir.

**Tablo 15.** Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması

**Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması**

|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|--|--------|--|-----------|--------|
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 20,0%  | 66,7%                                    | 8,3%      | 8,3%   |
| Az   | 10,0%  | 16,7%                                    | 16,7%     |        |
| Orta   | 36,7%  | 16,7%                                    | 50,0%     | 33,3%  |
| Çok  | 23,3%  |  | 16,7%     | 41,7%  |
| Pek çok  | 10,0%  |  | 8,3%      | 16,7%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| <b>Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu</b>   |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 10,0%  | 50,0%                                    |           |        |
| Az   | 20,0%  | 33,3%                                    | 8,3%      | 25,0%  |
| Orta   | 53,3%  | 16,7%                                    | 83,3%     | 41,7%  |
| Çok  | 16,7%  |  | 8,3%      | 33,3%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| <b>Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi</b>                         |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 6,7%   | 33,3%                                    |           |        |
| Az   | 20,0%  | 16,7%                                    | 25,0%     | 16,7%  |
| Orta   | 23,3%  | 16,7%                                    | 16,7%     | 33,3%  |
| Çok  | 30,0%  | 33,3%                                    | 25,0%     | 33,3%  |
| Pek çok  | 20,0%  |  | 33,3%     | 16,7%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| <b>Öğretmen sayısının yetersiz oluşu</b>   |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 30,0%  | 83,3%                                    | 16,7%     | 16,7%  |
| Az   | 40,0%  | 16,7%                                    | 33,3%     | 58,3%  |
| Orta   | 10,0%  |  | 16,7%     | 8,3%   |
| Çok  | 13,3%  |  | 25,0%     | 8,3%   |
| Pek çok  | 6,7%   |  | 8,3%      | 8,3%   |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| <b>Eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması</b> |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |
|  |        | 0-500                                    | 1001-1500 | 1500+  |
| Hiç  | 20,0%  | 66,7%                                    | 8,3%      | 8,3%   |
| Az   | 26,7%  | 16,7%                                    | 25,0%     | 33,3%  |
| Orta   | 16,7%  |  | 16,7%     | 25,0%  |
| Çok  | 33,3%  | 16,7%                                    | 41,7%     | 33,3%  |
| Pek çok  | 3,3%   |  | 8,3%      |        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30     | 6  | 12        | 12     |
| <b>Toplam</b>  | 100,0% | 100,0%                                   | 100,0%    | 100,0% |
| <b>Sınıf mevcutlarının kalabalık olması</b>  |        |  |           |        |
|  | Genel  | Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır? |           |        |

|   |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
|---|--------------|---|------------------|--------------|
| Hiç   | 20,0%        | 83,3%   | 8,3%             |              |
| Az  | 3,3%         |   | 8,3%             |              |
| Orta  | 13,3%        |   | 16,7%            | 16,7%        |
| Çok   | 26,7%        | 16,7%   | 41,7%            | 16,7%        |
| Pek çok   | 36,7%        |   | 25,0%            | 66,7%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması</b> |              |   |                  |              |
|   |              | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|   | <b>Genel</b> | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç   | 6,7%         | 33,3%   |                  |              |
| Az  | 3,3%         |   |                  | 8,3%         |
| Orta  | 33,3%        | 33,3%   | 50,0%            | 16,7%        |
| Çok   | 43,3%        | 33,3%   | 33,3%            | 58,3%        |
| Pek çok   | 13,3%        |   | 16,7%            | 16,7%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>   | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları okuldaki öğrenci sayısına göre incelendiğinde; yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması sorunu ile, öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulların müdürleri hiç (%66,7), 1001-1500 arasında olanlar orta (%50), 1500'den fazla olanlar çok (%41,7). Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu sorunu ile, öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulların müdürleri hiç (%50), 1001-1500 arasında olanlar orta (%83,3), 1500'den fazla olanlar çok (%33,3). Öğretmen sayısının yetersiz oluşu sorunu ile, öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulların müdürleri hiç (%83,3), 1001-1500 arasında olanlar çok (%25), 1500'den fazla olanlar az (%58,3). Eğitim-öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması sorunu ile sayısı 0-500 arasında olan okulların müdürleri hiç (%66,7), 1001-1500 arasında olanlar çok (%41,7). Sınıf mevcutlarının kalabalık olması ile öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulların müdürleri hiç (%83,3), 1001-1500 arasında olanlar çok (%41,7), 1500'den fazla olanlar pek çok (%66,7). Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması ile öğrenci sayısı 1001-1500 arasında olanlar orta (%50), 1500'den fazla olanlar çok (%58,3) karşılaşmaktadır.

Bu durumda, öğrenci sayılarının artması ilköğretim okullarında karşılaşılan sorunları arttırmaktadır. Özellikle İstanbul gibi nüfusun kalabalık olduğu şehirlerde öğrenci sayılarının fazla olması, sınıf mevcutlarının kalabalık olmasına sebep olmakta, bu durumda okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır.

## 2.2.5. İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlar

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 16.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|   |                  | Hiç   | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|---|------------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması                               | Katılımcı Sayısı | 3     | 5     | 3     | 9     | 10      | 30     |
|   | Katılımcı %      | 10,0% | 16,7% | 10,0% | 30,0% | 33,3%   | 100,0% |
| Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları                     | Katılımcı Sayısı | 5     | 4     | 8     | 7     | 6       | 30     |
|   | Katılımcı %      | 16,7% | 13,3% | 26,7% | 23,3% | 20,0%   | 100,0% |
| Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi   | Katılımcı Sayısı | 4     | 4     | 15    | 5     | 2       | 30     |
|   | Katılımcı %      | 13,3% | 13,3% | 50,0% | 16,7% | 6,7%    | 100,0% |
| Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması                                  | Katılımcı Sayısı | 5     | 3     | 3     | 10    | 9       | 30     |
|   | Katılımcı %      | 16,7% | 10,0% | 10,0% | 33,3% | 30,0%   | 100,0% |
| Yönetim görevine atamada (Müdür Yrd., Okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerinin rol oynaması | Katılımcı Sayısı | 3     | 6     | 7     | 4     | 9       | 29     |
|   | Katılımcı %      | 10,0% | 20,0% | 23,3% | 13,3% | 30,0%   | 100,0% |

Okul müdürlerinin %63,3'ü (19 kişi) okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması sorunu ile, %43,3'ü (13 kişi) okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları sorunu ile, %23,4'ü (7 kişi) kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi sorunu ile, %63,3'ü (19 kişi) okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması sorunu ile, %43,3'ü (13 kişi) ise yönetim görevine atamada (Müdür Yrd., Okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerinin rol oynaması sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin en sık idari ve genel hizmetlerden kaynaklanarak karşılaştıkları sorunların okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması ve okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması olduğu görülmektedir.

MEB tarafından yapılan okulların büyük bir kısmı proje okullarıdır. Bu projeler yapılırken okul arsasının büyüklüğü dikkate alınmakta bunun yanında çevrenin fiziki özellikleri, nüfusu, iklimi... vs gibi etkenler dikkate alınmamaktadır. Kars'a yapılan okulun yapısı ile İzmir'e yapılan okulun yapısının bir olmaması gerekmektedir.

Bunu sırasıyla; yönetim görevine atamada (Müdür Yrd., Okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerinin rol oynaması ve okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları izlemektedir. Müdürlerin en az karşılaştıkları sorun ise kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi olarak tespit edilmektedir. İlköğretim okullarının denetiminde ve okul müdürlerinin sicillerindeki müfettişlerin etkilerinin azaltılması daha sağlıklı denetimlerin yapılmasını sağlamıştır.

Ayrıca okul müdürlerine “idari ve genel hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” şeklindeki açık uçlu bir soru yöneltilmiş, bu soruya okul müdürleri; karar almada yönetici-amir ilişkisinde güven eksikliği ve siyasi iktidarın atamalardaki yanlılığının ortadan kaldırılması gerektiği şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo 17.** Okul Müdürlerinin İdari ve Genel Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Kuruma göre Çapraz Sınıflandırması

| <b>Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması</b>           |              |                               |             |
|--|--------------|-------------------------------|-------------|
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 10,0%        |                               | 60,0%       |
| Az   | 16,7%        | 12,0%                         | 40,0%       |
| Orta   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| Çok  | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| Pek çok  | 33,3%        | 40,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları</b> |              |                               |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 16,7%        | 4,0%                          | 80,0%       |
| Az   | 13,3%        | 12,0%                         | 20,0%       |
| Orta   | 26,7%        | 32,0%                         |             |
| Çok  | 23,3%        | 28,0%                         |             |
| Pek çok  | 20,0%        | 24,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |
| <b>Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması</b>              |              |                               |             |
|  | <b>Genel</b> | <b>Görev yaptığınız kurum</b> |             |
|  |              | <b>Resmi</b>                  | <b>Özel</b> |
| Hiç  | 16,7%        | 4,0%                          | 80,0%       |
| Az   | 10,0%        | 12,0%                         |             |
| Orta   | 10,0%        | 8,0%                          | 20,0%       |
| Çok  | 33,3%        | 40,0%                         |             |
| Pek çok  | 30,0%        | 36,0%                         |             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 30           | 25                            | 5           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%                        | 100,0%      |

| Yönetim görevine atamada (Müdür Yrd., Okul müdürlüğü vs.) siyasi tercihlerinin rol oynaması |        |                        |        |
|---|--------|------------------------|--------|
|   | Genel  | Görev yaptığınız kurum |        |
|   |        | Resmi                  | Özel   |
| Hiç   | 10,3%  |                        | 60,0%  |
| Az  | 20,7%  | 20,8%                  | 20,0%  |
| Orta  | 24,1%  | 29,2%                  |        |
| Çok   | 13,8%  | 12,5%                  | 20,0%  |
| Pek çok   | 31,0%  | 37,5%                  |        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>   | 30     | 25                     | 5      |
| <b>Toplam</b>   | 100,0% | 100,0%                 | 100,0% |

Okul müdürlerinin idari ve genel hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları görev yaptıkları kuruma göre incelendiğinde; idari ve genel hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla resmi okullarda görev yapan okul müdürleri sıklıkla, özel okullarda görev yapanlar ise nadiren karşılaştıklarını belirtmektedir.

Bu durumda özel okullarda idareci görevlendirilirken siyasi tercihlerden çok kişilerin yetenek ve becerilerine bakılmaktadır. Bunun yanında resmi okullarda idareciler siyasi iktidarın yetkileri ile atanmakta, liyakat ikinci planda kalmaktadır. Bu ise her iktidar değişikliğinde yöneticilerin değişmesine kurumlardaki sürekliliğin aksamasına sebep olmaktadır. Okul müdürlerinin birçok sorumluluklarının yanında bu sorumlukları yerine getirecek yetkilerinin olmaması bir çelişki yaratmakta, bu da eğitimdeki verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

## 2.2.6. Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlar

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 18.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|   |                         | Hiç   | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|---|-------------------------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 3     | 4     | 4     | 6     | 13      | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 10,0% | 13,3% | 13,3% | 20,0% | 43,3%   | 100,0% |
| Üst yönetimin (İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1     | 7     | 3     | 5     | 14      | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3%  | 23,3% | 10,0% | 16,7% | 46,7%   | 100,0% |
| Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması                     | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 5     | 2     | 2     | 4     | 17      | 30     |
|   | <b>Katılımcı %</b>      | 16,7% | 6,7%  | 6,7%  | 13,3% | 56,7%   | 100,0% |

|  |                         |       |       |       |       |       |        |
|--|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması  | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 7     | 3     | 6     | 11    | 3     | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 23,3% | 10,0% | 20,0% | 36,7% | 10,0% | 100,0% |
| Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemelerinde diğer kamu kurumları (SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 4     | 3     | 2     | 6     | 15    | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 13,3% | 10,0% | 6,7%  | 20,0% | 50,0% | 100,0% |

Okul müdürlerinin %63,3'ü (19 kişi) okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması sorunu ile, %63,4'ü (19 kişi) üst yönetimin (İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması sorunu ile, %70'i (21 kişi) okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunu ile, %46,7'si (14 kişi) mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması sorunu ile ve %70'i (21 kişi) ise okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemelerinde diğer kamu kurumları (SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması durumu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir.

Okul müdürlerinin en sık maddi hizmetlerden kaynaklanarak karşılaştıkları sorunların okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması ve okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemelerinde diğer kamu kurumları ile sorunlar yaşanması olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; üst yönetimin okullara yeterli maddi destek sağlamaması ve okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması izlemektedir. Müdürlerin en az karşılaştıkları sorun mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması olarak tespit edilmektedir.

İlköğretim okullarının en önemli gelir kaynakları velilerden gelen bağışlarıdır. Bağış konusunda en önemli unsur gönüllülük esasına dayanmasıdır. Velilerin gelir seviyelerinin düşük olduğu bölgelerde okul müdürleri bağışlar konusunda büyük sorunlar yaşamaktadırlar. Bunun yanında velilerde okulun ihtiyaçlarının devlet tarafından karşılandığı fikrinin olması okul müdürlerinin işini bir kat daha zorlaştırmaktadır.

Okul müdürlerine “maddi hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz” olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiş, bu soruya okul müdürleri; memur, hizmetli ve güvenlik elemanlarının ücretlerinin bakanlık tarafından karşılanması ile eğitim ve işletme yöneticiliğinin birbirinden ayrılması gerektiğini ve ekonomik olarak bir merkezden koordine edilmesi gerekmekte şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo 19.** Okul Müdürlerinin Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Okuldaki Öğrenci Sayılarının Çapraz Sınıflandırması

| <b>Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması</b>  |              |   |                  |              |
|--|--------------|---|------------------|--------------|
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|  |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç  | 10,0%        | 50,0%   |                  |              |
| Az   | 13,3%        | 33,3%   | 16,7%            |              |
| Orta   | 13,3%        |   | 25,0%            | 8,3%         |
| Çok  | 20,0%        | 16,7%   | 33,3%            | 8,3%         |
| Pek çok  | 43,3%        |   | 25,0%            | 83,3%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 25           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Üst yönetimin (İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması</b>   |              |   |                  |              |
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|  |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç  | 3,3%         | 16,7%   |                  |              |
| Az   | 23,3%        | 66,7%   | 16,7%            | 8,3%         |
| Orta   | 10,0%        |   | 16,7%            | 8,3%         |
| Çok  | 16,7%        | 16,7%   | 25,0%            | 8,3%         |
| Pek çok  | 46,7%        |   | 41,7%            | 75,0%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 25           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması</b>   |              |   |                  |              |
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|  |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç  | 16,7%        | 66,7%   | 8,3%             |              |
| Az   | 6,7%         | 16,7%   | 8,3%             |              |
| Orta   | 6,7%         |   | 16,7%            |              |
| Çok  | 13,3%        |   | 8,3%             | 25,0%        |
| Pek çok  | 56,7%        | 16,7%   | 58,3%            | 75,0%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 25           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması</b>   |              |   |                  |              |
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|  |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç  | 23,3%        | 66,7%   | 16,7%            | 8,3%         |
| Az   | 10,0%        | 16,7%   | 16,7%            |              |
| Orta   | 20,0%        |   | 16,7%            | 33,3%        |
| Çok  | 36,7%        | 16,7%   | 41,7%            | 41,7%        |
| Pek çok  | 10,0%        |   | 8,3%             | 16,7%        |
| <b>Katılımcı Sayısı</b>  | 25           | 6   | 12               | 12           |
| <b>Toplam</b>  | 100,0%       | 100,0%  | 100,0%           | 100,0%       |
| <b>Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması</b> |              |   |                  |              |
|  | <b>Genel</b> | <b>Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?</b> |                  |              |
|  |              | <b>0-500</b>                                    | <b>1001-1500</b> | <b>1500+</b> |
| Hiç  | 13,3%        | 66,7%   |                  |              |
| Az   | 10,0%        | 16,7%   | 16,7%            |              |
| Orta   | 6,7%         |   |                  | 16,7%        |



|                         |        |        |        |        |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Çok                     | 20,0%  |        | 50,0%  |        |
| Pek çok                 | 50,0%  | 16,7%  | 33,3%  | 83,3%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 6      | 12     | 12     |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Okul müdürlerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları okuldaki öğrenci sayısına göre incelendiğinde; Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması, üst yönetimin okullara yeterli maddi destek sağlamaması ve okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunları ile öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulları müdürleri nadiren, 1001-1500 arasında olanların orta, 1500'den fazla olanların sıklıkla karşılaştıklarını söyleyebiliriz. Mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması ile öğrenci sayısı 0-500 arasında olan okulları müdürleri nadiren, 1001-1500 arasında olanlar ve 1500'den fazla olanların çok; okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları ile sorunlar yaşanması ile 0-500 arasında olan okulları müdürleri nadiren, 1001-1500 arasında olanların çok (%50), 1500'den fazla olanların pek çok (%83,3) karşılaştıkları görülmektedir.

Bu durumda özellikle öğrenci sayılarının 0-500 aralığında olduğu 6 okuldan 5 tanesinin özel olduğu düşünüldüğünde özel okulların maddi sorunları resmi okullara göre daha az yaşadığını söyleyebiliriz. Bunun yanında öğrenci sayısı fazla olan okullarda doğal olarak daha çok hizmetli ve memur çalıştırılacağı ve okul eşyalarına daha çok zarar verileceği düşünüldüğünde kalabalık okulların daha çok maddi sorunlarla karşılaştıklarını söyleyebiliriz. Mevcut okul aile birliği yönetmeliğine göre birlik 7 üyeden oluşmaktadır. Bu üyelerden 4 tanesi öğrenci velilerinden, 3 tanesi de okul personelinden oluşur. Okul müdürü birliğin 7 üyesinden biridir, alınan kararlarda diğer üyelerle aynı yetkilere sahip olup, yetkileri kısıtlıdır.

**Tablo 20.** Okul Müdürlerinin Maddi Hizmetlerden Kaynaklanan Sorunlarla Karşılaşma Sıklıkları ile Velilerin Ortalama Gelirleri ve Okulun Bütçesinin Çapraz Sınıflandırması

| Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |  |
|--|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|--|
| Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |  |
|  | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |  |
|  |  |              |               |           |   |                 |                  |                  |  |

|                         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Hiç                     | 10,0%  |        |        |        | 33,3%  |        |        |        | 20,0%  |
| Az                      | 13,3%  |        |        |        | 44,4%  |        |        |        | 26,7%  |
| Orta                    | 13,3%  |        | 6,7%   | 20,0%  | 22,2%  |        | 50,0%  | 12,5%  | 6,7%   |
| Çok                     | 20,0%  |        | 20,0%  | 60,0%  |        |        | 25,0%  | 37,5%  | 13,3%  |
| Pek çok                 | 43,3%  | 100,0% | 73,3%  | 20,0%  |        | 100,0% | 25,0%  | 50,0%  | 33,3%  |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 1      | 15     | 5      | 9      | 3      | 4      | 8      | 15     |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Üst yönetimin (İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması**

|                         | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|-------------------------|--------|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|
|                         |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç                     | 3,3%   |  |              |               | 11,1%     |   |                 |                  | 6,7%             |
| Az                      | 23,3%  |  |              |               | 77,8%     |   |                 | 12,5%            | 40,0%            |
| Orta                    | 10,0%  |  | 6,7%         | 20,0%         | 11,1%     |   | 25,0%           | 12,5%            | 6,7%             |
| Çok                     | 16,7%  |  | 20,0%        | 40,0%         |           |   | 50,0%           | 25,0%            | 6,7%             |
| Pek çok                 | 46,7%  | 100,0%   | 73,3%        | 40,0%         |           | 100,0%  | 25,0%           | 50,0%            | 40,0%            |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |

**Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması**

|                         | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|-------------------------|--------|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|
|                         |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç                     | 16,7%  |  |              |               | 55,6%     |   |                 |                  | 33,3%            |
| Az                      | 6,7%   |  |              | 20,0%         | 11,1%     |   | 25,0%           |                  | 6,7%             |
| Orta                    | 6,7%   |  | 6,7%         |               | 11,1%     |   | 25,0%           | 12,5%            |                  |
| Çok                     | 13,3%  |  |              | 60,0%         | 11,1%     |   |                 | 12,5%            | 20,0%            |
| Pek çok                 | 56,7%  | 100,0%   | 93,3%        | 20,0%         | 11,1%     | 100,0%  | 50,0%           | 75,0%            | 40,0%            |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |

**Mevcut Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması**

|                         | Genel  | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? |              |               |           | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |                 |                  |                  |
|-------------------------|--------|--|--------------|---------------|-----------|---|-----------------|------------------|------------------|
|                         |        | 0-500 YTL  | 501-1000 YTL | 1001-1500 YTL | 1500+ YTL | 1000-30000 YTL                                      | 30001-60000 YTL | 60001-100000 YTL | 100000 YTL üzeri |
| Hiç                     | 23,3%  |  | 6,7%         | 20,0%         | 55,6%     |   |                 | 12,5%            | 40,0%            |
| Az                      | 10,0%  |  |              | 20,0%         | 22,2%     |   |                 | 12,5%            | 13,3%            |
| Orta                    | 20,0%  |  | 20,0%        | 40,0%         | 11,1%     |   | 50,0%           | 12,5%            | 20,0%            |
| Çok                     | 36,7%  | 100,0%   | 53,3%        | 20,0%         | 11,1%     | 33,3%   | 50,0%           | 62,5%            | 20,0%            |
| Pek çok                 | 10,0%  |  | 20,0%        |               |           | 66,7%   |                 |                  | 6,7%             |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 1  | 15           | 5             | 9         | 3   | 4               | 8                | 15               |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0%   | 100,0%       | 100,0%        | 100,0%    | 100,0%  | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%           |

**Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Vergi Dairesi vs.) ile sorunlar yaşanması**

|  | Genel | Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır? | Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır? |
|--|-------|--|---|
|--|-------|--|---|

|                         |        | 0-500<br>YTL | 501-1000<br>YTL | 1001-1500<br>YTL | 1500+<br>YTL | 1000-<br>30000<br>YTL | 30001-<br>60000<br>YTL | 60001-<br>100000<br>YTL | 100000<br>YTL üzeri |
|-------------------------|--------|--------------|-----------------|------------------|--------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|
| Hiç                     | 13,3%  |              |                 |                  | 44,4%        |                       |                        |                         | 26,7%               |
| Az                      | 10,0%  |              |                 | 20,0%            | 22,2%        |                       |                        | 12,5%                   | 13,3%               |
| Orta                    | 6,7%   |              | 6,7%            |                  | 11,1%        | 33,3%                 |                        |                         | 6,7%                |
| Çok                     | 20,0%  |              | 20,0%           | 20,0%            | 22,2%        | 33,3%                 | 25,0%                  | 25,0%                   | 13,3%               |
| Pek çok                 | 50,0%  | 100,0%       | 73,3%           | 60,0%            |              | 33,3%                 | 75,0%                  | 62,5%                   | 40,0%               |
| <b>Katılımcı Sayısı</b> | 25     | 1            | 15              | 5                | 9            | 3                     | 4                      | 8                       | 15                  |
| <b>Toplam</b>           | 100,0% | 100,0%       | 100,0%          | 100,0%           | 100,0%       | 100,0%                | 100,0%                 | 100,0%                  | 100,0%              |

Okul müdürlerinin maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşma sıklıkları velilerin gelirine ve okulun bütçesine göre incelendiğinde; tüm belirtilen maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla velilerin geliri 501-1000 TL arasında olan okulların müdürlerinin sıklıkla, velilerin geliri 1500 TL'den fazla olan okulların müdürlerinin ise nadiren karşılaştıkları görülmektedir. Ayrıca tüm belirtilen maddi hizmetlerden kaynaklanan sorunlarla yıllık ortalama bütçesi 60001-100000 TL arasında olan okulların müdürlerinin sıklıkla, 100000 TL'den fazla olan okulların müdürlerinin ise nadiren karşılaştıklarını söyleyebiliriz.

Okul aile birliği bütçesi fazla olan okul müdürleri maddi açıdan daha rahat olduklarını söylemek mümkündür. Okul idaresi maddi sorunları çözdükten sonra okulun diğer iş ve işlemleri, sosyal ve kültürel etkinlikler ile eğitim öğretim faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilmektedirler.

## 2.2.7. Üst Birimlerden Kaynaklanan Sorunlar

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları üst birimlerden kaynaklanan sorunlar ve bu sorunları okul müdürlerinin demografik, kişisel ve mesleki özelliklerine göre çapraz tablolama ile analiz edilerek elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 21.** Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Üst Birimlerden Kaynaklanan Sorunlara Göre Dağılımı

|  |                         | Hiç  | Az    | Orta  | Çok   | Pek çok | Toplam |
|--|-------------------------|------|-------|-------|-------|---------|--------|
| Üst birimler tarafından verilen görevlerin fazla oluşu                                   | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 1    | 4     | 12    | 10    | 3       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 3,3% | 13,3% | 40,0% | 33,3% | 10,0%   | 100,0% |
| Okul müdürlerinin görüşlerinin üst birimler tarafından dikkate alınmaması                | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2    | 1     | 10    | 9     | 8       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7% | 3,3%  | 33,3% | 30,0% | 26,7%   | 100,0% |
| Üst makamlarda bulunan kişilerin kişisel tutumlarının aldıkları kararlarda etkili olması | <b>Katılımcı Sayısı</b> | 2    | 6     | 8     | 7     | 7       | 30     |
|  | <b>Katılımcı %</b>      | 6,7% | 20,0% | 26,7% | 23,3% | 23,3%   | 100,0% |

Okul müdürlerinin %43,3' (13 kişi) st birimler tarafından verilen görevlerin fazla oluğu sorunu ile, %56,7'si (17 kişi) okul müdürlerinin görüşlerinin üst birimler tarafından dikkate alınmaması sorunu ve %46,6'sı (14 kişi) ise üst makamlarda bulunan kişilerin kişisel tutumlarının aldıkları kararlarda etkili olması sorunu ile sıklıkla karşılaştıklarını belirtmektedir. Okul müdürlerinin en sık karşılaştıkları üst birimlerden kaynaklı sorun, okul müdürlerinin görüşlerinin üst birimler tarafından dikkate alınmamasıdır. Bunu, st birimler tarafından verilen görevlerin fazla oluğu ve üst makamlarda bulunan kişilerin kişisel tutumlarının aldıkları kararlarda etkili olması izlemektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan müdürler belli dönemlerde üst birimlerle toplantılar yapmaktadırlar. Bu toplantıların temelinde eğitimin kalitesini arttırmak olması gerekirken birçoğunda üst makamlardan verilen emirler ve emirlerin uygulanması konuları görüşülmektedir. Üst makamlar tarafından verilen emirlerin, okul müdürlerinin de görüşleri alınarak belirlenmesi gerekmektedir. "Ben yaptım oldu" zihniyeti ve her siyasi iktidar döneminde değişen eğitim sistemi eğitim sistemimizin önündeki önemli engellerdendir.

Okul müdürlerine "st birimlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa belirtiniz" olmak üzere açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu soruyu dört okul müdürü yanıtlamış ve üst birimlerin objektif ve dürüst olması gerektiğini, üst birimlerin okuldaki sorunların zm ile yeterince ilgili olmadıkları, yönetmeliğinin sık sık değişmesi ve yönetmeliklerin uzman kişilerce hazırlanmadığı şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar hakkında görüşlerini alarak bu konuda yaşanan sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri sunmaktır.

İlköğretimin temel amacı; öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek, onları bir üst öğretime hazırlamaktır. Bunu yaparken de Atatürk ilke ve inkılâplarına, vatanına, milletine bağlı ve ülkesini çağdaş medeniyetler seviyesine ulaştırmak için çalışan bireyler yetiştirmektir. Bu amaçla çalışan ilköğretim okullarının en üst noktasında bulunan okul müdürlerinin bu misyonu gerçekleştirebilecek bilgi, birikim ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Bu kadar önemli amaçları olan okul müdürlerinin seçimi ve yerleştirilmesi de gereken titizlikte ve hassaslıkta yapılmalıdır.

İlköğretim okullarına görevlendirilen müdürler mevcut öğretmenlerden seçilmektedir. Bu durum; yöneticilik ve liderlik konusunda profesyonel bir eğitim almadan müdürlerin seçilmesi anlamına gelmektedir. MEB düzenlemiş olduğu hizmetiçi eğitim programlarıyla müdürlerin bu açığını kapatmak istese de bunda pek başarılı olduğunu söyleyemeyiz. Literatür çalışmasındaki görüşlerle bulgularımızdaki görüşler arasında paralellik söz konusudur. Okul müdürlerinin %33 ü işletme yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim programına hiç katılmamıştır, %40 ı da 1-2 defa katılmıştır. Yine okul müdürlerinin

%16 sı personel yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim programına hiç katılmamış, %60 ı ise 1-2 defa katılmıştır. Bu oranlar okul müdürlüğü gibi önemli bir görev için yetersizdir.

MEB tarafından çıkarılan “Yönetici atama Yönetmeliği” nin son yıllarda sıkça değişmesi ve okullardaki yöneticilerin vekil olmaları önemli bir sorun oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin seçilmeden önce bir takım eğitimlerden ve sınavlardan geçmeleri gerekmektedir. Okul müdürü seçmeleri müdür yardımcılarının içinden yapılmalıdır, bir öğretmen müdür yardımcılığı yapmadan direk sınavla okul müdürü olmamalıdır. Bu konuda yapılması gereken şudur: Mevcut öğretmenlerin içinden müdür yardımcısı olmak isteyenler bir sınava tabi tutulmalı, bu sınavdan alacakları puanlara göre okullara atanmalıdırlar. Atama yapılırken müdür yardımcılarının diksiyon, sosyal ilişki ve hobileri de dikkate alınmalıdır. Atandıkları okullarda 1 yıl süreyle “Aday Müdür Yardımcısı” olarak görev yapmalı, yine bu süreçte MEB’in görevlendirdiği profesyonel yöneticiler veya üniversitelerin eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim görevlileri tarafından okul yönetimi, personel yönetimi, işletme yönetimi, yöneticilik, liderlik... vs konularında eğitim almalıdırlar. Yine bu süreçte görev Milli Eğitim tarafından kendilerine danışman okul müdürü tespit edilmeli, böylece uygulamalar konusunda tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır. Aldıkları bu eğitim sonucunda müdür yardımcılığı görevlerine asil olarak başlamalıdırlar. Bu şekilde kapsamlı eğitim alan müdür yardımcıları içinden müdürlük için bir sınav yapılmalı ve bu sınavda alınan puanın yarısına kıdem, ödül-ceza, yüksek lisans, doktora... vs gibi kriterlerde eklenerek oluşturulan puanlara göre müdür atamaları yapılmalıdır. Tabi bu kadar kapsamlı ve yorucu bir eğitime tabi tutulan okul idarecilerinin de maaşlarında gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Okul müdürlerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde belirtilen görevlerine bakıldığında sorumluluklarının ne kadar fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanında okul müdürlerinin bu sorumluluklarına rağmen yeterli miktarda yetkilerinin olmadığını söyleyebiliriz. Nitekim yapmış olduğumuz çalışmada bu görüşü desteklemektedir. Okul müdürlerinin %63 ü okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmadığını inanmaktadır.

İlköğretim okul müdürlerinin öğrencilerden kaynaklanan sorunlarında, okul mevcuduna paralel olarak bir artış olduğu görülmektedir. Okullarda mümkün olduğu kadar öğrenci sayısı azaltılmalı, özellikle semtlerin nüfus yapılarına göre okul sayısı artırılmalıdır..

Okul-öğrenci-veli işbirliği okullardaki eğitim kalitesinin artması için oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin velilerden kaynaklanan sorunları en aza indirmeleri bu

işbirliğine bağlıdır. Okul-Veli ilişkilerinin gelişmesi için sosyal etkinlikler arttırılmalıdır. Kendisini okulun bir unsuru olarak gören velinin okula olan bağlılığı ve okul etkinliklerine katılma oranı artmaktadır.

2001 yılından itibaren eğitim fakültesi mezunlarının öğretmen olarak atanması öğretmen kalitesinin artmasına sebep olmuştur. Bu durumun bundan sonraki süreçte de devam etmesi gerekmektedir. Bu döneme kadar farklı fakültelerden (orman, su ürünleri, mimarlık... vs) mezun olanlarında öğretmen olarak atanması eğitim sistemimizde önemli sorunlar oluşturmaktaydı. Yaptığımız çalışmada bu görüşümüzü desteklemektedir. Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması sorunu ile sadece %13,3 oranında karşılaşılmıştır.

İlköğretim okullarında yeterli hizmetli ve memurun olmaması okul müdürlerinin önemli sorunlarından. Yapmış olduğumuz çalışmada; büro iş ve işlemleri için yeterli memur olmaması sorunu ile okul müdürlerinin %53,3 ü, temizlik, güvenlik... vs işleri için yeterli hizmetli olmaması sorunu ile %50 si karşılaşmaktadır. Bu sorun, okulların fiziki yapıları, öğrenci ve öğretmen sayıları göz önüne alınarak yeterli hizmetli alımı ile çözülebilir. Bunun yanında okulların bu sorunlarının çözümü, okullarda her yıl büyük sorun olan “ kayıt parası” ve “okul aidatı” konularını da ortadan kaldıracaktır.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı yürümesinde sınıf mevcutlarının fazla olması önemli bir engeldir. Kalabalık sınıflarda öğretmenin öğrenci üzerindeki etkisi azalmaktadır. Yapılan çalışmada sınıf mevcutlarının kalabalık olması sorunu ile okul müdürlerinin %63,4 gibi büyük bir kısmı karşılaşmaktadır. Eğitim öğretimin önemli unsuru olan, öğretmenlerin yetersiz sayıda olması sorunu ile yaptığımız araştırmada %16,7 oranında karşılaşılmaktadır. Bu oranın düşük olmasında Bahçelievler’in tercih edilen bir ilçe olması ve özellikle son yıllarda yapılan öğretmen atamalarının fazla olması etkindir. Okullarda yeterli miktarda araç gereçlerin olmaması sorunu ile okul müdürlerinin %36,6sı, okulların fiziki yapılarının ihtiyaçları karşılamaması sorunu ile %63,3 ünün karşılaşması ise eğitim öğretimin önemli eksikliklerindedir. Okulların materyal ve fiziksel eksikliklerinin giderilmesi eğitim kalitesini arttıracaktır.

Okul müdürleri görevlerini yaparken zaman zaman siyasilerin baskısı altında kalmaktadırlar. Maalesef ülkemizde her siyasi iktidar değişiminde her alanda olduğu gibi eğitim alanında da köklü değişiklikler yapılmaktadır. Oysaki eğitime yapılan yatırım belki de dönütü en geç alınan yatırımdır, bu süreç yaklaşık 20 yılı almaktadır. Bu durum eğitim sistemimizin sağlam temeller üzerine oturmasını engellemektedir. Yaptığımız çalışmada; okul müdürlerinin siyasi baskılara maruz kalması sorunu ile %43,3 oranında, yapılan

yönetici atamalarında siyasi tercihlerin rol oynaması sorunu ile %43,3 oranında karşılaşılmaktadır. Tüm bu veriler yapmış olduğumuz tespitlerin doğruluğunu ispatlamaktadır.

Resmi ilköğretim okullarına devlet tarafından ödenek gönderilmemektedir. Bu durumda okulların her türlü ihtiyaçları okul aile birlikleri tarafından karşılanmaktadır. Bu bağlamda okul aile birliği bütçelerinin ve velilerin gelir seviyelerinin düşük olduğu okullarda ekonomik sorunlar daha çok yaşanmaktadır. Özellikle hizmetli maaşları, temizlik ve kırtasiye giderleri okulların en önemli giderleridir. Bu durum okul müdürlerinin eğitim sorunlarına yeterince zaman ayırmalarını engellemekte, yöneticilerin, işletmeci gibi çalışmasına sebep olmaktadır. Okulların maddi problemlerini çözmek adına okullara sponsorluk anlaşması yapma yetkisi verilmelidir.

Yapmış olduğumuz çalışmada; okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın olmaması sorunu ile %63,3, Üst yönetimin okullara maddi kaynak sağlamaması sorunu ile %63,4, okul müdürlerinin kayıtlar döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunu ile %70 oranında karşılaşılmaması yapmış olduğumuz tespitleri doğrulamaktadır.

2573 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre okul müdürü birliğin 7 üyesinden biridir ve birlikteki üyelerle eşit yetkilere sahiptir. Fakat okulun her türlü işleyişinden okul müdürünün sorumlu olduğu düşünüldüğünde bu durum, okul müdürünün zor durumda bırakmakta ve “sorumlulukları çok, yetkileri az” bir müdür profili oluşturmaktadır. Yapmış olduğumuz çalışmada; okul aile birliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması sorunu ile okul müdürlerinin %46,7 sinin karşılanması tespitlerimizi doğrulamaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için okul müdürü okul aile birliğinden çıkarılmalı ve kendisine birliği denetleyen bir yetki yerilmelidir.

İlköğretim müdürlerinin okullardaki görevlerinin yanında üst birimler tarafından kendilerine tebliğ edilen görevleri de bulunmaktadır. Yaptığımız çalışmada gerek komisyon çalışmaları gerekse muhakkik olarak soruşturmalarda görev almaları okul müdürlerinin %33,3 ünün 1-3 saatini, %50 sinin 4-6 saatini ve %16,7 sinin 7-9 saatini almaktadır. Yine okul müdürlerinin %43,3 ü üst birimler tarafından verilen görevlerin fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum yukarıda yaptığımız tespitleri desteklemektedir.

Eğitim sistemimizin temelinde yer alan ilköğretim okul müdürlerinin görüş ve önerilerinin üst makamlar tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Ancak böyle olursa eğitimin sorunları tespit edilip, çözüm yolları üretilebilir. Okul müdürlerinin %56,7 gibi önemli bir oranı görüşlerinin üst makamlar tarafından dikkate alınmadığını



belirtmektedirler. Bu durumda, ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ilköğretim okul müdürlerinden oluşan bir birim kurulmalı, bu birimlerin her dönem ilçelerindeki sorunları ve sorunlara çözüm önerilerini raporlar halinde il milli eğitim Müdürlüklerine, oradan da MEB e ulaştırmaları sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, ilköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunların tespit edilmesi ve çözüm yollarının bulunması ülkemizdeki eğitim öğretim faaliyetlerinin daha verimli yapılmasını sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997.

Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1994.

Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara, 1989.

Alkan, C., Eğitim Teknolojisi, Ankara, 1977.

Alıç, M., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Eskişehir, 1991.

Allan, J., Zaman Yönetimi, (Çev. M. Zaman), İstanbul, 1999.

Ataklı, A., İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, Ankara, 1993,

Aytaç, T., “Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim”, Eğitim Yönetimi Dergisi S.21 Ankara, 2000.

Balcı, A., “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1985.

Balcı, A., Etkili Okul, Ankara, 1993.

Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 1989.

Başaran, İ.E., Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982.

- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1983.
- Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- Binbaşoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983.
- Binbaşoğlu, C., “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler”, Çağdaş Eğitim Dergisi, S.185, Ankara, 1993.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Ankara,1981.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987.
- Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1995.
- Cicioğlu, H., Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta Öğretim Tarihi Gelişimi, Ankara, 1985.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999.
- Çelik, K., Okullarda Acil Durum Yönetimi, Ankara, 2007.
- Çilenti, K., Eğitim Teknolojisi ve Öğretim, Ankara, 1991.
- Coleman, R. ve Barrie, G., Yöneticinin Kılavuzu, (Çev. M. Harmancı), İstanbul, 1997.
- Elmacıoğlu. T., Başarıda Aile Faktörü, İstanbul, 1998.
- Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Kalite Yönetimi, İstanbul, 1999.
- Erçetin, Ş. ve Özdemir M.Ç., Sınıf Yönetimi, Ankara, 2004.
- Erden, M., Eğitimde Program Değerlendirme, Ankara, 1993.
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1982.
- Gümüşeli, A.İ., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.2, Ankara, 1996.
- Gümüşeli, A.İ., “İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları”,Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi. Yayınlanmamış Araştırma, İstanbul, 1996.
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1995.
- Hesapçıoğlu, M., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994.
- Ilgar, L., Eğitim Yönetimi / Okul Yönetimi / Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996

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.

Karslı, M. D., Yönetimsel Etkililik. Ankara, 2004.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1993.

Kaya, Z., Sınıf yönetimi , Ankara, 2005.

Kepeçoğlu, M., Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Ankara, 1996.

Kıran, H., Sınıf Yönetiminin Temelleri , Ankara, 2005.

Medicana, “Çocuk Hastalıkları”, Medicana Ansiklopedisi, 77-157, İstanbul, 1993.

Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Temel Kanunu, Resmi Gazete, S.14574,(24.06. 1973.)

Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.25831,(31.05.2005)

Milli Eğitim Bakanlığı, Temizlik Rehberi Hakkında Genelge, Tebliğler Dergisi, S.2092,  
(3.08. 1981)

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Resmi Gazete, S.181192,  
(15.10.1983)

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, Tebliğler Dergisi, S.2346, (28.10.1991)

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Resmi Gazete, S.26856, (24.04.2008)

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

Oğuzkan, F., Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara, 1974.

Okutan, M., “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri, Yeterlilikleri”, Öğretmen Dünyası Aylık Meslek Dergisi, S. 128, Ankara, 1990.

Özdemir, A., “Öğretmen Stresinin Azalmasında Okul Müdürünün Rolü”, Milli Eğitim Dergisi, S.138, Ankara, 1998

Özdemir, A., “Okula Dayalı Yönetim”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.3, Ankara, 1996.

Özdemir, A., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem, Ankara, 1997.

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

- Scoot, M., Zaman Yönetimi,(Çev. A. Cıngıl Çelik), İstanbul, 1999.
- Şen, S., İşletme Yönetimi, Ankara, 1981.
- Şişman, M., Öğretim Liderliği, 2002, Ankara.
- Tanrıöğen, A.,“Okul Yöneticilerinin Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” ,  
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1988. Ankara
- Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 1989.
- Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995.
- Taymaz, H., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1987.
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994.
- Töremen, F., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler”, Milli Eğitim Dergisi, S. 160, Ankara, 2003.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Resmi Gazete, S.17863, (9.11.1982)
- Türkmen, İ., Yönetimde Verimlilik (Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından),Ankara, 1996.
- Variş, F., Program Geliştirme, Ankara, 1976.
- World Bank, Dünya Bankası Raporu UNİCEF, 1990.
- [www.ankara.edu.tr/kutuphane/Yayinlar/dergiler/egitim.htm](http://www.ankara.edu.tr/kutuphane/Yayinlar/dergiler/egitim.htm), (13.08.2005)
- [www.stu.inonu.edu.tr/~tadogan/odev.html](http://www.stu.inonu.edu.tr/~tadogan/odev.html), (11.04.2009)
- [www.kobi-efor.com.tr/contents/yoneticiler\\_icin\\_anahtar.doc](http://www.kobi-efor.com.tr/contents/yoneticiler_icin_anahtar.doc), (13.04.2009)
- [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/demirbulak.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/demirbulak.htm), (05.02.2009)
- [www.halisahin.tripod.com/personelmuduru.htm](http://www.halisahin.tripod.com/personelmuduru.htm), (17/04/2009)
- Vural, B., Öğrencinin Başarısı İçin Aile Okul Birlikteliği, İstanbul, 2004.

## ÖZGEÇMİŞ

3 Temmuz 1978 Ordu ili Ünye ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve lise tahsilimi İstanbul'da tamamladıktan sonra 1996'da Ankara Gazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü'ne kaydoldum. Bu bölümden 2000 yılında mezun oldum ve aynı yıl İstanbul ili Şişli İlçesi Feriköy İlköğretim Okulu'nda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak göreve başladım. 2002 yılında Malatya il jandarma komutanlığında askerlik görevimi tamamladım. Halen Bahçelievler Vali Recep Yazıcıoğlu İlköğretim Okulu'nda okul müdürlüğü görevimi yürütmekteyim. 2007 yılında Beykent Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım; kitap okumak, kamu yönetimi, eğitim yönetimi ve denetimi, bilgisayar ve doğa sporlarıdır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Ünal MEŞE

**EKLER:**

**Ek:1 Yöneticilik İstek Formu**

**Ek:2 Yönetici Değerlendirme Formu**

**Ek:3 Kurum Tipi Belirleme Formu**

**Ek:4 Anket Uygulaması İçin Alınan Valilik Onayı**

**Ek: 5 Anket Formu**

**EK:1**





## YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU

| <b>A. KİŞİSEL BİLGİLER</b>   |   |                      |                               |                                |             |
|--|---|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------|
| T.C. Kimlik No:  |   | Doğum Yeri ve Yılı   |                               |                                | Fotograf    |
| Adı Soyadı:  |   | Cinsiyeti            |                               |                                |             |
| Görevi:  |   | Medeni Hali          | Evli <input type="checkbox"/> | Bekar <input type="checkbox"/> |             |
| Görev Yaptığı Kurumun Adı/Tipi   |   | Branşı               | /                             |                                |             |
| /  |   |                      |                               |                                |             |
| <b>B. ÖZGEÇMİŞE İLİŞKİN BİLGİLER</b>   |   |                      |                               |                                |             |
| <b>ÖĞRENİM DURUMU</b>  |   | Adı                  |                               |                                |             |
|  | En Son Mezun Olduğu Yüksek Öğretim Programı   | Bölümü               |                               |                                |             |
|  |   | Öğrenim Süresi       |                               |                                |             |
|  | Lisans Üstü Öğrenimi  | 1.Yüksek Lisans..... |                               |                                |             |
|  |   | 2.Doktora.....       |                               |                                |             |
| <b>HİZMETİ</b>   |   | <b>Gün</b>           | <b>Ay</b>                     | <b>Yıl</b>                     |             |
|  | a) Toplam Hizmet Süresi   | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | b) Yöneticilikteki Toplam Hizmet Süresi   | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | 1) Asaleten/Vekaleten Müdür Yardımcılığında Geçen Hizmet Süresi                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | 2) Asaleten/Vekaleten Müdür Başyardımcılığında Geçen Hizmet Süresi                  | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | 3) Asaleten/Vekaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) Geçen Hizmet Süresi                   | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | 4) Eğitim Kurumu Yöneticiliklerinde Geçici Görevlendirme Olarak Geçen Hizmet Süresi | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
|  | 5) Müdür Yetkili Öğretmenlikteki Hizmet Süresi                                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>          | <input type="text"/>           |             |
| 6) Öğretmenlikte Geçen Hizmet Süresi (Yöneticilik Hariç)   | <input type="text"/>  | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                                |             |
| <b>Atanmak İsteddiği Kurum Ve Tipi</b>   | <b>Adı</b>  |                      |                               |                                | <b>Tipi</b> |
|  | 1.....  |                      |                               |                                | .....       |
|  | 2.....  |                      |                               |                                | .....       |
|  | 3.....  |                      |                               |                                | .....       |
|  | 4.....  |                      |                               |                                | .....       |
| 5.....   |   |                      |                               | .....                          |             |
| Formdaki bilgilerin tam ve doğru olduğunu, bu bilgilerin yanlış olması durumunda başvurumun geçersiz sayılmasını kabul ederim. |   |                      |                               |                                |             |
| Adı-Soyadı:<br>İmza:   |   |                      |                               |                                |             |

**EK:2**

**YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU**

| Kişisel Bilgiler   | T.C. Kimlik No   |   | Adı Soyadı                |            | PUAN DEĞERİ | VERİLEN PUAN |
|--|--|---|---------------------------|------------|-------------|--------------|
|  | Doğum Yeri Yılı  |   | Alanı                     |            |             |              |
|  | Mezun Olduğu Okul  |   |                           |            |             |              |
|  | Görevli Olduğu Kurum Adı   | Tipi  | Atanmak İstediği Kurumlar | Tipi       |             |              |
|  |  |   | 1-                        |            |             |              |
|  |  | 2-  |                           |            |             |              |
|  |  | 3-  |                           |            |             |              |
|  |  | 4-  |                           |            |             |              |
|  |  | 5-  |                           |            |             |              |
| Eğitimi  | Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her yılı için   |   |                           |            | 1           |              |
|  | Lisans Üstü Eğitimi  | Yüksek Lisans (Yönetim Alanında)  |                           | 5          |             |              |
|  |  | Yüksek Lisans (Diğer Alanlarda)   |                           | 3          |             |              |
|  |  | Doktora (Yönetim Alanında)  |                           | 8          |             |              |
|  |  | Doktora (Diğer Alanlarda)   |                           | 5          |             |              |
| Ödüller, Sicil, Ceza   | Sicil Oralaması (Son Üç Yıl)   | 90 ve Yukarı Olanlar İçin   |                           | 10         |             |              |
|  |  | 76-89 Arası Olanlar İçin  |                           | 8          |             |              |
|  | En Fazla Üç Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller  | Her Aylıkla Ödül İçin   |                           | 8          |             |              |
|  |  | Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi İçin                           |                           | 5          |             |              |
|  |  | Her Teşekkür Belgesi İçin   |                           | 3          |             |              |
|  | Aldığı Cezalar   | Her Uyarma , Kinama , İhtar ve Tevbih Cezaları İçin                                       |                           | -3         |             |              |
|  |  | Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerini Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin              |                           | -5         |             |              |
|  |  | Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi Derece İndirilmesi Cezaları İçin |                           | -8         |             |              |
| Kariyer *  | Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin  |   |                           | 5          |             |              |
|  | Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin   |   |                           | 8          |             |              |
| Ek Pu **   | Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna Branşı İtibariyle Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin |   |                           | 5          |             |              |
|  | Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Atanmak İsteyenler İçin         |   |                           | 5          |             |              |
| Yön.Hzm.   | Vekaleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için   |   |                           | 0.8        |             |              |
|  | Asaleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için  |   |                           | 1          |             |              |
|  | Vekaleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için   |   |                           | 0.9        |             |              |
|  | Asaleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için  |   |                           | 1,1        |             |              |
|  | Vekaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için   |   |                           | 1,2        |             |              |
|  | Asaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için  |   |                           | 1,3        |             |              |
|  | Eğitim Kurumu Yöneticiliklerinde Görevlendirme Olarak Geçen Sürelerin Her Yılı İçin                    |   |                           | 1          |             |              |
| Öğretmenlikte Geçen Süreler Her Yıl İçin (Yöneticilikte Geçen Süreler Hariç) |  |   | 0.1                       |            |             |              |
| <b>TOPLAM</b>  |  |   |                           |            |             |              |
| <b>KOMİSYON BAŞKANI</b>  |  | <b>ÜYE</b>  | <b>ÜYE</b>                | <b>ÜYE</b> |             |              |
| .....  |  | .....   | .....                     | .....      |             |              |
| .....  |  | .....   | .....                     | .....      |             |              |

**Acıklamalar**

\* Yüksek lisans ya da doktora yapmış olan uzman ve başöğretmenlere ayrıca puan verilmez.

(\*\*) Meslek liseleri ve mesleki teknik ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar bakımından atölye, laboratuar veya meslek dersleri öğretmeni olanlara değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %10'u ayrıca ek puan olarak verilir.

**EK: 3**

## KURUM TİPLERİ TESPİT FORMU

İli:..... İlçesi:..... Okul/Kurum:.....

Merkez Teşkilatında Bağlı Olduğu Ana Hizmet Birimi:.....

| SIRA NO            | PUANLAMAYA ESAS ÖZELLİKLER  | PUAN DEĞERİ                    | VERİLEN PUAN |
|--------------------|---|--------------------------------|--------------|
| 1                  | Okulun öğretime açık olduğu her yıl için (10 yıla kadar)                | 1                              |              |
| 2                  | Toplam Öğrenci Sayısı   | 350'den az                     | 2            |
|                    |   | 350-749 arası                  | 4            |
|                    |   | 750-1499 arası                 | 6            |
|                    |   | 1500 ve daha fazla             | 8            |
| 3                  | Kadrolu Öğretmen Sayısı   | 25'den az                      | 4            |
|                    |   | 25-49 arası                    | 6            |
|                    |   | 50-99 arası                    | 8            |
|                    |   | 100 ve daha fazla              | 10           |
| 4                  | Kadrolu diğer personel sayısı   | 5'ten az                       | 1            |
|                    |   | 5-9 arası                      | 2            |
|                    |   | 10 ve daha fazla               | 4            |
| 5                  | Derslik Sayısı  | 5'ten az                       | 1            |
|                    |   | 5-9 arası                      | 3            |
|                    |   | 10 ve 10'dan fazla             | 5            |
| 6                  | Bilgisayar/Fen/Yabancı dil laboratuvarı (Her biri için)                 | 4                              |              |
| 7                  | Kütüphane ve okuma salonu (En az 1000 kitabı olan)                      | 4                              |              |
| 8                  | Konferans/ Spor/Müzik Salonu (Her biri için)                            | 3                              |              |
| 9                  | Yatılı veya pansiyonlu olması   | 4                              |              |
| 10                 | Yarım yatılılık veya yemekhane  | 3                              |              |
| 11                 | Resim atölyesi/İşlik/İş Eğitimi sınıfı (Her biri için)                  | 4                              |              |
| 12                 | Aynı yönetime bağlı örgün ve yaygın eğitim kurum sayısı (Her biri için) | 3                              |              |
| 13                 | Bina durumu   | Tip projeye uygun yapılar      | 4            |
|                    |   | Diğerleri (Geçici tahsili vb.) | 2            |
| 14                 | Isıtma durumu   | Sobalı                         | 1            |
|                    |   | Kaloriferli                    | 3            |
| 15                 | Öğretim şekli   | Normal                         | 2            |
|                    |   | İkili                          | 3            |
|                    |   | Tam gün tam yıl                | 4            |
| 16                 | Lojman durumu   | 1-4 daire                      | 1            |
|                    |   | 5-8 daire                      | 2            |
|                    |   | 9 ve daha fazla daire          | 3            |
| 17                 | Okulun bulunduğu yer nüfusu   | 20 binden az                   | 2            |
|                    |   | 20-50 bin arası                | 4            |
|                    |   | 50 bin ve daha fazla           | 6            |
| 18                 | Döner sermayeli okullar (Ana sermaye durumu)                            | 1-50 milyon TL. kadar          | 1            |
|                    |   | 51-100 milyon TL. kadar        | 2            |
|                    |   | 101-200 milyon TL. kadar       | 3            |
|                    |   | 201 milyon ve daha fazla       | 4            |
| 19                 | Döner sermayeli okullar (Son üç yılın ciro ortalaması)                  | 1 milyar TL. kadar             | 2            |
|                    |   | 1-5 milyar TL. kadar           | 4            |
|                    |   | 5-10 milyar TL. kadar          | 8            |
|                    |   | 10 milyar ve daha fazla        | 10           |
| 20                 | İşletmeye öğrenci gönderen okullar                                      | 1-50 öğrenci                   | 1            |
|                    |   | 51-100 öğrenci                 | 2            |
|                    |   | 101-300 öğrenci                | 3            |
|                    |   | 301 ve daha fazla öğrenci      | 4            |
| 21                 | Mesleki ve teknik öğretim okul ve kurumlarındaki                        | Bölüm sayısı (Her bölüm için)  | 4            |
|                    |   | Atölye sayısı (Her biri için)  | 2            |
| <b>TOPLAM PUAN</b> |   |                                |              |

### AÇIKLAMALAR

- Norm kadro yönetmeliğinin 14 üncü maddesine göre düzenlenen yönergede kriterleri belirlenen atölye ve laboratuvar sayıları esas alınır
- ATL-AML-TL ve EML'de aynı adı taşıyan bölümler 21 inci satırda tek bölüm olarak puanlandırılır.

**EK: 4**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 3446/120638  
Konu : Anket (Ünal MEŞE)

27/10/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 23/10/2008 tarih ve 2737-6074 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 25/11/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ünal MEŞE'nin ilimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar İstanbul İli Bahçelievler Örneği" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ünal MEŞE'nin ilimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar İstanbul İli Bahçelievler Örneği" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, ilgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR  
27/11/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

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 526 13 82  
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr Web: http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur

**EK: 5**



SAYIN OKUL MÜDÜRÜ;

Bu çalışma Bahçelievler ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin mesleklerinde karşılaştıkları idari sorunları saptamak ve bu sorunlara çözüm üretmek için hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, diğer bölümünde ise altı ana başlık altında ilköğretim de karşılaşılan idari sorunlarla ilgili maddeler bulunmaktadır. Her ifadeye katılma düzeyinizi karşısında bulunan ölçeği işaretleyerek belirleyebilirsiniz.

Bu anketle sizlerden toplanan veriler araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak , başka kişi veya kuruma verilmeyecektir.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Dr. Kubilay ÇİMEN  
Tez Danışmanı

Önal MEŞE  
Yüksek lisans öğrencisi

## 1. BÖLÜM KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER

### 1. Cinsiyetiniz

Bayan ( ) Bay ( )

### 2. Yaşınız

25-30 arası ( ) 31-40 arası ( ) 41 ve üstü ( )

### 3. Medeni durumunuz

Evli ( ) Bekar ( )

### 4. Görev yaptığınız kurum

Resmi ( ) Özel ( )

### 5. Mesleki Kıdeminiz

1-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve üstü ( )

### 6. Okul müdürü olarak toplam hizmet süreniz nedir?

1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10+ yıl ( )

### 7. Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul?

Eğitim yüksek okulu ( ) Eğitim Fakültesi ( )  
Fen-Edebiyat fakültesi ( ) Diğer, lütfen belirtiniz (.....)

### 8. Eğitim yönetimi ile ilgili yüksek lisans yaptınız mı?

Evet ( ) Hayır ( )

### 9. Eğitim yönetimi ile ilgili kaç tane hizmetiçi eğitim programına katıldınız?

Hiç katılmadım ( ) 1-2 kez katıldım ( ) 3-4 kez katıldım ( ) 5+kez katıldım ( )

**10. İşletme yönetimi ile ilgili kaç tane hizmetiçi eğitim programına katıldınız?**

Hiç katılmadım ( ) 1-2 kez katıl 3-4 kez katıldım ( ) 5+kez katıldım( )

**11. Personel yönetimi ile ilgili kaç tan tiçi eğitim programına katıldınız?**

Hiç katılmadım ( ) 1-2 kez katıldım ( ) 3-4 kez katıldım ( ) 5+kez katıldım( )

**12. İlçe ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılan görevlendirmeler haftada ortalama kaç saatinizi alıyor?**

1-3 ( ) 4-6 ( ) 7-9 ( ) 10+( )

**13. Okulunuzdaki öğrenci sayısı ne kadardır?**

0-500 ( ) 501-1000 ( ) 1001-1500 ( ) 1500+( )

**14. Okulunuzda görev yapan öğretmen sayısı ne kadardır?**

1-25 ( ) 26-50 ( ) 51-75 ( ) 75+( )

**15. Okulunuzda görev yapan idareci sayısı ne kadardır?**

1-2 ( ) 3-5 ( ) 6-8 ( ) 8+( )

**16. Okulunuzda görev yapan memur ve hizmetli sayısı ne kadardır?**

1-2 ( ) 3-5 ( ) 6-8 ( ) 8+( )

**17. Okulunuz velilerinin ortalama gelirleri ne kadardır?**

0-500 YTL ( ) 501-1000 YTL ( ) 1001-1500 YTL ( ) 1500+YTL ( )

**18. Okulunuzun bir yıllık ortalama bütçesi ne kadardır?**

1000-30.000 YTL( ) 30.001-60.000YTL( ) 60.001-100.000YTL( ) 100.000YTL + ( )

**2. BÖLÜM**  
**İLKÖĞRETİMDE KARŞILAŞILAN İDARİ SORUNLAR**

SORUN OLMA DERECEŚİ

| 1. ÖĞRENCİLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |  | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|---------------------------------------|--|-----|-----|------|-----|---------|
| 1.                                    | Öğrencilerin sınıf içinde ve dışında istenmeyen davranışlar göstermeleri               | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 2.                                    | Öğrencilerin farklı ekonomik, sosyo-kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları olmaları | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 3.                                    | Öğrencilerin öğrenme güdülerinin düşük olması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 4.                                    | Öğrencilerin parçalanmış aile yapısına sahip olmaları                                  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 5.                                    | Öğrencilerin okul araç ve gereçlerini kullanmada sorumsuz davranmaları                 | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

Öğrencilerden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
.....

| 2. ÖĞRENCİ VELİLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |  | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|--|--|-----|-----|------|-----|---------|
| 6.   | Velilerin öğrencilerin öğrenme sürecine katkıda bulunmaması      | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 7.   | Velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması                       | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 8.   | Velilerin öğretmen ve okul idaresi ile işbirliği içinde olmaması | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 9.   | Velilerin okula maddi destek vermemesi                           | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 10.  | Velilerin Okul Aile Birliği etkinliklerine ilgi göstermemesi     | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

Öğrenci velilerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
.....

| 3. PERSONELDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |   | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|-------------------------------------|---|-----|-----|------|-----|---------|
| 11.                                 | Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması                           | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 12.                                 | Öğretmenlerin okul yönetimi ile işbirliği içinde olmaması   | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 13.                                 | Öğretmenlerin öğrenci yönlendirmede etkisiz olması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 14.                                 | Belli bir yaş üstü öğretmenlerin mesleğin gerektirdiği performansı sergileyememeleri                  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 15.                                 | Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygılarından dolayı mesleklerine yeterince motive olamamaları | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 16.                                 | Öğretmenlerin okul geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaması                                       | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 17.                                 | Okulda büro iş ve işlemleri için yeterli sayıda memurun olmaması                                      | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 18.                                 | Okulda temizlik, güvenlik... vs. işleri için yeterli sayıda hizmetlinin olmaması                      | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

Okulda görev yapan personelden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
 .....

| 4. EĞİTİM-ÖĞRETİM HİZMETLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |  | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|---|--|-----|-----|------|-----|---------|
| 19.   | Yeni müfredat programının uygulanması için yeterli fiziki alt yapının olmaması | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 20.   | Öğretmen ve idarecilerin yeni müfredat programını uygulamada yetersiz oluşu    | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 21.   | Sınav kaygısının öğrenci eğitimini olumsuz etkilemesi                          | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 22.   | Öğretmen sayısının yetersiz oluşu  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 23.   | Eğitim- Öğretim için gerekli olan araç ve gereçlerin yeterli miktarda olmaması | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 24.   | Sınıf mevcutlarının kalabalık olması   | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 25.   | Yeni müfredat programındaki ders içeriğinin ayrılan süreye göre fazla olması   | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

Eğitim-Öğretim hizmetlerinden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
 .....

| 5. İDARİ VE GENEL HİZMETLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |   | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|---|---|-----|-----|------|-----|---------|
| 25.   | Okul müdürlerinin sorumluluklarına denk yetkilerinin olmaması                                       | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 27.   | Okul müdürlerinin görevlerini yaparken siyasi baskılara maruz kalmaları                             | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 28.   | Kurum denetim sürecinin etkili bir biçimde işlemesi   | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 29.   | Okulların fiziki kapasitelerinin ihtiyaçları karşılamaması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 30.   | Yönetim görevine atamada (Müdür yardımcılığı, Okul müdürlüğü....vs) siyasi tercihlerin rol oynaması | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

İdari ve genel hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
 .....

| 6. MADDİ HİZMETLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR |   | HİÇ | AZ  | ORTA | ÇOK | PEK ÇOK |
|--|---|-----|-----|------|-----|---------|
| 31.  | Okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın bulunamaması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 32.  | Üst yönetimin(İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlık) okullara yeterli maddi destek sağlamaması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 33.  | Okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması   | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 34.  | Mevcut okul aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması  | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |
| 35.  | Okullarda ücretli çalıştırılan hizmetlilerin iş ve işlemlerinde diğer kamu kurumları (SSK, İş ve İşçi Bulma Kurumu, Vergi dairesi....vs) ile sorunlar yaşanması | [ ] | [ ] | [ ]  | [ ] | [ ]     |

Maddi hizmetlerden kaynaklanan başka sorunlar varsa lütfen belirtiniz.

.....  
 .....