

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**ÇANKAYA İLÇESİ'İNDE GÖREV YAPAN İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİM İŞLEVLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE SORUN ÇÖZME
UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice TURAN

**Ankara
Kasım, 2007**

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**ÇANKAYA İLÇESİ'NDE GÖREV YAPAN İLKÖĞRETİM OKUL
MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR VE SORUN ÇÖZME UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice TURAN

DANIŞMAN

Prof. Dr. İnayet AYDIN

**Ankara
Ekim, 2007**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri (Eğitim Y¼netimi ve Teftişi) Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Meral UYSAL

¼ye Prof. Dr. İnayet AYDIN

¼ye Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım./.../2007

Prof. Dr. Ayşe ÇAKIR İLHAN

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Eğitim, insan yaşamının bütününü oluşturan bir süreçtir. Eğitim sisteminde temel birim okuldur. Okulları yönetmekle görevli olan kişiler okul müdürleridir. Okul müdürünün yönetim görevi, okulları amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu görevi gerçekleştirebilmek için; okul içindeki ve dışındaki tüm öğeleri dengede tutabilmesi, okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde eyleme geçirebilmesi için müdürün, hem örgüt hem de sosyal mühendis olması, yani yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilerek uygulaması, insan ilişkileri ile davranış bilimlerinde yeterli olması gerekir.

Sorun çözmek yönetimin kalbidir. Örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunların çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır. Karşılaşılan sorunların uygun yöntemlerle çözülebilmesi için öncelikle bu sorunların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların belirlenmesi önemlidir. Sorunların tespitinde, sorunun kime ait olduğu çok önem taşımaktadır. Yani sorunu en iyi, sorunu yaşayan ifade eder. Bu konuda yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunlar belirlenirken, sorun yaşayıp yaşamadıkları ve sorunların müdür veya okul olanakları ile ilgili olup olmadığının belirlenmesine yönelik olduğu görülmüştür. Ancak sorunların betimlenmesi, açık ifadelendirilmesi yapılmamıştır. Yine müdürlerin, bu alanlardaki sorunları nasıl çözdükleri, çözmek için neler yaptıklarının araştırılmadığı görülmüştür. Bu durum; araştırmacıyı, okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunların ve çözüm uygulamalarının neler olduğunu müdürlerin kendilerinin ifadeleriyle belirlenmesine yönlendirmiştir.

Ankara İli Çankaya İlçesi'ndeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunların ve çözüm uygulamalarının araştırıldığı bu çalışmada; sırasıyla problem, amaç, önem,

sınırlılıklar ve tanımdan oluşan birinci bölüm, kuramsal temeller ve ilgili araştırmalardan oluşan ikinci bölüm, yöntemden oluşan üçüncü bölüm, bulgular ve yorumu içeren dördüncü bölüm ile sonuç ve önerilerin yer aldığı beşinci aynı zamanda da son bölüm yer almaktadır.

Araştırma süresince hoşgörü ve desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. İnanet Aydın'a, görüşme formunun hazırlanmasında katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. Ali Balcı Prof. Dr. Aytaç Açıkalın, Prof. Dr. Yüksel Kavak, Prof. Dr. Hasan Şimşek, Prof. Dr. Hüseyin Başar, Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr. Yusuf Badavan, Araş. Gör. Ayşe Ela Köksal, Araş. Gör. Ebru Oğuz, Araş. Gör. Sabri Güngör, Araş. Gör. Kürşat Yılmaz, Araş. Gör. Tuncer Bülbül'e, Şube Müdürü Yaşar Koçak, Okul Müdürü Dr. Adem Türedi ve Okul Müdürü Ayşe Tamer'e ;

Araştırmanın çalışma grubunda bulunan, benimle düşüncelerini içtenlikle paylaşan ve bana kıymetli zamanlarının önemli bir kısmını ayıran değerli ilköğretim okulu müdürlerine; araştırmanın bu aşamaya gelmesinde desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Neşe Gür, Dilek Yılmaz, , Özlem Küçük, Hilal Sezgin ve ailelerine; çok uzaklardayken bile benim yanımda olan annem Şükran Turan, babam Dursun Ali Turan, kardeşlerime ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ankara, 2007

Hatice TURAN

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM İŞLEVLERİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE SORUN ÇÖZME UYGULAMALARI (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)

TURAN, Hatice

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnyet AYDIN

Temmuz, 2007, 213+X

Bu araştırma, 2005–2006 eğitim ve öğretim yılı içinde, Ankara İli Çankaya İlçesi sınırları içinde görev yapan resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve sorun çözme uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda, önce ilköğretim okul müdürlerinin görevleri incelenmiş ve yönetim işlevlerine göre gruplanmıştır; sonra yönetim işlevlerine göre görüşme formu hazırlanarak 30 ilköğretim okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen nitel veriler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ise kısaca şöyledir: Okul müdürleri, yönetim işlevlerinde, oldukça çok sayıda sorunla karşılaşmaktadır. En çok sorun, eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarında ifade edilmiştir. Personel hizmetlerindeki sorunların mevzuat ve üst makamlarla ilgili olduğu, okul işletmesindeki sorunların ise daha çok maddi yetersizliklerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Eğitim hizmetlerindeki işlevler ise diğer tüm alanlardaki sorunlardan daha fazla etkilenmektedir. Çok olduğu kadar karmaşık bir yapıya da sahip olan bu sorunlarla ilgili çözüm uygulamalarının, aynı doğrultuda olmadığı görüşmüştür. Bu durum, sorunların kaynağıyla ilgili olduğu kadar müdürlerin sorun çözme becerileriyle de ilgilidir.

ABSTRACT

ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS' PROBLEMS FACED
DURING THE ADMINISTRATIVE FUNCTION AND THEIR
PROBLEM-SOLVING PRACTICES
(The Case Of Çankaya District in Ankara)

TURAN, Hatice

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Supervisor: Prof. Dr. İlayet AYDIN

July, 2007, 213+X

This study was done to determine administrative problems and problem-solving exercises of the elementary school principals who worked in Çankaya district of Ankara city during the 2005–2006 academic year.

For this aim, first the duties of elementary school principals were examined and these tasks were grouped according to management function, then interview schedule was prepared with respect to administrative role and 30 elementary school principal were interviewed. The qualitative data gathered from the interviews analyzed in terms of descriptive and content analyses.

The findings gained from this study are briefly as follows: school headmasters faced with quite a lot of administrative problems. Most of the difficulties were expressed in the areas of educational services, staff services, and school enterprise. It was pointed out that the troubles in personnel services were related to regulations and higher authorities, whereas those in school enterprise connected to financial incompetence mostly. The educational functions on the other hand affected most by the difficulties of all other areas. It was seen that although the administrative problems are abundant and complex, their solutions were not in line with them. This situation is connected to the problem-solving skills of school principals as well as the source of the problems.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç.....	9
Önem	9
Sınırlılıklar	10
Tanımlar.....	11
BÖLÜM II	12
KURAMSAL ÇERÇEVE	12
Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	12
Eğitim Sistemi İçinde Okul	15
Yönetim Süreçleri.....	16
İlköğretim Okulu Müdürü	22
İlköğretim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi.....	22
İlköğretim okul müdürlerinin uyması gereken mevzuat	25
İlköğretim okul müdürünün görevleri	27
İlköğretim Okullarında Yönetim İşlevleri	29
Personel hizmetleri	30
Öğrenci hizmetleri.....	34
Öğretim ile ilgili hizmetler	40
Eğitim ile ilgili hizmetler.....	45
Okul işletmesi	48
Okul Yönetiminde Sorunlar ve Sorun Çözme.....	54
Sorun Çözmede Karşılaşılan Güçlükler ve Güçlülerin Aşılması	63
Sorun Çözme Süreci.....	68
Sorun Çözme Teknikleri.....	73
BÖLÜM III	86
YÖNTEM	86
Araştırmanın Modeli	86

Çalışma Grubu.....	86
Veri Toplama Aracı	87
Görüşme	87
Verilerin Çözümlemesi	89
BÖLÜM IV	90
BULGULAR VE YORUMLAR.....	90
Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular	90
İlköğretim Okul Müdürlerinin Personel Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	90
Okul müdürlerinin personelin atanması, nakil ve görevlendirilmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. 91	
Okul müdürlerinin özlük işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	95
Okul müdürlerinin sicil ve disiplin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.	102
Okul müdürlerinin personelin sağlık işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	106
Okul müdürlerinin askerlik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular	107
Okul müdürlerinin personelin izlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	107
Okul müdürlerinin personelin yetiştirilmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	109
İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğrenci Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	111
Okul müdürlerinin okula kayıt ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	111
Okul müdürlerinin öğrencilerin devam takibi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	113
Okul müdürlerinin nakil ve kayıt silme işlemleri, alanlara yönlendirme, sınıf yükseltme ve yetiştirme kursları işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	115

Okul müdürlerinin öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	117
Okul müdürlerinin kimlik, paso ve burs işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.	120
Okul müdürlerinin sınavlar ve sınıf geçme ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	121
Okul müdürlerinin mezuniyet ve diploma işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	122
İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	123
Okul müdürlerinin yıllık öğretimin planlanması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	124
Okul müdürlerinin öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	126
Okul müdürlerinin ders kitapları ve araçlarının sağlanması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	128
Okul müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.	132
İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	135
Okul müdürlerinin rehberlik hizmetlerinin yapılması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	135
Okul müdürlerinin öğrenci disiplin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.:.....	139
Okul müdürlerinin, nöbet işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	141
Okul müdürlerinin eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	144
Okul müdürlerinin okul aile birliği çalışmaları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	147
Okul müdürlerinin okul ve çevre ilişkileri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	148

İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul İşletmesi İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	151
Okul müdürlerinin bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.	152
Okul müdürlerinin sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.	154
Okul müdürlerinin temizlik ve lojman işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	155
Okul müdürlerinin yazı işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	157
Okul müdürlerinin hesap işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	158
Okul müdürlerinin ayniyat işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	160
Okul müdürlerinin kooperatif ve kantin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	160
Okul müdürlerinin okul servis taşımacılığı ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.....	161
BÖLÜM V.....	163
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	163
Sonuçlar.....	163
Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Sonuçlar.....	163
İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar.....	163
İlköğretim okul müdürlerinin öğrenci hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar.....	168
İlköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar.....	170
İlköğretim okul müdürlerinin eğitim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar.....	171
İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar.....	173

Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunların Çözüm Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar	175
İlköğretim okul müdürlerinin personel hizmetleri işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar.....	175
İlköğretim okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar.....	175
İlköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar.....	175
İlköğretim okul müdürlerinin eğitim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar.....	176
İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar.....	176
ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA	181
EKLER.....	192

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Okul Müdürlerinin Personelin Atanması, Nakli ve Görevlendirilmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	91
Çizelge 2. Okul Müdürlerinin Personelin Adaylık İşlemleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	94
Çizelge 3. Okul Müdürlerinin Özlük İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	96
Çizelge 4. Okul Müdürlerinin Sicil ve Disiplin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	102
Çizelge 5. Okul Müdürlerinin Personelin Sağlık, Güvenlik ve Askerlik İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	106
Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Personelin İzlenmesi ve Denetlenmesi İle Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	107
Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Personelin Yetiştirilmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	109
Çizelge 8. Okul Müdürlerinin Okula Kayıt İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	111
Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Devam Takibi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	113
Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Nakil ve Kayıt Silme, Alanlara Yönlendirme, Sınıf Yükseltme ve Yetiştirme Kursları İşlemleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	115
Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Öğrenci Sağlık ve Güvenlik Önlemlerinin Alınması İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	117
Çizelge 12. Okul Müdürlerinin Kimlik, Paso ve Burs İşlemleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Yüzde ve Frekanslar	120

Çizelge 14. Okul Müdürlerinin Mezuniyet ve Diploma İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	123
Çizelge 15. Okul Müdürlerinin Yıllık Öğretimin Planlanması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	124
Çizelge 16. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Kurulu Toplantıları İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	127
Çizelge 17. Okul Müdürlerinin Ders Kitapları ve Araçlarının Sağlanması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	129
Çizelge 18. Okul Müdürlerinin Kütüphane İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	131
Çizelge 19. Okul Müdürlerinin Öğretimin Yapılması ve İzlenmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	133
Çizelge 20. Okul Müdürlerinin Rehberlik Hizmetlerinin Yapılması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	136
Çizelge 21. Okul Müdürlerinin Öğrenci Disiplin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	139
Çizelge 22. Okul Müdürlerinin, Nöbet İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	141
Çizelge 23. Okul Müdürlerinin, Eğitici Çalışmalar ve Beden Eğitimi İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	144
Çizelge 24. Okul Müdürlerinin, Okul Aile Birliği Çalışmaları İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	147
Çizelge 25. Okul Müdürlerinin, Okul ve Çevre İlişkileri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	148
Çizelge 26. Okul Müdürlerinin Bahçe, Bina, Tesis, Donatım, Bakım ve Onarım İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	152
Çizelge 27. Okul Müdürlerinin Sivil Savunma, Korunma ve Güvenlik İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	154
Çizelge 28. Okul Müdürlerinin Temizlik ve Lojman İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler	155

Çizelge 29. Okul Müdürlerinin Yazı İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	157
Çizelge 30. Okul Müdürlerinin Hesap İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	158
Çizelge 31. Okul Müdürlerinin Ayniyat İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	160
Çizelge 32. Okul Müdürlerinin Kooperatif ve Kantin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	160
Çizelge 33. Okul Müdürlerinin Okul Servis Taşımacılığı İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunların Frekans ve Yüzdeleri.....	162

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın problemi yer almaktadır. Problem başlığı altında, okulda yönetim görevini yerine getiren okul müdürlerinin yönetici olarak sorumlulukları, yeterlikleri ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar, ilgili araştırmalar ışığında incelenmiştir. Problemin ardından gelen amaç kısmında, ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamalarını saptama temel amacı belirtilerek, bu amaca ulaşabilmek için yanıt aranan sorular sıralanmıştır. Amaçtan sonra gelen başlık altında, ilköğretim okul müdürlüğü görevini yapan ve yapmak isteyenler için çalışmalarına, okul müdürü yetiştirenler için programlarını düzenlemede ve istihdam edenler için ise hem okul müdürlerine hem de okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin yasal düzenlemelere ışık tutacağı noktasında atılmış bir adım olarak görülen bu araştırmanın önemi açıklanmış ardından da sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Eğitim, insan yaşamının bütünü oluşturduğu bir süreçtir. İnsanlığın bugün ulaştığı olduğu bilgi seviyesi, yüzyıllar süren bir gelişim ve eğitim sürecinin sonucudur.

Her durumda, içinde bulunulan koşullara uyum sağlayarak kendini sürekli yenileyebilen, geliştiren, kendisiyle yarışabilen, üretken, yaratıcı, yapıcı ve sorumluluk duygusu gelişmiş bir vatandaş olabilmek için her şeyden önce eğitime gereksinim vardır.

Bireyin, yaşamını dengeli olarak sürdürebilmesi ve yaşadığı toplumda yapıcı bir üye olarak yer alabilmesi için gerekli davranış örüntüleriyle donanmış olması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan araç ise eğitimidir (Güney, 1977, 1). Eğitim insanın bireysel ve toplumsal yaşamına ve mutluluğuna etki eden önemli öğelerden biri olarak kabul edildiğinden gittikçe

artan bir önem kazanmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen yaşam koşulları, insanı yeni durumlara uyum yapmaya zorlamaktadır. Bu gereksinmeyi karşılamak durumunda olan eğitim; demografik, bilimsel, ekonomik, sosyal ve siyasi boyutlar kazanmakta; yapı, içerik ve yöntem bakımından köklü değişikliklerle karşı karşıya bulunmaktadır (Alkan, 1977, 3–17).

Bilindiği üzere bütün devletler, varlıklarını devam ettirmek, maddi ve manevi değerlerini korumak hatta yaşatmak için, eğitime büyük önem vermektedirler. Zira eğitim; bireyin ve toplumun sosyal ilişkisini hızlandırmak, ekonomik kalkınmasını desteklemek, milletin sahip olduğu değerleri koruyup geliştirmek, nesilden nesile aktarmak, daha da önemlisi, ülkede millî birlik ve beraberliği sağlamak gibi çok önemli bir işleve sahiptir. Anayasanın emrettiği, kalkınma planlarının öngördüğü, çağın değişen ve gelişen koşullarının gerektirdiği biçimde ve eğitim düşünürlerinin üzerinde durduğu konuların önemine uygun olarak, Türk Milli Eğitiminin amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim hizmetlerinin üstesinden gelmek, ancak eğitim sisteminin verimli olarak işletilmesiyle olanaklıdır (Gürsel, 1995, 4).

Devlet, halkın eğitimini sağlama görevini okullar yoluyla gerçekleştirmektedir. Toplumsal ve ekonomik değişmelere paralel olarak eğitimin ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir (Özdemir ve Yalın 1998, 2). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ülkelerin gelişme ve kalkınma süreçlerinde eğitim, öğretim ve dolayısıyla okullar her zaman öncelikli bir yere sahip olmuştur. Bu nedenle de okullar; hemen her ülkede kamuoyunun, yönetimlerin, bilim çevrelerinin en çok ilgi gösterdiği örgütler içerisinde ilk sıralarda yer almaktadır.

Eğitim sisteminde temel birim okuldur (Başaran, 1982, 74). Eğitim sistemi içindeki yeri ve önemi bakımından okul, eğitim yönetimini meydana getiren tipik bir kuruluştur, sistemin en stratejik parçasıdır ve eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim sistemi ile okulun veriminin birbirine neden-sonuç zinciriyle bağlı olduğu ve sistemin başarısının okuldan geldiği görülmektedir. Okulları yönetmekle görevli olan kişiler okul müdürleridir. Okul müdürünün önemi aslında üstlendiği yönetim görevinden kaynaklanmaktadır. Bu görev, okulu amaçlarına uygun

olarak yaşatmaktır (Bursalioğlu, 1994, 6).

Okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamanın, huzur ve güvenin vazgeçilmez unsuru olan nitelikli bireyi yetiştirmenin temel aracıdır. Okulların, bir ülke için yaşamsal önemi olan işlevlerini istenilen biçimde yerine getirebilmeleri hiç kuşkusuz ki iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu nedenle okul yönetimi ve okul müdürünün, sistemin başarısı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır (Bursalioğlu, 1987, 9).

Okul eğitiminin temel öğelerini öğrenci, öğretmen, okul müdürü ve eğitim programları ile bina araç-gereç, fiziki koşullar oluşturur (Erden, 1993: 52). Ancak bu öğeler içinde en önemlisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek denilen sosyal sistemin birey kurum boyutlarını dengede tutabilmesi ve etrafındaki öğeleri okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde eyleme geçirebilmesi için müdürün hem örgüt hem de sosyal mühendis olması gerekmektedir (Bursalioğlu, 1994, 38–39). Okul müdürünün bu önemli görevini etkili olarak gerçekleştirmesi, onun başarılı yönetimsel davranışlarda bulunmasına bağlıdır (Kaya, 1993, 133). Bu nedenle okul müdürleri eğitim sürecinin etkili anahtarları olarak kabul edilmektedir (OECD, 1991, 108).

Eğitime ayrılan sınırlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasında bir eğitim lideri olarak okul müdürlerinin rolleri büyüktür (Açıkalin, 1994, 76). İki binli yıllarda eğitim yöneticilerinin, toplumdaki ve okuldaki değişme gereksinimini hemen sezebilecek ve istenen yenilikleri gerçekleştirmede liderlik rolü oynayabilecek güç ve yeterlilikte olmaları beklenmektedir (Kaya, 1993, 132; Çelik, 1997, 477).

Yönetim organları ile çalışan okul müdürü, okul için gereken vizyon ve liderlik sunmalı ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek bir şekilde yönetilmesini ve organize edilmesini sağlamalıdır. Okul müdürleri okuldaki yönetim organı ile beraber, eğitimin niteliğinin sürekli olarak geliştirilmesinden, standartların yükseltilmesinden, herkes için fırsat eşitliği yaratılmasından, ilgili

politika ve uygulamaların geliştirilmesinden ve ilgili kaynakların okulun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde etkin ve etkili olarak kullanılmasından sorumlu olduğu söylenebilir. Okul müdürleri ayrıca diğer okullar, sosyal ortaklar, paydaşlar, MEB bağlı kuruluşlar ve diğer kamu kuruluşları, yüksek öğretim kuruluşları, işverenler ve diğer kurum ve kuruluşlarla etkili ağlar oluşturarak ve bu ağları koruyarak geniş anlamda toplumun da okula olan taahhütlerini yerine getirmesini sağlamalıdır. Okul müdürlerinin bunun yanı sıra verimli ve disiplinli bir öğrenme ortamı sağlamaktan ve okulun günlük yönetimi ve organizasyonundan sorumlu olup yönetim organına, çevreye, veliye, öğrenciye, çalışanlarına kısaca topluma karşı hesap verme sorumluluğuna sahip olduğu da ileri sürülebilir.

Okul yöneticisinin görevleri, yönetmeliklerde liste halinde sıralanmış olup, yapacağı işler, yer ve zaman açısından belirlenmekte ve böylece genel bir çalışma takvimi ve planı hazırlanmaktadır. İlköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin yönetmelikte belirtilen görevlerinin yanında, dağınık bir şekilde, birçok yasa, yönetmelik ve genelgelerle belirlenmiş görevleri de bulunmaktadır. Bu görevleri Taymaz (2003, 99–257), eğitim-öğretim işleri (öğretim yılının planlanması, okul takvimi, öğretmenin iş yükü, eğitsel kollar, kültürel etkinlikler, eğitim teknolojisi, araç-gereçler, okul çevre ilişkiler), öğrenci işleri (kayıt ve kabul, öğrenci devam-devamsızlığı, disiplin, rehberlik), personel işleri (atama, yer değiştirme, disiplin, ödeme, hizmetiçi eğitim, izin), genel hizmetler (derslik, laboratuvar, kitaplık, salon ve diğer alanlar, donatım, ısınma, temizlik, aydınlatma, onarım) ve bütçe ile ilgili işler vb. konularda toplamıştır. Okulda bu işlerin gerçekleştirilmesinden birinci derecede okul müdürü sorumludur.

Okul yöneticileri de bu genel plan doğrultusunda okuluna uygun olan kendi çalışma planını hazırlar. Bu planın, okul yöneticisinin yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmesi gerektiğinden esnek olması gerektiği söylenebilir. Bu durumda okul yöneticisi her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Monahan, 1982, 316, Akt: Taymaz, 2000, 53).

Bir görev, örgütün görevini yerine getirmesine yardımcı oluyorsa önemlidir. Yönetimle ilgili görevler iki grupta toplanabilir. Birincisi destek görevler, örgütü mevcut haliyle devam ettirirler. İkincisi geliştirici görevler, örgütü ileri götürür, yeni ve kalıcı çözümler üretir (Allan, 1999, 83). Okul müdürlerinin destek görevler için zamanını doğru kullanması, geliştirici görevlere daha çok zaman ayırmasını sağlar.

Etkili okul müdürleri, öğretime önem verir. Zamanlarının çoğunu öğretim amaçlarını saptama, öğretmen ve yöneticilere iletilmesini sağlama, öğretime destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla, öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balcı, 1993, 29).

Başarılı okul müdürleri, zamanı iyi kullanan okul müdürleridir (Coleman ve Barrie, 1997, 67). Zaman kullanımında önemli olan, önemli işlere öncelik vermektir (Covey, 1998, 11).

Kaynakçı (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin bir öğretim yılı içerisinde yönetim işlerine verdikleri önem derecesi ve harcadıkları zaman saptanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin eğitim öğretim işleri içerisinde en fazla zamanı derslerin amaçlara göre yürütülmesini sağlamaya, en az zamanı da özel eğitime muhtaç öğrenciler için ders dışı ve içi etkinliklerin yapılmasına harcadıkları belirlenmiştir. Aynı araştırmada öğrenci işleri ile ilgili olarak en fazla önem verilen ve zaman harcanan işin öğrenci kabul-kayıt işleri, en az önem verilen ve zaman harcanan işin yatılılık ve bursluluk; personel işleri ile ilgili olarak en fazla zaman harcanan işin uygun çalışma ortamı sağlama, en az önem verilen ve zaman harcanan konunun personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılama olduğu anlaşılmıştır.

Alkan (1999) ve Aksoy (1993) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul yöneticilerinin en fazla zamanı personel işlerine ayırdıklarını, bunları sırayla eğitim öğretim işleri ile öğrenci işlerinin izlediğini bulmuştur. Bu araştırmalarda en az zaman ayrılan görev alanlarının ise yazı işleri ile okul işletmeciliği işleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Başar (1981) ise; “Okul Yöneticilerinin Denetim Görevleri” adlı araştırmasında yöneticilerin işletme, personel, öğrenci işleri gibi araç niteliğindeki işlere daha fazla önem vermelerine karşın, amaç durumunda olan eğitim ve öğretimle ilgili işlere gereken önemi vermediklerini ortaya çıkarmıştır.

Fullan’a (1991, 22) göre bilim ve teknolojiadaki, sosyo-ekonomik alanlarda ilerlemeler sonucu ortaya çıkan yeni koşullar, okul müdürlerinin görevlerini eskisine göre daha belirsiz ve karmaşık bir biçime sokmuştur (Saka,2006, 21). Joseph Murphi (1998, 12), “Geleceğin Yöneticilerini Ne Bekliyor?” adlı makalesinde okul yönetimine ilişkin değişmelerin 21. yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek, geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanı sıra, okul örgütlerini toplumun gereksinimi doğrultusunda dizayn edebilecek örgütsel mimarlık; öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik; eğitim ve yönetimde etik değerleri ön plana alan ahlaki liderlik rolleri ile donatılmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu durum yarının okul müdürlerinin eğitim düzeylerini yükseltmek için bir dizi çalışmanın planlı ve düzenli bir biçimde yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Saka, 2006, 21). Bunun için de öncelikle sistem içinde görev yapan okul müdürlerinin çalışma koşullarının, sorunlarının, bireysel ve mesleki özellikleri ile beklentilerinin bilimsel araştırmalarla analiz edilmesi gerekmektedir. Ancak bu analizlerden sonra okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği nitelikte yetiştirilmesinin ve istihdam edilmesinin olanaklı olacağı söylenebilir.

Eğitim örgütlerini etkili çalıştırmak için yapılması gereken en önemli iş, yöneticilik görevlerine yetenekli kişileri seçmek ve bu kişileri sürekli eğitmektir. Yetenek, yöneticide var olan potansiyeli; yeterlik ise bu potansiyelin geliştirilmesini ifade etmektedir. Yöneticilerin yönetime ilişkin yetenek ve yeterlikleri; seçme ve atama süreçlerinde belirlenebilir, değerlendirilebilir. Bu yetenekler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler ile geliştirilir (Erçetin, 1998, 17).

Çelik (1990) tarafından yapılan bir araştırmada; Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele

alınmadığı, eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitim yönetimi ile ilgili ders ya da hizmet içi eğitim almadıkları, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin onları yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada; deneklerin eğitim yöneticisinin seçimi, atanması ve yükseltilmesinde eğitimden çok deneyime önem verdikleri anlaşılmıştır. Kaya (1984, 264) tarafından yapılan bir başka araştırmada da benzer olarak, Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmediği, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde eğitim yönetimi alanında eğitim almadıkları sonucuna varılmıştır. Bursalıoğlu (1980, 27) ise, ortaöğretim okulu müdürleri ile milli eğitim müdürlerinden oluşan eğitim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, eğitim yöneticilerinin göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarını çoğunlukla deneyim ve hizmet içi eğitim ile mesleki yayınları izleyerek öğrendiklerini belirlemiştir. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetişmesine yönelik etkinliklerin, nitelikli yönetici yetiştirme ve atama gereklerini tam anlamı ile karşıladığını söylemek güçtür.

Örgüt sağlığı insan sağlığına benzer. Örgütler de insanlarda olduğu gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Okul sağlığı, okulun psikososyal durumunu gösterir. Sosyal bir sistem olan okul yaşamını sağlıklı sürdürmek, büyümek ve gelişmek istiyorsa, karşılaştığı sorunları çözmek ve sağlığını koruyucu önlemleri zamanında almak zorundadır (Taymaz, 2000, 67). Görüldüğü gibi örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunları çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemleri alınması gerekmektedir. Okul müdürü de, konumu(görevi) gereği kendisine sürekli sorunlar getirilen kişidir. Yönetici denildiğinde “karar alan ve sorun çözen kişi” vb. tanımlamalar akla gelmektedir. Sorun çözmek, yöneticinin asıl görevlerinden biri olarak belirtilmektedir. Başaran (2000b, 85), eğitim yönetiminin okulun bitimsiz olan sorunlarını çözmek için var olduğunu belirtmektedir. Zihinsel bir süreç olan sorun çözme, bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir.

Sorunu tanımlama, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor

ve en önemli aşamasıdır. Duyulmayan sorunlar, sorun değildir. Bir durum kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliği taşır. Okulda sorunun algılanması çok zordur. Ama sorunun ortaya çıkarılmasında kullanılan bilimsel yöntemler de vardır. Eğer bir okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde etkiliği düşünülüyorsa, okulda gizli de olsa bazı sorunların bulunduğu kesinleşir. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür (Başaran, 2000b, 89–91).

Diğer yandan okullar ve okul müdürleri ile ilgili politikalar geliştirebilmek için, eğitim sisteminin çeşitli yönlerine ve eğitim kademelerinin her birine yönelik araştırmaların belirli bir sistem içerisinde ve sürekli olarak yürütülmesi zorunluluğu vardır. Bu hem bilimin gelişmesi açısından hem de uygulamaya ilişkin kararların tutarlı ve rasyonel olması açısından kaçınılmazdır; çünkü eğitim yönetimde politik kararları almak, diğer kesimlere bakıldığında daha zordur. Sonuçlarının toplumsal ve ekonomik kapsamlılığı nedeniyle, bu tür kararlar, yöneticiler açısından önemli riskleri içerir. Hâlbuki karar sürecinde üst yöneticilerin önünde konuya ilişkin bilimsel yöntemlerle elde edilmiş verilerin bulunması, alınacak kararları ussallaştıracağı gibi, riski de azaltabilir (Bursalıoğlu, 1997, 3). Bu nedenle yirmi birinci yüzyılda geleceği şekillendirmede önemli yeri olacak ilköğretim kurumu müdürlerini daha iyi tanıyabilmek, onlara gereksinim duydukları desteği sağlayacak nitelikte kararlar vermek ve uygulamaları yapabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içerisinde geniş kapsamlı bilimsel araştırmaların yapılması büyük önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerle, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların ve bu sorunları nasıl çözdüklerinin betimlenmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın problemi, ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamalarının neler olduğudur.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamalarının neler olduğunu belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinden;
 - Personel hizmetleri,
 - Öğrenci hizmetleri,
 - Öğretim hizmetleri,
 - Eğitim hizmetleri ve
 - Okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

2. İlköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinden;
 - Personel hizmetleri,
 - Öğrenci hizmetleri,
 - Öğretim hizmetleri,
 - Eğitim hizmetleri ve
 - Okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözümüne ilişkin uygulamaları nelerdir?

Önem

Eğitim sistemi içinde okulların ağırlıklı bir yeri ve önemi vardır. Okulların amacını gerçekleştirmesinin, öncelikle yöneticilerine bağlı olduğu düşünülür. Yönetim, karar verme ve sorun çözme süreci olarak açıklanmaktadır. Yöneticilerden de, okulun sorunlarını en kısa sürede ve kalıcı bir biçimde çözmesi beklenmektedir. Okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarını içeren bu çalışmanın, öncelikle okul yöneticilerinin sorunlara ilişkin farkındalık düzeylerini ya da duyarlılıklarını arttıracığı, onlara sorunları tanımlamada ve

çözmede ışık tutacağı düşünülmüştür.

Sorunların, okul müdürlerinin ifade etikleri biçimde yansıtılmasına ağırlık verilerek hazırlanmış bu çalışmanın, sadece okul müdürlerinin birbirini anlamasını değil, eğitimle ilgili karar verme ve uygulama durumunda olan herkesin okul müdürlerini anlamasını, onlarla empati kurmasını kolaylaştıracağı umulmaktadır.

Okul yöneticisi yetiştiren programları hazırlayan ve uygulayanların, doğrudan okul müdürünün gereksinim hissettiği alanlara yoğunlaşmasına olanak tanıyacağı; okul müdürlerine sorumluluk ve yetki veren mevzuata ilişkin düzenlemeler yapılırken yol gösterici olabilecek veriler sunacağı; okul müdürlüğüne aday olanların, karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkındaki öngörüsünü artıracacağı; sorun çözme uygulamalarını da görme fırsatı vermiş olması nedeniyle deneme yanılmayı azaltacağı umulmaktadır.

Genel anlamda daha gerçekçi politikaların ve yasaların oluşturulmasına, okulun ilişkide bulunduğu kişi ve kurumların kararlarını ve uygulamalarını sorgulamalarına; dolayısıyla okul müdürünün yönetim işlevlerinde karşılaştığı sorunların azalmasına veya çözümünün kolaylaşmasına; yöneticiler ve okulun diğer çalışanlarının etkili ve verimli çalışmasına katkıda bulunacağı düşüncesiyle bu çalışma önemli ve gerekli görülmüştür.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

Ankara ili Çankaya ilçesi sınırları içindeki özel okullar, yatılı ve pansiyonlu ilköğretim okulları dışındaki diğer resmi ilköğretim okullarında görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul eden 30 okul müdürü,

Veri toplama aracı olarak görüşme formu ve ses kayıt cihazı,
2005–2006 Eğitim ve Öğretim yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim: 6–14 yaş çocukların eğitim ve öğretimini kapsayan, kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunlu ve Devlet okullarında parasız olan eğitimidir (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde. 22).

Okul: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, ilköğretim çağındaki çocukların devam ettiği, ancak yatılı, pansiyonlu ve özel olmayan resmi ilköğretim okuludur.

Okul Müdürü: Ankara İli Çankaya İlçesi'nde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan en üst kademedeki yöneticidir.

Sorun: Müdürün yönetim işlevlerini yerine getirirken ilgili kişi, kurum ve mevzuatlarla ilgili olarak engellerle karşılaşma durumudur.

Sorun Çözme: Müdürün uygun eylemi seçmek ve mevcut durumdan istenen duruma ulaşmayı sağlamak için yaptığı çalışmalardır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, eğitim yönetimi ve okul yönetimi, eğitim sistemi içinde okul, yönetim süreçleri, ilköğretim okul müdürlerinin; seçilmesi ve yetiştirilmesi, sahip olmaları gereken nitelikleri, görevleri, ilköğretim okullarında yönetim işlevleri ve sorun çözme süreci, ilgili kuramsal çerçeve, araştırmalar ve mevzuat ile desteklenerek ele alınmıştır.

Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütler, etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar (Türkmen, 1996, 1).

Yönetim, kurum veya kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi olarak tanımlanır (Özyılmaz, 2004). Yönetme, bir kuruluşun bütün çalışmalarının, uygulanması ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirilmesi demektir. Personeli çalıştırabilmek, onları istenen hedefe götürmektir (Tortop, 1994, 265). White, Waldo, Gulick gibi yazarlar, yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde eş güdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak tanımlarlar. Dimocak, yönetimi, ne ve nasıl yapılacak sorusunun cevabı olarak görürken; Simon ise karar verme süreci olarak görmektedir. Tanımların hemen hepsinde yönetimin görevi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir (Kaya, 1993, 41).

Eğitim yönetimi toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu) amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir (Başaran, 1993, 43). Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi, eğitim sistemini bir bütün olarak çözümlenme ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar (Bursalıoğlu, 1987, 45).

Aynı zamanda eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim devletin gözetimi ve denetimi ile sınırlı bulunduğundan bir kamu görevidir. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetiminin özellikleri, belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin 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, insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür. Okul yönetimi bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulamasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1994, 5). Eğitim yönetiminin özel bir alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Özel sektör tarafından kurulan, işletilen okul ve kurumlarda da eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Okul müdürlerinin faaliyet alanı yasalarla sınırlıdır. Bu sınırların aşılması okul müdürünü yönetsel yargı organları karşısında sorumlu duruma düşürür (Kaya, 1993, 43–52).

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak; okul amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994, 5-6). Amaçlar, örgütün görevini ifade etmek için kullanılırlar. Amaçlar, örgüte toplum tarafından verilen birinci roldür. Okul müdürü bu görevleri yerine getirmek için örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır (Özdemir, 2000, 99).

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, eğitim örgütünün amaçlarıdır. Buna milli eğitimin amaçları da denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünün ne olduğu ve

niteliğini belirler. İkinci tür amaç dizisi, eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte geliştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar denir. Örgütün amacı harcamayı azaltıp, verimliliği sağlayacak üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Ilgar, 2000, 56).

Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Görev, örgüt modelinde önemli bir ögedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Böylece bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç sonra görev olmalıdır. Böyle yapılmazsa, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur (Bursalıoğlu, 1997).

Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen büyüme ve gelişme, yaşam ve sürdürme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır. Bu üç temel amaç analiz edilerek ayrıntılı amaçlar, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefler saptanabilir (Taymaz, 1995).

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır; eğitimi yaymak ve eğitimin niteliğini yükseltmek. Eğitimi yayma amacı, T.C. Anayasası'nda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitimle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir. Eğitimin niteliğini yükseltmek ise, milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır.

Okul, eğitim hizmetini üreten, temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir (Başaran, 1993, 67):

- Verimi artırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.
- Eğitim işgörenlerinin doyumunu sağlamak: Her işgörene okulda harcadığı emeğin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu

- yükseltmek.
- Okulun sağlığını korumak: İşgörenler arası çatışmayı en aza indirerek eğitim işgörenlerini birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.
 - Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinimelerindeki değişmeleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.
 - Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek.

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramının belirttiği gibi; sistem, fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; stratejik parçalardan meydana gelir. Sistem görüşünün örgüte girmesi insan ilişkileri akımını izlemiştir. Okul müdürünün sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği, çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracadığı anlaşılmıştır. Sistem ne kadar iyi işlerse, enerji yitirmesi o kadar az olur. Bu bakımdan, başarılı okul müdürü bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleyen okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1997, 3).

Eğitim örgütleri, ülke çapında yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır (Kaya, 1993, 46). Okullar ise, sistemin temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde belirli bir yapılanma vardır. Bu yapıda bağlanma, yetki, sorumluluk, iletişim, görev alacakların düzeyleri, resmi ilişkilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi yer alır.

Eğitim Sistemi İçinde Okul

Okul bir açık sistemdir; üst ve alt sistemlerle iletişim ve etkileşim halindedir. Okul, çevre sistemi olan toplumun ihtiyacından etkilenir. İçinde yaşadığı toplumun kültürü, siyasi, ekonomik ve sosyal yapısı okulları sürekli etkilemeye çalışır. Öğrenci velileri ve toplumun, yapılan eğitime tepki gösterdiği görülmektedir.

Müdür, elde bulunan kıt kaynakları en akılcı şekilde kullanarak okulun verimini sağlar. İşlenmek üzere okula giren öğrencinin en az kayıpla ve ilköğretimin amaçlarına uygun özellikleri en iyi şekilde kazanmış olarak mezun edilmesi verimliliğin göstergelerinden biridir. Bu da okul sisteminde belli bir süreç sonucunda oluşmaktadır. 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.

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır (Erdoğan,2002,43). Süreçler, hedeflerin elde edilmesine yönelmiş eylemler dizini olarak tarif edilebilir. Henri Fayol (1841-1925), yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Aydın,2000,121).

Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci bir bütündür. Bu bütünü tamamlayan beş alt süreç vardır: Planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme (Başaran,2000b,103). Başaran sorun çözmeyi bir yönetim süreci olarak tanımlamakta ve yönetimde beş alt süreç olduğunu belirtilmektedir. Bursalioğlu (1997,81), Aydın (2000,126), Kaya (1993,93) ise yönetim süreçlerini, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, eşgüdümleme, değerlendirme olarak altı grupta toplamaktadırlar. Bu çalışmada yönetim süreçleri, Başaran' ın beşli sınıflama sistemi; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme olarak ele alınmıştır.

Planlama. Planlama, uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreç (Bursalioğlu, 1997, 98); önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Aydın, 2000, 133).

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kakarlaştırılması sürecidir (Başaran, 2000b,104).

Okul yönetim planı, bazı ilkelere uyularak hazırlanır. Bunlar, amaca uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk, yalınlıktır (Başaran, 2000b,104).

Yönetici gelecekte örgütünde olabilecek durumları planlamak durumundadır. Plan örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler. Planlamanın sağlıklı olmasının ön şartı yeterli bir iletişim sistemi ve etkili eşgüdümlemedir (Hamarat, 2002, 44).

Örgütlenme. Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir (Bursalıoğlu, 1997, 112). Örgütlenme belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Kısaca insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1999, 104). Okulun örgütsel yapısını kurma, iç güçlerini (özellikle eğitim işgörenlerini) birleştirme, bütünleştirme, eğitim için takım kurmadır.

İyi bir örgüt oluşturmada iki önemli husus vardır. Bunlardan biri iletişim sistemidir. İletişim sistemi işgörenlerin görev ve sorumluluklarını öğrenmelerini sağlamalıdır. Diğer ise örgütün; işgörenlerin, örgütün amaçlarına etkili katkılarda bulunarak kendi bireysel gereksinimlerini de karşılayabilecek şekilde düzenlenmesidir (Aydın, 2000, 141).

Örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme sürecinde insan ögesi mutlaka dikkate alınmalıdır. Sağlıklı bir yapının kurulabilmesi için amaç birliği, yeterlik, işbölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanımı, yetki ve sorumluluğun eşitliği ve denkliliği, esneklik, denge ilkesi gibi noktalara dikkat edilmelidir (Aydın, 2000, 142).

Eşgüdümleme (Koordinasyon). Eşgüdümleme belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yönetsel bir görevdir (Aydın, 2000, 152). Kaya (1999, 104) eşgüdümlemeyi, “işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesi” olarak tanımlamıştır. Eşgüdümlemenin gerçekleştirilmesine, örgütün amaçları, alanı, personelin yeterliği ve zaman ögesi etki eder (Bursalıoğlu, 1994, 126).

Eşgüdümlemede kullanılan yöntemler; çalışmaya güdülenmek, içsel güdülenme, dışsal güdülenme, güçbirliği, etkileme, yöneltme, özendirme, ödül ve ceza, gözdağı, borçlandırma, yarışma, işe sarma, işi çekici kılma olarak sıralanabilir (Başaran, 2000a, 117-127).

İletişim. İletişim, emirlerin enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 2000, 150). Geniş anlamda iletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır. İletişim bir etkileme aracıdır. Örgüt içinde karar örneklerinin iletilmesini sağlar; görüş ve anlayıştaki katılmayı artırır, yetkinin görevlerini destekler ve gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 1994, 114-117). Tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim vardır. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylem gerçekleştirilemez (Kaya, 1999, 107). İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması ve bu ortak amaç için bireysel çabaların eşgüdümlenmesi olanaksızdır (Aydın, 2000, 148).

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

İletişim sözlü ve sözsüz yapılabilir. Yöneticinin astlarını etkileyebilmesi için sözleri ile davranışlarının tutarlı olması gerekir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha büyüktür (Bursalıoğlu, 1994, 116). Bu nedenle okul yöneticisi, kişiler ve guruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir, sabırlı ve nesnel bir dinleyici olmalıdır (Aydın, 2002, 150). İletişim insan davranışını etkileyen en önemli süreç olduğu için yönetici, okulunda etkili bir iletişim sistemini geliştirmelidir (Kaya, 1999, 111).

Denetleme. Değerlendirme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını görmek ve uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmek ve örgütsel etkililik derecesini artırmak amacı ile yapılır (Bursalıoğlu, 1994, 128; Kaya, 1999, 126, Aydın, 2000, 162).

Değerlendirme yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır, yetersizlikler belirlenir, yetersizlikler azaltılmaya ve giderilmeye çalışılır. Örgüt amaçlarının açık ve işlek olması, üyelerin bu amaçlara bağlılığı değerlendirmenin en stratejik sorunlarından. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmedir (Bursalıoğlu, 1994, 128; Aydın, 2000, 162).

Yönetimsel süreçler açısından; okul yöneticisi, insan ilişkilerinde ve grup sürecini etkili olarak kullanmada ileri ölçüde beceriye sahip olmalıdır. Yönetici, yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilmeli ve kullanmalıdır. Okul yöneticisi okulu, öğretim kadrosuna ve çevreye anlatma ve yorumlama güç ve yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici karar vermede usta ve yetkilerini paylaşmada içten ve yetenekli olmalıdır. Önemli konularda ciddi ve etkili çalışmayı bilmelidir. Okul yöneticisi, desteksiz suçlamaları ve olumlu eleştirileri kavramalı ve onlarla ilgilenme yolunu bilmelidir.

Bireysel nitelikler açısından; yöneticinin sahip olması gereken ve istenilen nitelikler olarak, sıcak bir kişilik, arkadaşçalık, cömertlik, anlayışlılık, doğruluk ve bütünlük, sabırlılık ve güven gösterilmektedir.

Eğitimle ilgili değerlere sahip olma açısından; okul yöneticisi töresel, tinsel ve yurttaşlık değerlerine ilgi göstermek ve bu değerleri eğitim programları yolu ile geliştirme konusunda liderlik yapmak durumundadır. Okul yöneticisi çevreyi inceleme ve kaynakları kullanma yollarını bilmek, dünyanın değişen niteliğini anlamak ve eğitimle, eğitim programları ile ilişkisini kurmak durumundadır. Okul yöneticisi, yeni eğitim uygulamalarına, daha etkili öğrenme ve öğretme yollarına, yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlara ilgi duymalı, denemeye açık olmalıdır. Okul yöneticisi, öğrenme süreci ve insan gelişimi konularında, köklü bir anlayışa sahip olmalıdır.

Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir. Drucker'e (1994, 232-234) göre, yönetimin görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Özden, 1998, 48-105).

Okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de okulu, öğrenci ve öğretmeniyle içinde bulunan herkes için çalışılabilir bir ortam haline getirmek ve herkesin orada bulunmaktan mutluluk duyacağı bir hava yaratmaktır (Özden, 1998, 176).

Toplumda her geçen gün artan bilgiye uyum sağlamak için işgörenlerin öğrenmeyi öğrenmesi gibi örgütlerinde öğrenen örgütler olmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2000, 45). Okulu öğrenen örgüte çevirmek okul yöneticisinin görevidir.

Okulda olumlu bir öğretim ve öğrenme ortamı oluşturmak öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi engelleyecek disiplinsizliği yok etmek okul yöneticisinin öğrenci başarısını arttırmak için yapabileceği etkinliklerdendir (Özden, 1998, 125).

Yöneticinin önemli sorumluluklarından biri de personele karşı anlayıştır. Fisk'e göre, yöneticinin okul personeli ile ilişkilerinin tonu, niteliği

önemlidir. Onun duygusal karalığı, ruhsal derinliği, akli ve önsezisi personel yönetimine bir renk katar. Performansı zorunluluk olmaktan çıkarır (Aydın, 2000, 193). Her kurumun olduğu gibi okulun da kendine özgü bazı değerleri, normları ve uyulması gereken yazılı veya yazılı olmayan kuralları ve davranış biçimleri vardır. Bütün bunlara kısaca örgüt kültürü denir. Göreve yeni başlayan bir öğretmenin öncelikle örgütündeki değerleri ve davranış biçimlerini tanıması gerekir. Bu nedenle okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de sağlıklı bir okul kültürü oluşturmak ve personele tanıtmaktır.

Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralların öğretmenlere açıklanması ve anlaşılmayan kuralların yorumlanması okul yöneticisinin etiksel liderlik açısından örgütsel sorumluluğudur. Okul yöneticisinin etiksel açıdan örgütsel sorumluluğunun biri, eğitimle ilgili mevzuatın öğretmenlere ve öğrencilere net ve açık bir şekilde açıklamasıdır. Bir diğer sorumluluğu ise, okulun ürettiği kültüre ilişkin, geliştirilen kuralların öğretmen ve öğrencilere açıklanarak örgütsel etiğin kurumsallaşmasının sağlanmasıdır. Okul yöneticisi, etik değerleri okul kültürüne yerleştirerek personelin uyumunu kolaylaştırabilir. Okul yöneticisi güven ortamı oluşturarak etik ilkelere uyma konusundaki kararsızlığı ortadan kaldırılabılır. Okul yöneticisi, öğretmenleri etik değerler konusunda yetiştirmek, herkesin bu değerleri aynı biçimde yorumlamasını ve etik değerler altında yatan mantığın anlaşılmasını sağlamak için okul içinde eğitim seminerleri düzenlemelidir (Çelik, 2000, 103-108).

Yöneticinin önemli görevlerinden biri de güdülemedir. Leon'a göre, güdüleme, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Bireyi işe aldıktan sonra yapılacak en önemli iş, onu verimli çalışmaya istekli hale getirmektir (Özden, 1998, 117-118). Yönetici okulun amaçlarını öğretmenlere ve herkese anlatmalıdır. Öğretmenlere rollerinin ne kadar önemli olduğunu hissettirmeli, sınıftaki atmosferi nasıl değiştirebilecekleri konusunda yardımcı olmalıdır. Onları yeni denemeler yapmaları için cesaretlendirmelidir (Güçlü, 1997, 51).

İlköğretim Okulu Müdürü

Bu başlık altında, ilköğretim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi, uyması gereken mevzuat, sahip olması gereken nitelikler (yeterlilikleri) ve görevleri yer almaktadır.

İlköğretim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi

Türkiye’de uzmanlık hizmetlerinin benimsenmesinde güçlük çekilmesi nedeniyle, Bakanlığın öğretmen her görevi yapabileceğini, meslekte esasın öğretmenlik olduğu görüşünü benimsemesi, görevlendirmede yeterliğin yerini yetkilendirmeye bırakması sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1994, 172). Bunun sonucunda kişinin o görevi yerine getirip-getiremeyeceğine bakılmaksızın atamalar yapılmış; yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır.

Türkiye Eğitim Sistemi’nde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır (Taymaz, 1995, 28). 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 (Gürsel, 1995, 85).

Ülkemizde okul müdürlerinin atama ve yer değiştirmeleri, Milli Eğitim Bakanlığı’nca eğitim kurumları müdürlerinin seçme sınavına tabi tutularak hizmet içi eğitim ile yetiştirilmesini amaçlayan ve 23.09.1998 tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete’de ve değişikliği de 30.11.2000 tarih ve 24246 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” doğrultusunda yapılmaktadır.

Bu yönetmelik; % 30 oranında Türkçe-Kompozisyon, % 20 oranında Türkiye Cumhuriyeti İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük, % 50 oranında Kamu

Yönetimi ve mevzuat (milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi) ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu; 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınavını, bu sınav sonucuna göre alınacakları hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavında aldıkları puana, genel ve özel koşullara göre müdür adaylarının eğitim kurumlarına atanmalarını öngörmektir. Aynı yönetmelikte, atama yapılması için aranan genel koşullar, özel koşullar ve tercih nedenleri ile ilköğretim okulu müdürünün nitelikleri, eğitim, tecrübe ve kişisel özellikler ile sahip olması gereken beceriler açısından açıklanmıştır (Ek 1).

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında genel koşulları taşıyan ve en az beş yıl hizmeti bulunan öğretmenler, yönetim görevinin gerektirdiği hizmet içi eğitime katılabilmek için merkezi sistemle test uygulaması şeklinde yapılan seçme sınavına alınmaktadır. Bu sınavda başarılı olanlar, görev tanımları esas alınarak hazırlanan hizmet içi eğitim programına alınmakta, bu program sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarılı olanlar, başarı derecelerine göre A tipi, B tipi ve C tipi okul müdürlüğü için aday konumuna gelmektedirler.

Tercih nedenleri arasında yönetim alanında yüksek lisans ve doktora yapmış olmak ya da ilgili kurs ve seminerlere katılmış olmak gösterilmekle birlikte bu dönemdeki atamalarda bunun dikkate alınmadığı gözlenmektedir. On dördüncü Milli Eğitim Şurası'nda uzmanlaşmanın okul yöneticiliğinde esas alınması düşüncesi vurgulandığı halde, eğitim yöneticiliği ülkemizde mesleklaşmemiştir. Her düzeyde eğitim yöneticiliğine atananlar öğretmenler olup, eğitim yönetimi alanında uzman kişilere başvurulmamakta ve eğitim kurumlarında göreve atanan bireyler görevlerini çoğu kez sınama yöntemiyle gerçekleştirmektedirler.

Okul müdürlüğüne atanma ve bu görevi gerçekleştirme sırasında karşılaşılan sorunlara çözüm üretmek amacıyla 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 56 ncı maddesi değiştirilerek, Bakanlar Kurulu Kararı ile "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", 23 Eylül

1998'de çıkarılmıştır. Yönetmelik; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlerine, hizmet gerekleri, sicil, yeterlik ve kariyer ölçütleri esas alınarak atama yapılmasını düzenlemektedir. Yönetim görevlerine atanacaklarda uygulamada istikrar kazanan genel koşullar aranırken müdürlük görevine yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapılmasını öngörmektedir.

Bu doğrultuda ilk seçme sınavı 14.11.1998 tarihinde yapılmıştır. Sınava: 34.505 aday katılmış, ancak 1.525 aday kazanmıştır. Buna göre başarı oranı % 4,4'tür. Başarılı olan adaylar hizmet içi eğitime alınmış, eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavında da başarılı olan 1.525 adayın başarı derecelerine göre müdürlüğü boş bulunan okullara, tercih olanağı da verilerek başvuruları alınmış ve atamaları gerçekleştirilmiştir (M.E.B. 1999, 56).

İkinci seçme sınavı 10 Ekim 1999 tarihinde yapılmıştır. Bu sınava 26.335 aday katılmış ve 5.204'ü başarılı olmuştur. Buna göre de başarı oranı % 20'dir. Başarılı olan adayların görev tanımlarına uygun hizmet içi eğitim programına alınmıştır (M.E. B. 1999, 56–57).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurumların okul müdürü ve öğretmenlerinin norm kadrolarına ilişkin yönetmelikle buralarda çalışacak müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının sayılarına yeni düzenlemeler getirilmiştir. Yönetmelik 30.04.1992 tarihli ve 3797 Sayılı Kanunun değişen 62'nci maddesi gereğince hazırlanmıştır.

Resmi Gazete'de (11.01.2004 tarih ve 25343 Sayılı) yayımlanan yönetmelikle okul müdürünü seçme ve atama koşullarında önemli değişiklikler yapılmıştır. Yeni yönetmeliğin çeşitli maddeleri Danıştay tarafından iptal edilmiş, iptal edilen maddeler tekrar değiştirilerek yönetmelik uygulamaya geçirilmiştir. 1998 yılında çıkarılan yönetmelikle yeni yönetmeliğin arasındaki önemli fark yönetici adaylarına yönelik düzenlenen eğitimin ve eğitim

sonrası sınavın kaldırılmış olması, müdürlük sınavına girebilmek için müdür yardımcısı olmak koşulunun getirilmesi, eğitim yönetimi alanının da yüksek lisans/doktora yapanların müdürlük sınavdan muaf olmasının kaldırılması, eğitim sonrası sınavda alınan puana göre müdür adaylarının okul tiplerine atanmasının kaldırılması ve en önemlisi de müdür adaylarına subjektif bir değerlendirme biçimi olan sözlü sınav getirilmesidir.

İlköğretim okul müdürlerinin uyması gereken mevzuat

Okul müdürlerinin hukuki sorumluluk ve yetkilerini belirleyen bir eğitim mevzuatı vardır. Mevzuat; eğitimle ilgili yasa, tüzük, yönetmelikleri içine alır. Okul müdürünün mevzuatı bilmesi ve mevzuat hükümlerine uyması gerekir. Yasa, tüzük ve yönetmelikler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yarayan birer araçtır. Okul müdürü mevzuatın kölesi değil, hakimi olmalıdır. Eğitim mevzuatı, işgörenin yasal olarak neler yapacağı, neler yapmayacağını da kanun, tüzük, yönetmelik gibi yasal belgelerde göstermiştir (Bursalıoğlu, 1987, 19,21).

Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu müdürleri de aşağıda kısaca açıklanan mevzuata uymakla yükümlüdür.

Anayasa. Bütün yasaların dayanağıdır. “Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır”. Bütün yasaların kaynağıdır. Hiçbir yasa Anayasaya aykırı olamayacağı gibi, Anayasadan alınan bir yetki bulunmadan yasa yapılamaz. Türkiye’de yapılan eğitimin Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 42. Maddesine uygun olması zorunludur.

Kanun. Kanun yapma yetkisi Anayasa ile TBMM’ne verilmiştir. Kanunlar genel, sürekli ve soyut hukuk kurallarıdır (Gürsel, 1995, 78). İlköğretimle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili pek çok kanun bulunmaktadır; 657, 222, 1739, 4306, 1702, 4357, 3797, 2893, 3071, 3308, 4702, 237, 1050, 4734, 6245, 3628, 625, 2596, 2916, 2698, 5442, 442, 1163, 2908, 2946, 3628

sayılı kanunlar bunlardan bazılarıdır.

Tüzük. Kanundan sonra gelen en küçük yasal metindir. Tüzük yasaların uygulanmasına ilişkin yöntemler, açıklamalar ve uygulama ilkeleri getirir. Her tüzük bir yasaya dayanmak zorundadır (Gözübüyük, 1974, 40). 2893 Sayılı Türk Bayrağı Kanunu'na dayalı Türk Bayrağı Tüzüğü ilköğretimi ilgilendiren Tüzüklerden biridir.

Yönetmelik. Anayasanın 124. maddesine göre “Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların, tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla ve bunlara aykırı olmamak şartıyla yönetmelikler çıkarabilirler”. Güç yönünden Tüzükten sonra gelir. İlköğretim ile ilgili yönetmeliklerden birkaçı şunlardır: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (İKY), Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği, Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği vb.

Kararname. İlköğretim öğretmenlerinin ilk atamaları MEB Personel Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan belge ile yapılır. Yatılı ve pansiyonlu ilköğretim okul müdürleri hariç diğer ilköğretim okulu müdürlerinin atamaları İl'deki İta Amirlerince (Vali) yapılır. Bu belge kararnamedir.

Yönerge (Talimat). Bir işin nasıl yapılacağını adım adım gösteren metindir. Resmi Yazışmaların Düzenlenmesi Hakkındaki Talimat, Ayniyat Talimatnamesi gibi.

Genelge. Bir kuruluşun genelini ya da büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren buyruklar, duyurulardır. Bunlar diğer buyruklara bakarak daha uzun süreli olurlar (Başaran, 1996, 31). Eğitim ve Dinlenme Kampları Hakkındaki Genelge gibi.

Okul müdürü formal yetkisini mevzuattan alır. Mevzuat gereği sorumlu bulunduğu işleri yürütür. Yönetim süreçleri olarak adlandırılan yönetim etkinliklerini sürdürür. Bunlar karar, planlama, örgütleme, eşgüdümleşme, iletişim, güdüleme, denetlemedir (Kaya, 1993, 93-127). Daha

sonra geliştirilen yönetim anlayışı bu süreçlere liderlik, yaratıcılık, değiştirme ve yenileştirmeyi de eklemiştir (Özdemir, 2000, 99).

İlköğretim okul müdürünün görevleri

Okul müdürlüğünde görevler iki grupta incelenebilir. Birincisi, “Destek Görevler” organizasyonu mevcut haliyle devam ettirmektir; ikincisi, “Gelişmeci Görevler” daha çok zaman alan ve yenilik gerektiren görevlerdir (Allan, 1999, 83). Okullarda destek görev, sistemin şimdiki haliyle çalıştırılmasıdır. Müdürün yetki ve sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Yönetim işleri bu görevler içinde yer alır. Gelişmeci görev ise, etkililiği ve verimi artırmak üzere geleceğe dönük projeler üretmektir. Gelişmeci görevler, müdürün sorumluluk alanı yanında liderliği, rehberliği ve yetki alanını öne çıkarmaktadır. Destek görevlerin yapılmasında zamanı ekonomik kullanabilen okul müdürleri, gelişmeci görevler için araştırma ve uygulama zamanı bulabilirler. Böylece çağın hızlı gelişimine paralel olarak okul yönetirken, sürekli gelişim ilkesini benimseyebilir.

Okul müdürünün görev yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle açıklanmıştır. Bir amir olarak, 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 memurlarını 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 (Resmi Gazete, 12056, 23.7.1965).

Okul müdürü, okulun üst sistemleri olan Milli Eğitim Müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. 657 Sayılı Kanun'un 11. Maddesinde,

Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirleri tarafından verilen görevleri

yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar (Resmi Gazete, 12056, 23.7.1965) hükmü bulunmaktadır.

Türk Ceza Kanunu'nun (765. S.K) 230. maddesinde ise,

Hangi nedenle olursa olsun memuriyet görevini yapmakta savsama ve gecikme gösteren veya üstünün yasaya göre verdiği buyrukları geçerli bir neden olmadan yapmayan memur üç aydan bir yıla kadar hapis ve bin liradan yüz beş bin liraya kadar ağır para cezası ile cezalandırılır. Bu savsama ve gecikmeden veya üstünün yasal buyruklarını yapmamış olmaktan Devletçe bir zarar meydana gelmişse, derecesine göre altı aydan üç yıla kadar hapis cezası ile birlikte süreli veya temelli olarak memuriyetten yoksun kalma cezası da hükmolunur (Türk Ceza Kanunu, Resmi Gazete, 320; 13.3.1926, Değişik 12.6.1979, 2248: Mad. 18).

Bu konuya, Soruşturma Rehberi Madde 9-a'ya göre şu açıklama getirilmiştir.

Amirler emrindeki memurların, görevlerini dikkat ve itina ile yerine getirmelerini, devlet malını korumak ve her an hizmete hazır halde bulundurmak için gerekli tedbirleri almalarını temin ve takip etmekle görevli ve sorumludurlar (MEB, Soruşturma Rehberi, 1993,9a, 435).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu 43. Maddesi ne göre,

Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimin Amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler" (Resmi Gazete, 14574, 14.6.1973).

İlköğretim okulu müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile okulun yönetim işleri İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

"İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar" (Resmi Gazete, 27/08/2003, 25212).

Mili Eğitim Bakanlığı, eğitim yöneticilerinin atanma ve görevde yükselmelerinde esas alınmak üzere okul-kurum müdürlerinin görev(iş) tanımlarını yaparak yürürlüğe koymuş ve 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanmıştır. Buna göre ilköğretim okulu müdürünün sınıfı eğitim-öğretim olarak belirlenmiş olup, bu görevler liste halinde **Ek 2'de** sunulmuş olup, görev özeti aşağıdaki gibidir:

Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, 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 yürümesini 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 halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar (MEB Tebliğler Dergisi, 2508, 65-68).

Okul müdürünün rapor verdiği üst amirleri, İlçe Milli Eğitim Müdürü olarak belirtilmiştir. İlişkili olduğu birimler okul içinde ve okul dışında olarak gruplanarak aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Okul İçinde; idari personel, öğretmenler, öğrencileri diğer okul personeli. Okul dışında; öğrenci velileri, okul aile birliği, diğer okul ve kurum müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlüğü, il milli eğitim müdürlüğü, milli eğitim bakanlığı, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, öğrenci taşımacılığı, okul kantin işletmeciliği, okul çevresi, diğer özel ve resmi kuruluşlar (MEB Tebliğler Dergisi, 2508, 65-68).

İlköğretim Okullarında Yönetim İşlevleri

Eğitim yönetiminde süreçler, yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanabilir; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama, değerlendirme (Campbell, 1957, 269; Taymaz, 1989,

15). Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler, bir bakıma rol alanlarını belirler. Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Kıdemli bir okul sekreterinin bazı işlemler ve yazışmaları çok iyi bildiği ve yapabildiği bir gerçektir. Eğer okul yönetimi bu ikisinden meydana geliyorsa okul müdürlüğüne gerek kalmıyor demektir. Hâlbuki okul müdürünün yönetim süreçleri kadar önemli, mevzuatta belirtilen yönetim işleri de vardır. Bilimsel literatürde, bu işler birçok gruba ayrılmıştır. Bursalıoğlu'na göre (1987, 195- 214); yönetim işleri politika, program, personel yönetimi, öğrenci işleri, eğitim kollar, işletme, okul-halk ilişkileri olarak gruplanmıştır. Taymaz (2003, 99–257) ise, “Personel işleri, öğrenci işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi işleri” olarak gruplamıştır. Diğer bir gruplama da şöyle yapılmıştır; “İlköğretim okulunun yönetsel amaçları, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye aracılık yapan eğitim programları, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri, okul binası, araç-gereçlerini ve bütçesini etkili bir şekilde yönetmektir. Bu amaçlar aynı anda görev alanlarını da belirtmektedir” (Başaran, 1982, 92).

İlköğretim okul müdürünün işlevsel olan yönetim görevleri, Taymaz (2003, 99–257)'ın yaptığı sınıflandırması esas alınarak, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi olarak beş temel başlık altında, bilimsel literatür ve mevzuat da dikkate alınarak incelenmiştir.

Personel hizmetleri

Okulda bulunan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere harcanan çabalara personel hizmetleri denir (Taymaz, 2000, 87).

Personel hizmetleri, bir okulda insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan yararlanılması, 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.

Okulda personel hizmetleri ile ilgili olarak, personel için kütük, devam-devamsızlık, sicil, izin, maaş defteri ve kişisel-özlük, devam çizelgeleri, maaş bordroları, ücret bordroları dosyaları tutulur.

Bir okulda personel hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2000, 88):

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

Okul müdürü, personel hizmetlerini, ilgili yasalara göre yerine getirirken, personel arasında iletişim ve motivasyonu da sağlamalıdır.

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 savaşılanması, 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. Yönetimde liderliğin görevlerinden biri de çift yönlü iletişim ve etkisidir (Bursalıoğlu, 1987, 39).

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir.

Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde işgörenlere saygı duyulduğu; işgörenlerin kazanılmaya çalışıldığı; başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı; yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği; yetişkin

gibi davranıldığı; inançlarına düşüncelerine saygı duyulduğu; kısaca işgörenlere değer verildiği görülmüştür (Başaran, 1992, 20).

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

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 ve önemi asıl sorumluluklarını, sürekli uğraşacağı karar verme sürecinin karmaşıklığını ortadan kaldırmaz (Güçlüol, 1985, 12).

Okul yönetimi, personelin başarısını gözetmeli, kendisine mal etmemeli, okulun para ve diğer kaynaklarının israfa kaçmadan harcanmasına özen gösterilmelidir (Taymaz, 1989, 23).

İşgörenlerin güçlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tümleştirilmesi, dolayısıyla okulun örgütsel bütünlüğe ulaşması, yönetimin üç önemli işlevine dayanır (Başaran, 2000b, 26):

- Yönetim, her işgörenin kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.
- Yönetim, işgörenlerin gücünü, eşgüdümleyerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.
- Yönetim, işgörenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili olarak yaptığı araştırma; informal grup yapılarının ve kanallarının yönetim amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkıları olduğunu ortaya çıkarmıştır” (Bursalıoğlu, 1997, 29).

Okul müdürü, insan ilişkileri sorunlarına Başaran’a (1992, 26) göre şöyle yaklaşmalıdır:

- İnsan ilişkileri sorunlarını çözümlenerek iyi tanınmalıdır.
- Örgütün iki amacına ilişkin sorunlara öncelik vermelidir.
- İnsan ilişkilerine ilişkin sorun ilgililerin açıkça anlayacağı biçimde ortaya konulmalıdır.
- İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar, ilgililer arasında bir hakemin yönetimi altında tartışmaya açılmalıdır.
- İnsan ilişkileri, içsel yüklenmeye, karşılıklı doğrulamaya ve onaya dayandığında; yüz yüze yapıldığında; ilişki kuranlara ruhsal başarı ve haz verdiğinden etkili olmaktadır.

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 en stratejik öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenin mesleki başarısına, sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etki yapar. Bu konuda önemli iki nokta öğretmenin sosyal rolü ve statüsüdür. Öğretmenin beklentileri rolünü ve okul müdürü ile olan ilişkileri de onun statüsünü etkileyen etmenlerdendir (Bursalıoğlu, 1987, 70).

Öğretmenin etkili ve verimli bir çalışma içine girmesi için yönetimin onu insan ilişkileri ilkesine göre değerlendirmesi gerekir. Bu durumda öğretmen huzurlu olacak, yaptığı işten zevk alacak ve gerçekleştirdiği öğretimde başarılı olacaktır. Bu da okulun verimini arttıracaktır (Okutan, 1990, 23).

Okul yönetiminde otokratik ve demokratik olmak üzere, iki tür okul müdürlüğünden söz edilebilir. Otokratik okul müdürlüğünde her şey emirle yapılır. Oysa çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İyi bir okul müdürünün seçeceği yönetim biçimi, insani ilişkilerin önemli olduğu demokratik okul müdürlüğü olacaktır (Binbaşıoğlu, 1983, 134).

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.

Personel işleri ile ilgili sorunlar genelde yasa ve yönetmelikler çerçevesinde çözülmektedir. Okul yönetimi daha çok, uygulamanın mevzuat çerçevesinde yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumludur. Okul müdürleri personel yönetimi alanında neo-klasik akımın bilimsel verilerinden yararlanabilir.

İlköğretim okullarında çalışan personel, eğitim hizmetleri, teknik hizmetler, genel idari hizmetler, yardımcı hizmetler ve sağlık hizmetleri kadrolarında çalışan personeldir (Devlet Memurları Kanunu, Mad: 36). Hizmet içinde personelden en iyi biçimde yararlanmak okul müdürünün yeteneğine ve büyük ölçüde beşeri ilişkilerindeki başarı derecesine bağlıdır (Tortop, 1994, 10).

Çalışanların bir takım hakları, ödevleri, sorumluluk ve yetkileri bulunmaktadır. Bununla ilgili yasalar 657, 1702, 4357, 3071 sayılı yasalardır. Öğretmenlere verilebilecek cezalar ise şunlardır: Uyarma, kınama, ihtar, kusurlu sayılma, ders ücretinin kesilmesi, ücret kesilmesi, maaş kesme, aylıktan kesme, kıdem indirme, derece indirme, kademe ilerlemesini durdurma, vazifeye son verme, meslekten çıkarma, Devlet memurluğundan çıkarma cezalarıdır. İşlenen suç, 657 Sayılı Kanunda yer almıyorsa; 1702 ve 4357 sayılı kanunlarda yer alan hükümler uygulanır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek olan işgörenlerin nitelik ve nicelik bakımından yeterli sayı ve düzeyde olması gerekir.

Öğrenci hizmetleri

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Gürsel, 1995, 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 (Taymaz, 2000, 117).

İlköğretim kurumlarında öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak, öğrenci aday kayıt, künye-kütük, yoklama ve devam, sınıf ders, sınıf geçme, tasdikname, öğrenci belge, diploma, dışardan sınava giren öğrenci ve not defterleri ile öğrenci kişisel, sınıf öğrenci listeleri, kanaat ve yılsonu not cetvelleri, öğrenim belgesi, istatistik çizelgeleri, zümre öğretmen toplantıları, sağlık hizmetleri ve tarama sonuçları, teşekkür ve takdimname listeleri dosyaları tutulmaktadır.

Okul yönetiminde öğrenci hizmetleri alanında yapılan genel işler öğrencinin kayıt ve kabulü, devam devamsızlık, öğrenci sağlık hizmetleri, öğrenci başarısının değerlendirilmesi (karne, diploma, belge), öğrenci rehberlik hizmetleridir (Taymaz, 1989, 85). Bu işler, aşağıda açıklanmıştır.

Kayıt ve kabul. Temel eğitim vermek devletin görevidir. 222 sayılı Yasa'ya göre her aile çocuğunu zamanında okula kayıt ettirmekle yükümlüdür. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (İKY)'ne göre, öğrenci kayıt kabulü, yeniden kayıt ve nakil yoluyla kayıt olmak üzere iki şekilde yapılır.

Yeni kayıt. İlköğretim kurumlarında kayıt işlemleri, il milli eğitim müdürlüklerince düzenlenecek, valilikçe onaylanan çalışma takviminde belirtilen süre içinde yapılır. İKY'nin 14–17 maddeleri esas alınarak 31 Aralıkta yetmiş iki ayını doldurmuş çocukların, oturdukları en yakın okula kayıtları yapılır. Öğrenci kayıtlarında velinin beyanı esastır. Ancak, gerektiğinde nüfus cüzdanı ve ikamet belgesi istenebilir. Çocuklar öncelikle öğrenci geçici kayıt defterine, kasım ayının sonuna kadar da öğrenci kayıt defterine kaydedilir. Kayıtlar elektronik ortamda da yapılabilir.

Yabancı uyruklu olup Türk vatandaşlığına kabul işlemleri devam edenlerin çocuklarının kayıtları, oturma belgesi veya pasaportlarındaki bilgilere göre yapılır. Öğrenim belgesi bulunmayanlar hakkında okul

müdürünün başkanlığında iki öğretmen ve varsa rehber öğretmenin yapacağı gelişim seviyesi tespitine ve gelişim yaşına göre işlem yapılır. Okula kaydı yapıldığı hâlde nüfus kaydı bulunmayan çocukların nüfus cüzdanının çıkarılması, nüfusa gerçek yaşından büyük veya küçük yazılmış olanların yaşlarının düzeltilmesi okul yönetimince velilerinden istenir. Veli bu işleri, bir yıl içinde yapmadığı veya girişimde bulunmadığı takdirde gereği yapılmak üzere millî eğitim müdürlüğü kanalıyla nüfus müdürlüğüne bildirilir. Zorunlu öğrenim çağında olup herhangi bir sebeple okula kaydı yapılmamış çocukların, yıllık çalışma takviminde belirlenen süreye bakılmaksızın okula kaydı yapılır. Zorunlu öğrenim çağına gelen ve özel eğitim tanısı konulmamış ve yerleştirme kararı alınmamış olanların da kaydı ilköğretim okullarına yapılır. Ayrıca kayıt sırasında varsa çocuğun aşılarının yapıldığına dair belge istenir. Künye defterinin her birisi bir öğrenciye ayrılır. Defter, her iki sayfasının ortasına gelecek şekilde mühürlenmelidir. En son sayfaya bu defterin kaç sayfadan meydana geldiği yazılarak tarih, mühür ve müdürün imzasıyla onaylanmalıdır. Böylece defterin sayfaları yırtılmayacaktır. Sayfa numarası öğrencinin okul numarasıdır. Herhangi bir nedenle okuldan ayrılan öğrencinin numarası açık numaradır. Açık numaralar not edilerek, okula kayıt olacak öğrencilere öncelikle bu numaralar verilir.

Nakil yoluyla kayıt. Öğrenci velisi ikametgâh belgesi ile başvurusu üzerine bir hafta içinde öğrencinin geldiği okuldan resmi yazı ile nakil belgesi istenir. Nakil belgesinde sınıfı, aldığı notları, devam durumu bulunur. Öğrenci kişisel gelişim dosyası ile birlikte kayıt olacağı okula beş gün içinde gönderilir ve gelen bilgilere göre kaydı yapılır. Nakiller elektronik ortamda da yapılabilir. İkinci yarıyıldaki nakiller, yarıyıl başından on beş gün sonraya kadar yapılır. Doğal afet, sağlık ve ailenin başka bir yere nakli gibi zorunlu nedenler dışında, bu tarihten derslerin bitimine kadar nakil yapılmaz. Denklik ile kayıt, sınavla kayıt ve yatılı ilköğretim okullarına kayıtlar da ayrıca düzenlenmiştir. Kayıt işlemleri İKY'nin 14–24. maddelerine göre yapılır.

Devam, devamsızlık, izin ve kayıt silme işleri. Öğrenci kayıt işlemleri sırasında çıkarılan sınıf listelerine göre sınıf defteri hazırlanır. Öğrenci devamı bu defterden izlenir. İKY'nin 25. maddesine göre zorunlu

ilköğretim çağındaki çocukların okula devamının sağlanmasından öncelikle öğrenci velisi sorumludur. Okul yönetimleri, millî eğitim müdürlükleri, müfettişler, muhtarlar ve mülkî amirler 222 sayılı Kanunun ilgili hükümleri gereğince çocukların okula devamını sağlamakla yükümlüdürler. Öğrenci, velisinin yazılı bildirimini halinde bir ders yılında on beş güne kadar izinli sayılabilir.

Zorunlu öğrenim çağını bitirdiği öğretim yılı sonuna kadar ilköğretim okulunu bitiremeyen öğrenciler, ilköğrenimlerini tamamlamak üzere en çok iki öğretim yılı daha okula devam edebilirler. Bu iki yıllık uzatma sonunda da okulu bitiremeyen öğrencilere öğrenim durumunu gösterir Öğrenim Belgesi verilir. Ancak zorunlu öğrenim çağı dışına çıkan ve iki yıl daha öğrenim görmesine imkân verilen sekizinci sınıftaki öğrencilerinin, o öğretim yılı sonuna kadar okula devamları sağlanır. Ders yılı sonunda başarılı olanlara ilköğretim diploması düzenlenir. Başarısız olan sekizinci sınıf öğrencileri ile ara sınıflarda öğrenim çağı dışına çıkan ve iki yıl uzatma hakkını kullanan öğrencilerin, ders yılı sonunda öğrenim belgesi düzenlenerek okulla ilişkileri kesilir. Bu durumdaki öğrenciler Açık İlköğretim Okuluna yönlendirilir. Öğrencilerin devamının izlenmesi ve sağlanması İKY'nin 25–31. maddeleri ile düzenlenmiştir.

Öğrenci sağlık güvenlik önlemlerinin alınması. Bulaşıcı çocuk hastalıklarının en fazla yayıldığı çağ okul çağıdır (Medicana, 1993, 77–157). Sosyal etkinlikler yoluyla sağlıklı yaşam için gereken uygulamalar yapılır. Öğrenci sağlığı ve güvenliği işleri İKY'nin 139. maddesine göre yerine getirilir. Bu hizmetleri aşağıdaki esaslara göre yürütülür:

- a) Öğrencilere okul ve çevresinde sağlıklı, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı sağlanması esastır.
- b) Öğrencilerin sağlık muayeneleri ve gerekli aşıları, periyodik olarak yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapılır.
- c) Gündüzlü ve sosyal güvencesi olmayan öğrencilerin sağlık ocağı veya sağlık eğitim merkezlerine sevkleri yapılır. Ekonomik durumu yetersiz olanların ilâç giderlerinin Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı tarafından karşılanması sağlanır.

d) Okulun temizlik ve düzeninin sağlanması, derslik, lâboratuvar, işlik, yemekhane, yatakhane gibi yerlerde ısı, ışık ve havalandırmanın sağlık şartlarına uygun olması, öğrencilerin kıyafetlerinin sağlıklı ve düzenli olması için gerekli önlemler alınır.

e) Öğrencilerin sağlıklı beslenebilmeleri için kullanılacak sofraya gereci, masalar ve diğer araçlar sağlık koşullarına uygun olarak bulundurulur. Mutfak veya yemek odası bulunmayan okullarda sınıflar, temizlik ve bakımı yapılmak koşuluyla bu amaç için kullanılabilir.

f) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Okulda, ilk yardım dolabı ile ilk yardım çantası ve bunlara ait araç ve malzeme bulundurulur.

Dolapta doktor reçetesi ile alınmayan ve doktor tavsiyesine göre kullanılması gereken ilaçlar bulundurulamaz ve öğrencilere kullandırılmaz.

Okul binalarında Millî Eğitim Bakanlığı Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı ve Millî Eğitim Bakanlığı Binalarını Yangından Koruma Yönergesi çerçevesinde, gelişen ve değişen teknolojilere uygun olarak gerekli güvenlik önlemleri alınır.

Okulda, gece ve gündüz emniyeti sağlamak için yeteri kadar güvenlik görevlisi görevlendirilir. Nöbetçi öğretmenler, öğrencilerin güvenliğini sağlayacak önlemleri almak ve kontrol etmekle görevlidir.

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 (Ertürk, 1982, 111).

İKY'nin 35–50. maddeleri ile öğrenci başarısının ölçülmesi, değerlendirilmesi, yetiştirilmesi düzenlenmiştir. Bir ders yılı iki dönemden oluşur. Başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi okulun ders programında belirtilen özel ve genel amaçlar, açıklamalar ile konular esas alınır. Yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavlar ile ödev ve projelerden alınan notlar esas alınarak saptanır. Öğrencilerin derslere, ödevlere ve sınavlara katılması zorunludur. Öğrenciler, 4-8. sınıflarda Türkçe dersinden üç, diğer derslerden

ikiden aşağı not almamak koşulu ile dđnem ortalaması 3.5.-4.00 olanlar “Teřekkđr”, 4.01 ve yukarı olanlar “Takdirname “ile dđllendirilerek dđđrenci dosyasına işlenir.

İKY'nin 45.maddesine gđre, dđđrencilerin derslerdeki başarısı ile kişisel ve sosyal becerilerine ilişkin değerlendirme sonuçları, sosyal etkinlik çalışmaları ve okula devam durumlarını velilerine duyurmak için yarıyıl ve ders yılı sonunda olmak ũzere iki defa karne verilir. Bir dersin yılsonu notu, dđđrencinin o dersten aldığı birinci ve ikinci yarıyıl notlarının aritmetik ortalamasıdır. Dđđrencinin sınıf geçmesi için not ortalamasının iki olması yeterlidir. İlkdđđretimde dđđrenci, kendi yaş grubu içinde bir bũtđn olarak yetiştirilir ve değerlendirilir. İlkdđđretim, dđđrencilerin derslerdeki başarısızlığına bakılarak elenecekleri bir dđnem değil, programda dđđgđrđlen derslerin ve sosyal etkinlik çalışmalarının ortak katkısıyla ilgi ve yeteneği dđsũnde yetiştirilecekleri bir dđnem olarak değerlendirilir.

Dđđrenci rehberlik hizmetleri. Bir okul mũdũrũnũn eğitim programlarının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmesinde rehberlik hizmetlerinin bũyũk dđnemi vardır. Dđđrencinin çeşitli sorunlarının dzđlmesinde ve başarının artırılmasında rehberlik hizmetlerinden yararlanılması gerekir (Başaran, 1982, 143).

İKY'nin 75–76. maddeleri okul rehber dđđretmeni ve şube rehber dđđretmenin görevlerini açıklamaktadır ve okul mũdũrũne karşı sorumlu olduklarını belirlemektedir. Rehberlik hizmetlerini yũrũtmek amacıyla okullarda psikolojik danışma ve rehberlik servisi oluşturulur ve gerekli araç-gereç kullanıma hazır bulundurulur. Rehberlik hizmetleri, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Ydnetmeliği ve ilgili diğer mevzuata gđre yũrũtũlũr.

Rehberlik alışmaları her dđđrencinin kendini anlaması, sorunlarını dzmesi için gerekli kararlar alması ve kapasitelerini kendine en uygun dũzeyde geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve bđylece kendini gerçekleştirmesi için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardım olarak tanımlanmaktadır (Kepçeoğlu, 1996, 234). Bu

amaçla öğrenci tanıma çalışmalarına yer verilmektedir.

Okul müdürleri, Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar Kanununa (2916 S.K.), Korunmaya Muhtaç Çocuklar Hakkında Kanun'a (2828 S.K.) göre özel eğitim mevzuatını uygulamak ve özel eğitim hizmetleri sağlamakla yükümlüdür (Özsoy, Özyürek ve Eripek, 1998, 30). Ayrıca eğitsel kol çalışmaları yoluyla da öğrencilerin kendini tanıması ve yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Müdürün bu çalışmalara öncülük etmesi ve ortam hazırlaması gerekmektedir. Öğrencinin disiplini, başarısı ve gelişim sorunları ile ilgili işlere zaman ayırmak rehberlik çalışmalarını denetlemek, müdürün görevleri arasında yer almaktadır.

Öğretim ile ilgili hizmetler

Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Taymaz, 2003,161).

Toplumun eğitimden beklentisi üç grupta toplanır (Bursalıoğlu, 1987, 3-14): (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 İşlevi, bireyin kendi yeteneklerini ve kapasitesini en akılcı şekilde değerlendirerek kendini geliştirmesi, ülke kalkınmasında gerekli olan yeterli sayı ve nitelikte insangücünü yetiştirme, vatandaşların iyi bir üretici ve tüketicisi olmalarını sağlamaktadır.

İlköğretimin amaçları, toplumun eğitimden beklentisine paralel olarak, Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda, İKY'nin 5. maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- 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,
- Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,
- 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,
- (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,
- Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,
- 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,
- Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,
- (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,
- Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,
- Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,
- Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,
- 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,
- (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,
- (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,
- Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,
- (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak,

Okulun amacı, bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmektir. Bu nedenle eğitim öğretim işleri diğer yönetsel amaçların odak noktasıdır. Okul müdürünün bu konuya yeterince zaman ayırması ve önem vermesi okul yönetiminin gereğidir. Açıkalın (1994, 123) yaptığı bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel zamanlarının % 21'ini; Aksoy (1993, 135) da araştırmalarında, okul müdürlerinin, zamanlarının % 18'ini eğitim öğretim işlerine ayırdıkları saptamışlardır.

Toplumların hayatında önemli bir role sahip olan eğitim, gelişmiş ve güzel yapılan bir etkinlik olamaz. Bu bakımdan eğitim kurumlarının en önemli işlevlerinden birisi verilecek eğitimin niteliğini artırmak olmalıdır. 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 değişimlere göre yeniden düzenlendikçe: diğer bir deyişle programlar geliştirildikçe eğitimin de niteliği artar (Erden, 1993, 1).

Toplumların gelişmeleri, pedagojik ve psikolojik alanlardaki yeni bulgular, yeni denemeler, program ve yöntemlerin değişmesine de etkide bulunmaktadır. Bu nedenle sık 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 (Cicioğlu, 1985, 129).

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 (Aytaç, 2000, 25).

Türkiye'de eğitim politikaları, üst yönetimce hazırlanmaktadır. Okul müdürü daha önce üst yönetimce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre

okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. Okul müdürünün politika görevi sınırlıdır. Okul müdürünün yeterli yetki ve mali bağımsızlıktan yoksun olması bu sınırlılığı yaratmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, 196).

Öğretmen, öğrenci davranışlarını etkilemektedir. Okula giren öğrenciyi bir ürün kabul etmekte, davranışlarında eğitim amaçları doğrultusunda değişiklik meydana getirmektedir. Tüm alt sistemler bu üretim alt sisteminin verimli çalışmasını sağlamak içindir. Yönetim alt sistemi de bunlardan biridir. Eğitim yaşantılar ve iletişim yoluyla yapılmaktadır. Okul, bu program ve mevzuat çerçevesinde öğrenciye gereken yaşantıları kazandırmak üzere, yaşama ortamını hazırlayarak eğitimi sürdürmektedir. Okul müdürleri, eğitim programlarını uygulamaya koyma ve denetlemek için okul çapında karar, planlama, örgütlemek, iletişim, etki, eşgüdümleşme, denetleme ve değerlendirme süreçlerini uygular; mikro düzeyde program geliştirir.

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

Müdür, ücretli derslerin adil bir şekilde dağıtımını yapar. Haftalık ders dağıtım çizelgesini; okulundaki öğretmen ve şube sayıları, seçmeli dersler, derslik, atölye, laboratuvar sayısı, tek veya ikili öğretim, öğretmenin özel durumları gibi özellikleri haftalık ders dağıtım çizelgesini hazırlar veya hazırlanmasını sağlar. Öğretmenlerin eğitim-öğretimi derslerin amaçlarına, İKY ve öğretim programında belirtilen açıklamalara uygun ve planlı bir şekilde yürütmesini sağlar. Bu nedenle, yıllık, ünite ve günlük ders planları hazırlar.

Öğretimin amaçlarına ulaşacak şekilde planlı yapılabilmesi için her ders öğretmeni okul müdürünün onaylayacağı yıllık ders planını öğretim yılı başında hazırlar. İyi bir öğretim planı, öğretmenin ulaşacağı amacı, izleyeceği

yolu, kullanacağı araçları, yapacağı çalışmayı ve sonucunun nasıl değerlendirileceğini gösterir (Taymaz, 1989, 151). Ayrıca, ders dışı yetiştirme kursları düzenler; yönetmeliklerde belirtilen kurul ve komisyonların teşekkülü; personel arasında işbölümünün yapılması, öğretimin yapılması ve izlenmesi gibi konularla ilgili işleri planlar, uygular ve denetlemesini yapar.

Okul müdürü bu işlerden başka, eğitim öğretim ortamlarını hazırlamak amacıyla gereksinim duyulan araç gerecin sağlanması; Milli Eğitim Müdürlüğü ile gerekli yazışmaların yapılması, ders kitaplarının seçimi; öğrenci ödevlerinin usule uygun olması; kitaplık işleri, sınıf, laboratuvar işlik gibi eğitim ortamının hazırlanması işlerinin yapılmasını sağlar ve ortak kullanım planlarını uygular. Okulda eğitimin verimini artırmak amacıyla öğretmen öğrenci gereksinimlerini öğrenir; gereken rehberliği yapar; özel durumu olan öğrencileri araştırır ve gereken çalışmaların yapılmasını sağlar. Öğrencilerden özel durumu nedeniyle eğitim etkinliklerine katılmayanların sorunları ile ilgilenir.

Okulun görevi öğrencilere, yaşantılar yoluyla istendik yönde davranış kazandırmaktır. Böylece çağ nüfusunun ortak amaçlara ulaşması sağlanır. Türkiye’de bu davranışlar Türk Milli Eğitiminin Amaçları’nda gösterilen davranışlardır. İlköğretim okullarında yapılan ölçme ve değerlendirme sonucunda verilen öğrenci karnesi ile öğrencinin istendik davranışları ne 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.

Okul müdürü mevzuat ve programlar çerçevesinde okulun bütün işlerini yürütme, düzene koyma ve denetlemeye yetkili bulunmaktadır.

Eğitim ile ilgili hizmetler

Bir okul yöneticisinin eğitim etkinliklerini planlayabilmesi için bağlı bulunduğu yönetimin isteklerini, öğrencilere kazandırabilecekleri yeterlikleri, mezunların devam edebilecekleri okulların arayacakları nitelikleri bilmesi gerekir. Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz, 2003, 187).

Programlar ne yapılacağını belirler. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına yardım etmek ve uygulamanın düzeyini yükseltmek içindir. Türkiye’de, yönetim ve eğitim programlarının yapılmasında okul müdürünün söz hakkı yok gibidir (Bursalıoğlu, 1987, 197). Eğitim programları, toplumun gereksinimleri yanında bireylerin istek ve gereksinimlerini de dikkate almaktadır. Varış (1976), 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 ereve içine girer. Öğretim programı ise, eğitim programı içinde öğrenciye bilgi ve becerilerin eğitim programının amaçları doğrultusunda ve planlı bir biçimde davranış kazandırılmasına dönük bir programdır” (Varış, 1976, 18). Okullarda ğrencilerin yetiştirilmesi eğitim programlarına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında programı yönetmek demektir (Başaran, 1993, 155). İlköğretim ğretim programı da bunlardan biridir. Milli Eğitim Bakanlığı’nca hazırlanmıştır. Eğitimde olanak ve fırsat eşitliği sağlamak, aynı zamanda ülke bütünlüğü ve ortak değer yargıları kazandırmak amacıyla Türkiye’nin her yerinde aynı program uygulanmaktadır. Eğitimin yerelleştirilmesi görüşünün bu uygulamayı bozacağı düşünülebilir. Programlar ağın getirdiği yeniliklere ve gereksinimlere göre zaman zaman geliştirilir. Müdür bu değişiklikleri uygulayıcılara iletir; uygulanmasını sağlar.

Bir ilköğretim okulunda, eğitim hizmetleri ile ilgili olarak; ğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu karar, okul ğrenci kurulu, sosyal etkinlikler

kurulu, öğretmen nöbet, öğretmenler kurulu ve teftiş defteri ile rehberlik çalışmaları, disiplin kurulu kararları, nöbet çizelgeleri, öğretmenler kurulu, okul-aile birliği çalışmaları, veli-öğretmen toplantıları ve sosyal etkinlikler dosyalarını tutmaktadırlar.

Bir okulda eğitim hizmetleri alanında yapılan işlerin başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 2003, 188-211).

- Rehberlik Hizmetlerinin yapılması
- Öğrenci disiplin işlerinin yapılmaması
- Nöbet işlerinin yürütülmesi
- Eğitici çalışmalar ve beden eğitiminin yapılması
- Okul-aile birliklerinin çalıştırılması
- Okul- çevre ilişkilerinin düzenlenmesi.

Müdür, sosyal etkinlikler yönetmeliğine göre, belirli gün ve haftaların kutlanması; kültürel etkinlikler; öğrenci kulüp çalışmalarının planlanması; görev bölümü yapılması; okul rehberlik komisyonunun seçilmesi ve sosyal etkinlikler kurulunun oluşturulması gibi çalışmaları yapar.

İlköğretim okullarında okul aile birlikleri, 31.05.2005 tarih ve 25831 sayılı resmi Gazete'de yayınlanan Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre kurulur ve işletilir. Yönetmeliğin 5. maddesiyle, okul-aile birliklerinin, 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 kurulması öngörülmektedir. Öğrencilerin eğitiminde okul aile arasındaki işbirliğini sağlamak, çatışmaları önlemek, öğrencinin eğitimi için gereken sorumlulukları paylaşmak, öğrenci velilerini eğitim konusunda aydınlatmak, velilerin bilgi ve becerisinden eğitim içinde yararlanmak ve karşılıklı yardımlaşmayı sağlamak gerekmektedir (Başaran, 1993, 182). Bu amaçlara ulaşmak için müdür velilerle işbirliği içinde çalışır. Müdürlerin velileri okula çekmek için gereken çabayı göstermesi beklenmektedir.

Okulu, çevredeki yeri, çalışmaları ve başarı derecesini öğrenci etkinlikleri yoluyla (tören, bilgi ve spor yarışmaları, sergi, okul gazetesi vb.)

çevreye tanıtma, 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 (Bursalıoğlu, 1994, 37). Okula eleştiri gelmeden önce öğrenci etkinlikleri sergilenerek okulun verimliliği konusunda belirecek tereddütler giderilmelidir. Bunun yanında sınıf geçme oranı ve bir üst öğrenimin sınavlarını kazanma durumları da çevre halkının gözünde okulun değerini yükseltmektedir.

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

Okul müdürünün çevre ile ilişkileri Taymaz'a (2000, 219) göre dört esasa dayandırılmaktadır:

- Demokratik düzende okulun ne yapacağını çevrenin bilmesi, öğrenmek, istemesi doğal hakkıdır.
- Okul müdürü çevrenin ve toplumun okuldan beklentilerini öğrendiğinde karşılama yolları arayabilir.
- Okul çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olabilmelidir.
- Çevre ve toplumun istek ve ihtiyaçları sıralanırken okula da gerekli yararlar ve destek sağlanmalıdır.

Tören ve toplantılara katılma, okul-aile işbirliği sağlama, okulu çevreye tanıtma, çevreye kültür merkezliği etme, çevredeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlama, ziyaretçilerle ilgilenme yine okul müdürünün görevleri arasındadır.

Okul müdürünün törenlere ve eşgüdümleme toplantılarına katılması ve ilgili okullarla etkileşimde bulunma, müdürün çevre ile ilgili işlerinden biridir. 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 toplantılardır. Okullar arası etkileşim, aynı düzeydeki okulların uygulamadan doğan sorunlarını model almak üzere görüşerek, bilgi ve görgülerini artırmak, il çapında yapılan anma toplantılarında işbirliği, törenler, spor çalışmaları ve bilgi yarışmalarının düzenlenmesi ve uygulaması, açık geçen derslerin doldurulması amacıyla öğretmen değişimi, ücretli ders ve haftalık ders programlarının hazırlanması gibi ortak çalışmayı gerektiren konularda yapılmaktadır. Müdür bu toplantılarda okulu temsil etmektedir. Toplantıların bazılarında okulla ilgili karar alma, il düzeyinde kararlara katılma söz konusudur. Toplantılardan önce ön hazırlık ve toplantı sonucu gereken çalışmaların yapılması gerekmektedir. Toplantıda alınan kararlar yeni toplantılar, işbölümü ve uygulamalar getirebilir. Personelin bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi veya uygulama, hem sorumluluk hem de işlerini artırma özelliğine sahiptir. Toplantılar okul müdürünün zamanını çalan, ancak etkili performans için gerekli olan etkinliklerdir (Scoot, 1999, 76).

Okul işletmesi

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 (Başaran, 1983, 162).

Taymaz'a (2000, 231) göre okul bütçesi ile ilgili işlerin analizi şöyledir:

- Hesap işlerinin yapılması
- Bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması
- Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması
- Yazı işlerinin yapılması
- Ayniyat işlerinin yapılması

- Kooperatif ve kantin işlerinin yapılması
- Döner sermaye işlerinin yapılması

Okul bütçesi, bir yıl içinde tahmin edilen gelir ve giderlerin yazıldığı bir belge ve maddi kaynakların sağlanmasına ve harcanmasına izin verilen bir tasarıdır. Müdürün okul bütçesi konusunda yapacağı işler şöyle sıralanabilir;; Personelin görev bölümünü yapmasını sağlama, komisyonları kurma; görevlendirilen personelin işletme işlerini ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yapılmasını sağlama. 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; yiyecek, yakacak alımı, kooperatif işleri, bütçe, muhasebe, ayniyat işleri; kütüphane işleri, arşiv; yazışmalar defter ve dosyaların düzenli ve usulüne uygun bir şekilde tutulması, öğrenci servis işleri, anaokulu işleri gibi işler bu bölüm altında sayılabilir.

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. 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda "Amirler, emrindeki memurların, görevlerini dikkat ve itina ile yerine getirmelerini, Devlet malını korumak ve her an hizmete hazır halde bulundurmak için gerekli tedbirleri almalarını temin-takip etmekle görevli ve sorumludurlar" hükmü bulunmaktadır (M.E.B. 1993a, 435). Ayrıca, 2112-81 sayılı "Temizlik Rehberi"nde "Müdür, okulun bina, araç ve tesislerinin etkili bir şekilde kullanılması, korunması, temizliğinin yapılması ve sürekliliğinin sağlanmasından birinci derecede sorumludur" ifadesi bulunmaktadır. 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. Müdür görevli

personel arasında işbölümü yaparken adil olmalıdır. Müdür ayrıca görevlilerin belirlenmesi, günlük, haftalık ve mevsimlik temizlik, bakım ve onarımın planlanmasını yapar; bahçenin düzenlenmesi ile ilgilenir; çalışmalarını denetler; ortaya çıkan sorunları giderir. Bu iş sürekli üzerinde durulması gereken bir iştir. Aksayan kısımların anında düzeltilmesi gerekir.

Okul gereksinimleri, yönetim tarafından ilgili birimlerin görüşleri alınarak saptanır. Satın alınacak malın cins ve miktarının yanı sıra gerektiğinde aranılacak nitelikler belirlenir (Taymaz, 1989, 203).

Okulun giderleri ve gereksinimleri Milli Eğitim Müdürlükleri kanalıyla karşılanmaktadır. Öğretim yılında gerekli olacak donanım ve ders araçlarının seçimi öğretmenlerin isteği doğrultusunda ve öğretim yılı başında planlanmaktadır. 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 sağlanmasını, gereksinim duyulan donanım araç ve gereçlerini Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesini sağlamaktadır.

Okulunun sekreteryasını yönetmek de oldukça önemli işlerden biridir. Okullardaki yazı ve dosyalama işleri ile ilgili hizmetler, Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmet Yönetmeliği'ne göre şunlardır:

- Yazı ve daktilo işlerinin yapılması;
- Gelen ve giden yazılarla ilgili defterlerin tutulması, yazıların asıl ya da örneklerinin tutulması, yazıların asıl ya da örneklerinin dosyalanarak saklanması;
- Gizlilik özelliği taşıyan yazıların gizli tutulması;
- Yazılardan gerekenlere yanıt hazırlanması;
- Eğitim iş görenleri ile diğer işgörenlerin sicil defterlerinin tutulması.

Aynı yönetmelikte yer alan hükümlerden, demirbaş eşya ile ilgili

olanları da şunlardır:

- Demirbaş eşyanın bakımı ve korunması;
- Demirbaş eşyanın, kullanılma amacı doğrultusunda kullanılmasının sağlanması;
- Demirbaş eşyayı kullanan kimselerin, demirbaş eşyaya zarar vermelerinin önlenmesi (şeklini değiştirmelerinin, ekler yapmalarının, üzerine isim yazmalarının vb önlenmesi).

Kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesi, geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Genelde kütüphane “Dewey” sistemine göre düzenlenmektedir. Üye kartlarının hazırlanması, kitapların bakım ve ciltlenmesi, kitaplığın temizliği, demirbaş defterinin ve kayıtların tutulması gibi işler ilgili personel tarafından yapılmaktadır. 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 (Başaran, 1983, 181–182).

Arşiv işlerinin “Desimal Dosya” sistemine göre düzenlenmesi ve saklanması, arandığında kolayca bulunabilmesini sağlamaktadır. Bunun yanında geçmiş yıllara ait personel ve öğrencilerin özlük hakları, ayniyat ve hesap işlerinden saklanması gerekenler de arşivde saklanmaktadır. İlgili memurun mevzuata uygun ve düzenli çalışması, kütüphanenin düzenli ve hizmete hazır bulundurulması amacıyla müdürün çalışmaları denetlemesi gerekmektedir. Arşivde bulunan evrak ve defterlerin kanıt olarak ortaya çıkarılması gerektiğinde, aranan evrakın bulunup bulunamamasından okul müdürü sorumlu tutulmaktadır. Yönetmelik gereği tutulması gereken defter ve dosyaların usulüne uygun olarak tutulmasını ve resmi yazışmaların düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlama da önemli işler arasında bulunmaktadır.

Desimal dosya sistemine göre tutulması gereken ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde belirtilen defter ve dosyaların tutulması, ilgili memur tarafından sağlanmaktadır. Okul müdürü, yapılan çalışmaların Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Taşra ve Yurtdışı Teşkilatına Dair Büro Hizmetleri Yazışma Esasları ve Dosyalama Sistemi Yönergesi'ne ve mevzuata uygunluğunu denetler, gelen ve giden evrakları okuyup imzalar, gereğini yapmak üzere ilgili

müdür yardımcısına havale eder. Yazıların gelen giden evrak defterine kaydedilmesi ve dosyalanması, yazışmaların usule uyması, işlerin düzenli yürütülmesi müdürün yapması gereken çalışmalardır.

Demirbaş alımı, sayımı, kayıt ve düşümlerinin yapılması, amaca uygun bir şekilde kullanımını sağlama işleri ise, 263 sayılı “Ayniyat Talimatnamesi”ne göre yürütülmektedir. Yönetmelik 1949 tarih ve 529 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanmıştır (Tekişik, 1988, 207). Okul müdürü göreve başlarken, okul demirbaş eşyalarını tutanakla ve sayarak teslim alır. Yeni alınanları A, B, C demirbaş defterlerine kayıt eder. Eşyalara numara verilir (Akçay, 1996, 186–190). Ayniyat Yönetmeliği esaslarına göre, her akçalı (mali) yıl Ocak ayı başında okulun demirbaş eşyaları kurul tarafından sayılır. Eskimiş yıpranmış olanlar tutanakta gösterilir (Binbaşoğlu, 1983, 186). Düşümü yapılacak eşyalar belirtilir.

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. Satın alma komisyonu görevlerini, “2886 sayılı Devlet İhale Kanunu” ile “Muhasebe-i Umumiye Kanunu” hükümlerine göre yürütür.

Yiyecek, içecek, yakıt alımı komisyonların, kantin kooperatif işlerinin yürütülmesini sağlama, eğitsel kol rehber öğretmenin gözetim ve denetimi altında bulunmaktadır. Okul müdürünün ders yılı başında öğretmenler toplantısında ilgili komisyonları kurması, eğitsel kolda görev alacak öğretmenlerin saptanması ve çalışmaları denetlemesi gerekmektedir. Müdür, okulun gereksinimlerini Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bildirmek üzere, bütçe, ödenek işleri ile ilgili bildirim raporu hazırlar.

Okulun gelir kaynaklarına, 222 Sayılı Kanun’un 76. maddesi açıklık getirmiştir; devlet bütçesinin % 3’den fazlası, köy bütçelerinin en az % 10’u, İl özel idare bütçesinin % 20’si oranında ödenek ayrılmasını öngörmektedir ve paranın nasıl harcanacağını açıklamaktadır. **1997 yılında kabul edilen 4306**

sayılı yasa, milli eğitim gelir kaynaklarına ek olarak katkı paylarını getirmiş bulunmaktadır.

Okul binası, eğitim yerleri ve içindeki donatım, güçlükle sağlamakta, bozulan, kırılan veya ortadan kaldırılanın yerine yenisi güçlükle konulabilmekte ya da konulamamaktadır. Yıllardır bir kalem yeni ders aracına sahip olamamış pek çok okul bulunmaktadır. Çeşitli güçlüklerle okullara sağlanmış bulunan demirbaş eşya ve gereçlerin korunması, çok dikkatli kullanılması ve en üst derecede yararlanılmasının sağlanması yönünde okul yönetimlerine önemli görevler düşmektedir (Kocatepe, 1969, 343).

Okul binaları eğitime ayrılan en önemli kaynaklardan ve eğitim ortamının en klasik, temel öğelerinden birisi olma özelliği ile söz konusu kaynaklar arasında, dikkati çeken bir konuma sahiptir. Çok önemli miktarlarda kaynaklar kullanılarak edinilebilen okul binalarının etkili kullanımı konusu şimdiye kadar birçok ülkede üzerinde ısrarla durulan bir konu olagelmiştir. Yapılan çalışmalarda temel sorunun, var olan binalarla eğitimin kalitesini düşürmeden, daha fazla bireye eğitim hizmeti götürebilmenin olanaklı olup olmadığı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemizde ise bu sorunun, bilimsel araştırmalara dayalı olmaktan çok; kişisel ve sezgisel, bazen de birbiri ile tutarsızlık gösteren yaklaşımlarla çözümlenmeye çalışıldığı görülmektedir.

Küçük bir ihmalin veya dikkatsizliğin büyük yangınlara yol açtığı, can ve mal kaybına neden olduğu görülmüştür. Okulda yangın çıkmaması, can ve mal kaybına neden olmaması için gerekli önlemlerin okul yönetimince zamanında alınması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. Düşman saldırıları, doğal afetler ve büyük yangınlar karşısında, can ve mal kaybının en aza indirilmesine yönelik sivil savunma çalışmalarının yürütülebilmesi için, okul yönetiminin üzerine düşen görevi gereğince yerine getirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, tehlike anında paniğin, kargaşanın, yağmanın, can ve mal kaybının önüne geçmek olanaklı olmayabilir.

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

parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul için gerekli olan maddi olanaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi olanaklar gereksinimin altına düşer ve gerektiğinde sağlanamazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalma olacaktır. Maddi kaynakların eksiksiz ve zamanında sağlanması iyi bir işletmecilik politikasının uygulamasına bağlıdır (Taymaz, 2000, 229).

Okul Yönetiminde Sorunlar ve Sorun Çözme

İnsanların, yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için yaşamlarının çeşitli dönemlerinde karşılaştıkları sorunları sorun çözme becerilerini kullanarak çözmeleri gerekir. Okul müdürü ise, konumu (görevi) gereği kendisine sürekli sorunlar getirilen kişidir ve sorun çözmek, yöneticinin asıl görevlerinden biri olarak belirtilmektedir. Başaran (2000b, 85), eğitim yönetiminin okulun bitimsiz olan sorunlarını çözmek için var olduğunu belirtmektedir.

Sorun kelimesi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Püsküllüoğlu (1996, 1376) sorunu, “üzerinde düşünölmeye değen ve çözüm getirilmesi, olumlu ya da olumsuz bir sonuca ulaştırılması gereken durum”, “sıkıntı veren durum, dert”, “bilimsel yöntemlerle çözülmek üzere ortaya atılan soru”, ve “çözömsüz kalan her türlü güçlük” olarak tanımlamaktadır. Dewey ise sorunu, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlamaktadır (Gelbal 1991, 167; Akt. Albayrak, 2002, 1).

Sorun, temelde bireyin bir hedefe ulaşmada bir engellenme ile karşılaştığı çatışma durumudur. Engellenme hedefe ulaşmayı güçleştirmektedir. Böyle bir durumda engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak gerekir (Morgan, 1986, 198). Ancak bir engelin sorun niteliği kazanması için mutlaka kişi tarafından sorun olarak algılanması gerekir. Eğer kişi bir sorun olduğunu düşünmüyorsa ya da sorunu fark etmiyorsa, sorunu çözmek için de çaba harcamayacaktır. Ancak sorunun algılanmıyor olması, her zaman

gerçekte sorun olmadığı anlamına gelmez. Bu sorun bir şekilde ortaya çıkıp kendini hissettirecektir.

Sorunlar uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, ekonomik ve bedensel sorunlar vardır. Bu farklı sorun türleri birbirlerinin içine karışarak büyük, karmaşık sorunlar haline dönüşebilirler. Sorunların çözümleri, sorunun türü ve karmaşıklığına göre değişir. Bazı sorunlar tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı sorunlar duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı sorunlar ise, olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Sorun çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 1996, 219).

Hicks (1991,8)'e göre sorunlar, boyutlarına göre karmaşık ve basit sorunlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflamanın sorunun sadece yapısını tanımladığı, kolaylığı ya da zorluğu konusunda bir durum karşılaştırması yapmadığı söylenebilir. Sorunun karmaşıklığı, bir sorunun ne kadar geniş kapsamlı olduğunu ve ne kadar çok kişiyi etkilediğini yansıtır. Sorunlar, iyi tanımlanmış ve iyi tanımlanmamış olarak da ikiye ayrılmaktadır (Hicks, 1991, 8; Leitwood ve arkadaşları, akt. Battoms, 2003, 21). Böyle bir sınıflandırma, sorunun gerçekte ne olduğundan emin olma ve olası çözümleri bulabilmek için doğru yolda olma konusunda fikir verebilir.

Leitwood, Steinbach ve Raum'a (1993) göre, bir bireyin mevcut duruma ilişkin algısı ile o bireyin istediği durum açıkça biliniyor ve bir durumdan diğerine nasıl gelineceğinin yöntemi de biliniyorsa bir sorun rutin veya iyi yapılandırılmış olarak düşünülmektedir (Akt. Battoms, 2003, 21).

Sorunlar iyi tanımlandığında çözümü bulmak daha kolaylaşır. Çünkü bu durumda, sorun çözücü gereksinim duyacağı; "mevcut durum hakkında bilgi, arzu edilen durum hakkında bilgi, çözümdeki hareket serbestliği, sorun çözücünün yetenek ve kaynak sınırlaması" gibi tüm bilgilere sahiptir (Kahley, 1993, 19, Akt: Albayrak, 2002, 12). Sorunun nereden kaynaklandığı bellidir. Böylece, ne yapılması gerektiğine daha kolay karar verilebilir. Ancak, sorunla ilgili belirsizlik varsa, yani sorun iyi tanımlanmamışsa ve yine de sorunun ne

olduğunun bilindiği düşünülüyorsa, doğru sorunla karşı karşıya olunduğundan emin olmak için, sorun birkaç açıdan ele alınmalı, kaynaklar amaç doğrultusunda yönlendirilmelidir. Bu şekilde belirsizliğin ortadan kaldırılabileceği ve zaman kaybetmeden iyi bir çözüm bulunabileceği söylenebilir.

Gerçek sorunları diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olacak bir diğer sınıflandırmada da, sorunlar zararsız ve tehlikeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Tehlikeli sorunları çözülmesi zor yapan şey, dallanıp budaklanmış olmalarıdır. Sorunun, tehlikeli olduğunu gösteren bazı ipuçları vardır. Sorun, sürekli gelişen, iç içe geçen konular ve kısıtlar kümesidir. Bundan da öte, sorunun kesin bir tanımı yoktur. Bir çözüm geliştirene kadar sorun anlaşılabilir. Sorunun çözümünün sosyal paydaşlar tarafından kabul görmesi doğru cevabı bulmaktan daha önemlidir. Çözüm üzerindeki kısıtlar (örn, sınırlı kaynaklar ve politik dalgalanmalar) zamanla değişirler. Çünkü çoğu gelip geçen, fikirlerini değiştiren, iletişim kuramayan veya sorunun çözülmesi için gerekli kuralları değiştiren sosyal paydaşlar tarafından oluşturulurlar. Kesin bir sorun olmadığı için, kesin bir çözüm de yoktur. Sorun çözme süreci, mükemmel bir sorun bulunduğu değil de zaman, para, enerji veya diğer kaynaklar bittiğinde sona erer (Conklin ve Weill, akt. Başar, 2000, 6).

Tehlikeli olmayan zararsız bir sorun, bir çözüm üretilmesi için geleneksel bir sürecin yeterli olduğu sorundur. Zararsız ve tehlikeli sorunları birbirinden ayırt edemedikçe, basit sorun çözme yöntemleri tercih edilir. Sonuç ise, hayal kırıklığı ve etkisiz bir çözüm olur. Sorun çözme girişimlerinin esas hedefi, tehlikeli sorunlarla başa çıkabilmek için yöntemler geliştirmektir. Çünkü gerçek sorunlar, bu gibi sorunlardır ve bu sorunlarla uğraşmak için sorun çözme stratejilerinin yardımına gereksinim duyulacaktır.

Sorunlar içeriklerine göre sınıflandırıldığında da iki çeşittir. Birincisi; var olan fakat istenmeyen bir şeyin ortadan kaldırılması, imha edilmesi ve ya kontrol altına alınmasını içeren sorunlardır. İkincisi; olmayan, fakat olması istenen bir şeyin elde edilmesi veya ona erişilmesini içeren sorunlardır (Ackoff, 1978; akt. Başar, 2000, 6). Burada birinci tip sorun, negatif

güdümlüdür ve hoşnutsuzluğun kaynağını gidermekle ilgilidir. İkinci tip sorun, pozitif güdümlüdür ve memnuniyet kaynağına ulaşmayı içerir.

De Bono da, örgütlere ilişkin olarak, “yol kapalı”, “yoldan çıktınız” ve “dönüşü kaçırdınız” şeklinde adlandırdığı üç tip sorundan söz etmektedir (Adler, 2002, 254). Yol kapalı; nerede olmak ya da neyi başarmak istendiğinin bilindiği, ama yolun kapanmış olduğu durumdur. Yolu kapatan engel, kaynaklarda bir yetersizlik, teknolojide bir eksiklik ya da kişileri ilgilendiren bir sorun olabilir. Sorun çözülmüce ya da yol açılınca, olmak istenilen yere gitmek için devam edilebilir. Yoldan çıktınız; bu tip sorunlar tüm olasılıkların bitirildiği ve fiilen yolun tüketildiği durumdur. Dönüşü kaçırdınız; sorun tipi ise en zor sorun tipi olarak nitelendirilebilir. Her şeyin yolunda olduğunun düşünöldüğü fakat iş işten geçtikten sonra bir fırsatı kaçırmış olmanın fark edildiği durumdur. Gizli bir yan yolu fark etmeden geçip gitmeye benzetilebilir. Sorun fırsatları ve tehlikeleri tanıyamamaktır.

Bu üç sorun tipinden ilki, sorunu en azından analiz edebilecek kadar bilmeyi gerektiren geleneksel sorun çözme tekniklerine uygunluk gösterir. İkinci tipte, çözüm için gerekli olabilecek bilgi türünü, güvenilirliği nasıl değerlendirebileceğini ve daha fazla bilgi elde etmeye ne zaman son verip bir karar verileceğinin bilinmemesiyle, yargı gücüne daha çok bel bağlanacaktır. Üçüncü tip sorun, sonuca götüreceğ küçük fırsat kapılarını bile saptamak için sezgisel yaklaşıma gereksinim duyacaktır. Neyin analiz edileceğinin bilinmemesi analitik sorun çözme yaklaşımlarının bir işe yaramasını engelleyecektir (Adler, 2002, 255, 255).

Stevens’a göre (1998, 44), örgütsel sorunların sınıflanmasında geçiş sorunları ve verimlilik sorunları önemlidir. Geçiş sorunları, arzu edilen formda sapmalar olduğunda çıkan sorunlardır. Bu tür sorunları tanımlamanın en iyi yolu, sorunu çevreleyen tüm öğeleri çözümlenmeye olanak veren Kepner-Trego yaklaşımıdır. Geçiş sorunlarının gerçek sebebi tanımlandığında, çözüm yolu da, bu yolda atılacak adımlar da kendiliğinden ortaya çıkar. Bu tür sorunlar, yukarıda değinilen yapılandırılmış sorunlar ve “yol kapalı” şeklinde değerlendirilen sorunlarla özdeşleştirilebilir. Verimlilik sorunları amaçlar,

ulaşılmak istenilen hedefler ve bunun önündeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlama açık, anlaşılır ve hedefe giden yolu aydınlatacak, çözüme katkıda bulunacak özellikte olmalıdır. Verimlilik sorunlarının bir tek doğru tanımlaması yoktur. Bu sebeple de genellikle, ilk olarak olası tüm hedefleri araştırmak, daha sonra da ulaşılmak istenen hedefi belirlemek şeklinde iki aşamalı olarak tanımlanmaktadır.

Weiss (1993, 31) da, organizasyonlarda karşılaşılabilecek sorunları “birey merkezli sorunlar”, “organizasyon merkezli sorunlar”, “analitik sorunlar” ve “yayılmış sorunlar” olarak gruplamaktadır. Birey merkezli sorunlar karar verme sorumluluğunun tek bir kişide olduğu sorunlardır. Bu kişinin görevi karşılaşılan sorunu tek başına çözmesini gerektirir ve işinin bir parçasıdır. Zaman bu tür sorunların çözümünde genellikle kısıtlıdır. Zamanın kısıtlı olması da, yeterince bilgi toplama, diğer kişilere sorma ve uzlaşma aramaya engel olur. Bu tür sorunlarda, sorunu çözecek kişiden başkasının gerekli bilgi donanımına sahip olmaması da çözümü zorlaştıran bir unsurdur.

Organizasyon merkezli sorunlarda, sorunu çözme sorumluluğu gruba aittir. Bu tür sorunlarda çözüm süreci için zaman yeterlidir. Sorunun kaynak noktası, organizasyonun içinde ya da onun süreçlerinde gizlidir. Grupta sorunu çözmek için gerekli alt yapının mevcut olması ya da daha sonra sağlanması gerekmektedir. Gruptaki bireylerin karşılaşılan soruna karşı bir bütün olmaları ve sorun çözme sürecinde uyumlu çalışmaları şarttır.

Analitik sorunlarda etkenler, nedensel ya da mantıksal bir bağlantı gösterirler. Verileri kolaylıkla sayısallaştırmak mümkündür. Bu nedensel ya da mantıksal bağlantıların birinde bir şeylerin yanlış gittiği fark edilirse ortada sorun var demektir. Analitik sorunların çözümünden kastedilen genellikle kopan bir bağlantının yeniden sağlanmasıdır. Bunun için istatistiksel ya da mali analiz gibi analitik araçlar kullanılır.

Yayılmış sorunlarda ise, genellikle değer, tutum, sezgi ve varsayımlar mevcut olup standart görüş ve düşünme tarzlarına uygun değildir. Çoğu zaman “yapılandan daha iyi şeylerin de yapılabileceği”, “bir şeylerin daha iyi

yapılabileceği” gibi bir duyguyla açığa vurulurlar. Yayılmış sorun, iki yönetici arasında kişisel bir anlaşmazlığa neden olsa bile, anlaşmazlığın özündeki sorun (örneğin değer çatışması) analitik çözümlerle ele alınmaz. Yayılmış sorunlar da tıpkı analitik sorunlar gibi birey ya da grup merkezli olabileceklerdir (Mert, 1997, 21). Yayılmış sorunlar, daha önce bahsedilen bir sınıflama içinde yer alan, iyi tanımlanmamış sorunlar sınıfına da girebilir.

Sorun kavramına, içerdiği boyutlara, ortaya çıkardığı tepkilerin, somut, niceliksel ya da kişisel-toplumsal nitelikte oluşuna göre de yaklaşılmaktadır. Burada somut sorunlar, niteliklerinin belirgin olduğu ve kanıtlandığı matematiksel sorunları yansıtır ve sorun hakkında verilen bilgiler, sorunu çözmek için olası işlemleri ve amaçları içerirler. Kişisel-sosyal nitelikteki sorunlar ise, nitelikleri açık olmayan, gerçek hayattaki kişisel sorunları veya kararları içerirler. Heppner (1978) ise, sorunları gerçek hayattaki kişisel sorunlar ve kuramsal sorunlar olarak sınıflandırmıştır. Sorunlar gerektirdikleri tepkilere veya performanslara göre de sınıflandırılmışlardır: (1) Hâlihazırdaki isteklere veya krizlere karşı ertelenebilir tepkiler gerektiren sorunlar, (2) Alışılmışı karşı karmaşık tepkiler gerektiren sorunlar, (3) Tek bir soruna karşı çok yönlü tepkiler gerektiren sorunlar.

Çeşitli niteliklerinin birleştirilmesi sorunların zorluk düzeyini etkilemektedir. Heppner ve Krauskopf (1987), sorunun zorluğunun iki ölçüte bağlı olduğunu belirtmektedir. Buna göre sorunun doğasındaki zorluk düzeyi, sorunu çözmekte zorlanan insanların sayısı ve sorunu çözmeye çalışan kişinin öznel olarak algıladığı zorlukla belirlenir. Birincisi nesnel olarak zorluğu, diğeri ise, öznel algılanan zorluğu belirtilmektedir. Sorunları nesnel gerçekliği olan ve kişinin öznel olarak algıladığı sorunlar olarak ikiye ayırmak, sorun kavramı için daha belirleyici olarak kabul edilmektedir. Buna göre sorun çözmeye, kişi tepki verme gereksinimini hissettiği anda başlayabilir. Aksi takdirde ortada bir sorun yoktur.

Sorunlar, genellikle belirsizliklerden, emin olunmayan durumlardan, güçlükler içeren sorunlardan ve ilişkilerden oluşur. Karşılaşılan bazı durumları da sorun haline getiren de bu gibi özelliklerdir. Bir sorunla karşılaşıldığında

yapılması gereken şey, bir girişimde bulunmaktır. Hiçbir şey yapmamak bile gelecekle ilgili bir şeyler yapmak olarak algılanabilir. Bu durumda, ortaya çıkan durumu değiştirmeyerek, gelecekte bu duruma bağlı olarak oluşacak olaylara bir yön verilmiş olur.

Sorunlar nadir olarak üzerlerine “sorun” etiketi yapıştırılmış olarak ortaya çıkarlar. Genelde kendilerini belli etmeden dallanıp budaklanırlar. Her biçimde ve büyüklükte ortaya çıkabilirler. Sınırları hiçbir zaman net olmadığı gibi, ilk dikkati çeken yanları da her zaman en önemli yanları değil de gerçek sorunun küçük bir belirtisi de olabilir. Hatta daha önce karşılaşılan fakat bu kez farklı bir şekilde ortaya çıkan bir sorun da olabilir (Keenan, 1997, 6).

Sorunlarla yüzleşmekten kaçınmak ve herhangi bir potansiyel sorunun, ihtimal durumundan gerçekleşme aşamasına geçmeyeceğini ummak, hatalı bir davranıştır. Çünkü sorunlar kendiliğinden ortadan kalkmazlar. Sorunun teşhis edilmesi ve bu konuda bir karar verilmesi şarttır. Bu durumda yapılması gereken, sakince düşünüp, ne yapılması gerektiğine karar vermektir. Çünkü sorunlarla birlikte yaşamak, o sorunu çözmekten her zaman için daha zordur, gelecek hesaba katılmayarak gerçekleştirilen günlük hatta anlık davranış biçimleridir. Yapılan bu hata, sorun iyice karmaşık bir hal aldıktan sonra fark edildiğinde ise geç kalınmış olabilir. Böyle bir duruma düşülmemesi için sorunları, yeni şeyler öğrenebilecek durumlar olarak kabul edip, vakit kaybetmeden sistematik bir şekilde ele almak gerekir. Aksi takdirde, gerçekleştirilen her davranış kişiyi yanlış yapmaya götürecektir ve kişinin bu yanlışın sonuçlarına katlanacak direnci olmayabilir (Başar, 2000, 8).

Yönetim, mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme ve beklenmeyen güçlüklerle uğraşmadır (Güçlüoğlu, 1985, Akt: Erdoğan, 2002, 4). Örgütte yönetim eylemini yerine getiren yöneticinin görevi örgütü yaşatmaktır ve yönetici yönettiği örgütün örgütsel etkililiğinden sorumludur (Başaran, 2000a, 14).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Yöneticiyi diğerlerinden

ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemlerdir, yani kararlarıdır (Açıkalın, 1998, 51).

Sorun çözme becerisi, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi sorunları çözmektir ve sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin değeri, bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü iş yaşamının ayrılmaz ögesi olan sorunlar olmasaydı, yöneticilere da gerek olmazdı. Ayrıca yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya sorunlar çıkarır (Bedoyere, 1995), 10). İş yaşamında birçok durumda, sorun çözme sürecini başlatan yöneticidir. Bazen kötü bir performansla, bazen de içine düştüğünü gördüğü bir güçlüğü dikkat çeker.

Sorunları çözmek hem iş yaşamında, hem de özel yaşamda olsun önemlidir. Yöneticilerin sorunların üzerine etkili bir şekilde gitmeyip, belki de sorunun kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünerek, hiçbir şey yapmamaları sonucu sorunların üst üste gelen etkileri, sonunda çok daha büyük bir felakete neden olabilir.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bursalioğlu'na (1997,6) göre, okul yöneticisinin bunu gerçekleştirmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bunları davranışa dönüştürmesi ile mümkündür. Okul yöneticisi eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmelidir.

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde kesin olarak belirtilmiştir. Yönetici, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirleyip, çalışma takvimi ve planı hazırlayabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Monahan, 1982, 316; Akt. Taymaz, 2000, 53).

Örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirebilmesi, yaşamını sürdürmesi, karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişimini sağlaması,

örgütün sağlıklı olduğunu gösterir.

Örgüt sağlığı insan sağlığına benzer. Örgütler de insanlarda olduğu gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Okul sağlığı, okulun psiko-sosyal durumunu gösterir. Sosyal bir sistem olan okul yaşamını sağlıklı sürdürmek, büyümek ve gelişmek istiyorsa, karşılaştığı sorunları çözmek ve sağlığını koruyucu önlemleri zamanında almak zorundadır (Taymaz, 2000, 67).

Görüldüğü gibi örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunları çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemleri alınması gerekmektedir. Örgütlerde bu görev de öncelikle yöneticilerin görevidir.

Kaya'ya (1999, 94) göre, zihinsel bir süreç olan sorun çözme, bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir ve yönetsel kararlar aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Yönetsel kararlar kolektif kararlardır.
- Yönetsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve toplumu etkiler.
- Yönetsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve öğelere bir riski vardır.
- Sorun çözme sürecinde, sorun çözücünün eğitimsel, mesleki ve kültürel nitelikleri etkilidir.

Bursalıoğlu (1997, 82) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir. Başaran'a (2000, 86) göre, insan açısından sorun, insan gereksinmelerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır.

Evans'a (1991,12) göre sorun çözme, uygun eylemi seçmek ve mevcut durumdan istenen duruma ulaşmayı sağlamak için yapılan çalışmalardır (Keleş, 2000, 8). Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar. Bu tepkiler de daha yeni sorunların çıkmasına neden olur (Erdoğan, 2002, 45). Sorun çözme sürecinde, kişi, kendisi ile amacı arasına giren engeli en uygun tarzda aşma konusunda kararsızsa; içine düştüğü çatışma onun için ikinci bir sorun olur. Bu durumda temel sorunun çözümüne geçilmeden önce bireyin içine düştüğü "çatışma" sorununun çözülmesi gerekir. Bu durumda kişinin sorun çözmeye hazır olması gerekir. Sorun çözmeye "hazırbulunuşluk" yeterince devimsel, bilişsel ve duyuşsal gücü gerektirir (Başaran, 2000c, 107–108). Sorun çözme sürecinde başarılı olabilmek için yönetici, öncelikle sorun çözme ve karar vermeyi engelleyen faktörleri tanımalıdır.

Sorun Çözmede Karşılaşılan Güçlükler ve Güçlülerin Aşılması

Sorun çözme ve karar vermede, her insanda bulunan fakat gerektiği şekilde kullanılmayan yaratıcılık yeteneğinin, kullanılmamasının asıl nedenini onun önündeki engeller oluşturmaktadır. Sorun çözme ve karar verme sürecinde analitik düşüncenin yaratıcı düşünceden daha fazla kullanıldığı düşünülmektedir. Yaratıcı düşüncenin kullanılmasını engelleyen faktörler, algısal, coşkusal, kültürel, çevresel, zihinsel, anlamsal engeller (Hicks 1991,40) ve bireysel, örgütsel, toplumsal engeller (Rawlinson, 1995, 20) olarak sınıflandırılmaktadır(Başar 2000, 13, Bayhan, 2000, 51).

Bireysel engeller, bireylerin kendilerine koydukları engellerden oluşur ve tanımlanmaları zordur. Bu engelleri kişi, bilinçli veya bilinç dışı olarak kendisi yaratır. Bireysel engeller, algısal, duygusal ve entelektüel engeller olarak sıralanabilir. Algılama engeli sorunu tam anlamıyla kavrayamamak veya çözüm için gerekli bilgileri elde edememek şeklinde tanımlanabilir. Bu engel, görmek isteğini görmek, sorunları kişiselleştirmek, klişeleşmiş hükümlerin arkasına sığınmak, olayları fark etmemek, sorunu geniş bir bakış

açısıyla görememek ve sebep ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi kuramamaktan kaynaklanır.

Duygusal engeller davranışları şekillendiren temel gereksinimlerden ve bazı kişilik özelliklerinden ortaya çıkar. Aptal ve beceriksiz görünmekten, hata yapmaktan korkma, sabırsızlık, korku ve endişeler, risk almaktan ve sorumluluktan kaçma, düzen gereksinimi, meydan okuyamama ve mücadelecilik olmama bunlardan önemlileridir.

Bazı yöneticiler, kendi sorun çözümüleme yeteneklerine güvenmezler. Bunlar, başarısız olma endişesiyle çözümülemeyi denemek ve risk almak istemez; çoğu zaman sorunun varlığını örtbas ederler, işlerin niye ters gittiği hakkında mazeretler ileri sürerler, sorunu başkalarının üzerine atarlar veya sorunlu durumu yok sayarlar. Bu engel türünü de entelektüel engel denir.

Eren'e (1996, 129) göre, sorun çözme sürecinde seçilen alternatif, örgütün koşulları, yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri bakımından en uygun olanıdır, dolayısıyla sorun çözmede yöneticinin yeterliği çok önemlidir. Sungur'a (1992, 130) göre ise yöneticinin sorun çözmedeki başarısı, sorunun özelliklerinden çok kişisel özelliklere bağlıdır.

Sergiovanni ve Carver'a (1980,10-13) göre, örgütsel sorun çözümü etkileyen unsurlar, yöneticinin eğitimi ve nitelikleri, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin ihtiyaçları, istekleri ve inançları, okulun yapısal özellikleri ve okulun çevre ile ilişkisidir (Keleş, 2000, 2).

Sorunun tam olarak saptanması, sorunu çözme başarısına etki eder. Bu konudaki engeller; sorunun çok geniş veya dar tanımlanması, sebepler yerine belirtilerin incelenmesi veya yanlış sorunun seçilmesidir (Özensoy, 1998, 17). Sorun tanımlanırken, sebepler yerine belirtilerin incelenmesi yanlış tanımlamaya ve dolayısıyla da çözümün engellenmesine neden olabilir. Gerçek sorunları görmeye engel olan başka bazı sorunlar olabilir ve bu sorunlar gerçek sorunu örtebilir.

Sorunun saptanmasında diğere önemli nokta da zaman içinde gelen sorunlardan hangisinin değerlendirilmesi gerektiğidir. Hedefler doğrultusunda, oluşan sorunların hedefi etkileme derecesi değerlendirilmeli, önemli görülen soruna öncelik verilmelidir. Aynı zamanda tüm bu olayları en uygun sürede gerçekleştirilmeli ve geç kalınmamalıdır.

Gordon'a (1970) göre, sorunun kime ait olduğu çok önem taşımaktadır. Çünkü sorunu sahiplenen kişi, sorunu tam olarak ortaya koyabildiği andan itibaren çözümü için önemli bir adım atmış demektir. Sorunun sonuçlarından kim etkilenirse, sorun onun sorunu olmaktadır (Taylan, 1990, 8).

Örgütlerde pek çok sorun ussal ve mantıksal bir tutumla çözülemez. Yine pek çok sorunun çözülmesinde sorun çözme yönteminin basamakları izlenmez. Bir sorunun çözülmesi için verilen karar, birçok çalışma, ortaklaşma, pazarlık, siyaset oyunu, sına, yanılma, yanılığ ve yanılılıkla doludur. Sezgi ve duygular, çoğu kez sorunun çözümü için seçilen seçeneğe ölçüt olur. Sorun çözme süreci düzensiz ve rasgeledir (Başaran, 2000a, 198). Çözümünde ussal ve mantıksal bir tutum izlenmeyen sorunlar, yeni sorunlar yaratmakta, bunlardan bazıları ile başa çıkmak da olanaksız olmaktadır. Sorunun çözümünde ussal yaklaşımı, sezgisel yaklaşım tamamlayabilir. Sezgisel yaklaşım, sorun için nicel, somut, belirli olmayan veriler toplandığında, bunları yorumlamak için gerekir. Sezgi, kör inanç değil, insanın bir konuda yeterli düzeyde yaşantı kazandığında, bu yaşantıya dayanan öngörüleridir. Kimi kez de sezgi, yanlış olabilir; ama elde edilen bilimsel bilgilerin boşluklarını doldurur; bilimsel bilgilerle çözüm seçenekleri bulmaya yardım eder. (Daft, 1983; Akt. Başaran, 2000b, 198).

Sorun çözme ve karar vermede yaratıcı düşüncenin kullanılmasındaki örgütsel engeller, değişmeden kalmaya direnen yönetim, eski modellerin baskısı, hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği ve kurulu düzene olan bağlılık olarak sıralanabilirler. (Sungur, 1997, 276). Örgütsel engeller örgütteki sosyal ve fiziksel ortamın özelliklerinden kaynaklanır (Bayhan 2000,55–56). Bu tür örgütlerde; gerekli deneyim ve

desteğin olmaması, yönetimin gerekli ilgiyi ve teşviği göstermemesi, güvensizlik, otoriter yönetim, rahatsız edici çalışma koşulları, haberleşme sisteminin yetersizliği, kusursuz olma isteği ve daima ciddi işler yapma isteği görülmektedir.

Sorun çözmede, yaratıcı düşüncenin kullanılmasında karşılaşılan engelleri birey bazı kişisel çalışmalar yaparak aşabilir. Bununla birlikte örgütün de yapması gereken birtakım sorumluluklar vardır.

Bireysel Çabalar. Bireyi engelleyen kişisel faktörlerden duygusal olanları ile baş etmek en zor olanıdır. Çünkü bireyin tutum ve davranışlarını değiştirmesini gerektirir. Telman (1991, 19-20), ve De Bono (1999, 32) bireysel engelleri aşmak için aşağıdaki önerileri sunmaktadır (akt.Bayhan, 2000, 56-58):

- Gelişmeleri izleyerek sorunların tam olarak tanımlanması
- İlgili bilgilerin eksiksiz toplanması
- Sorunun çeşitli görünüşleri ve parçaları arasındaki ilişkileri gösterebilmek için modellerden yararlanılması
- Başkalarının fikirlerinin alınması
- Hataların kaçınılmaz olduğunun kabul edilmesi
- Fikirlerin açıklanmadan önce pratik biçimine getirilmesi ve bu fikrin çalışabileceği konusunda mantıksal argümanlar geliştirilmeye çalışılması
- Belirli yöntemlerden yararlanarak hareket edilmesi
- Analitik ve yaratıcı düşünmeyi gerektiren egzersizler yapılması
- Sözel sunulan sorunların şekil, şema gibi değişik diller kullanılarak ifade edilmesi
- Problemin analiz edilmesi
- Mevcut fikir ve yöntemlerin sorgulanması

Örgütsel Çabalar. Yönetim açısından yaratıcılığın tanımı söyle

yapılabilir: Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri mümkün olduğunca iyileştirip geliştirebilen, örgütsel hedefleri daha açık, belirgin ve daha sağlıklı hale getirilebilen ve bunları başaracak araçları geliştirebilen yönetici yaratıcıdır (Budak,1998, 95). Örgütlerde yaratıcı düşüncüyü harekete geçirmek için bireysel cabalar tek başına yeterli olmamaktadır, bunun için birtakım örgütsel gerekler gerçekleştirilmelidir.

Örgütsel ortamda, yaratıcılığı özendirmek amacıyla baslıca şu önlemler alınmaktadır:

- Yaratıcılığın engellerini ortadan kaldırmak,
- Korkuyu azaltmak,
- İşi tanımlamak,
- Kariyer geliştirmek,
- İşi bireye uydurmak,
- İş görenin kendine saygısını arttırmak
- İş gören motivasyonunu sağlamak,
- İletişimi arttırmak,
- Melek sorumluluğunu arttırmak,
- Yaratıcı denetim kullanmak,
- Sorunu tanımlama çalışmaları yapmak,
- Yönetim desteğini kullanmak (Sungur,1997, 258).

Okullarla ilgili birçok sorunun çözümü okul yöneticilerinin kontrolünün dışında kalmaktadır. Ancak yöneticilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve onlara yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla kontrol alanları genişletilebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmı etkisiz hale getirilebilir (Karip ve Köksal, 1999, 193).

Milli Eğitimin, yönetim sorunlarının ana kaynağı “sıkı merkeziyetçi”, bir yönetim anlayışıdır. Sıkı merkeziyetçi, hantal ve tek adama bağlı yönetim anlayışı, kuruluşların ve fertlerin gelişimini engellemektedir. Bu nedenle çoğu

ülke, bu uygulama yerine merkezden ve yerinden yönetimi gerçekleştirmeye çalışmıştır (Özyılmaz, 2004).

Sorun Çözme Süreci

Sorun çözme süreci, sorun çözme yaklaşımları, aşamaları ve teknikleri şeklinde üç kısımda incelenmiştir.

Arık'a göre (1987, 23–37), çeşitli sorun çözme yaklaşımları, öğrenilmiş veya içgüdüsel sorun çözme davranışı, deneme yanılmalı sorun çözme davranışı, ani kavramayla sorun çözme davranışı, dolaylı (düşünceyle) sorun çözme ve bilimsel sorun çözme şeklindedir (Bayhan, 2000,18).

Genel olarak karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller, Dewey'in modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı; sorunun tanımlanması, seçenek aranması ve uygulama adları verilen üç aşamalı olanıdır, ancak bu aşamalar dokuzaya kadar da çıkabilir (Başaran, 2000b,86).

Karasar' a (1995,14) göre bilimsel yöntemin aşamaları şunlardır:

- Güçlüğüün sezilmesi,
- Problemin tanımlanması,
- Çözümün tahmin edilmesi,
- Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,
- Deneme ve değerlendirmelerin yapılması,
- Raporlaştırma.

Bursalıoğlu'na (1997, 86–91) göre karar verme sürecinin aşamaları şöyledir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin enformasyon toplanması,

- Bilginin çözümlenmesi ve raporlaştırılması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama ve değerlendirme.

Sorun çözmeye sürecinin aşamaları ise şöyle sıralanabilir (Başaran,2000b, 89–102):

- Sorun çözmeyi gerektiren,
- Sorunu tanımlama,
- Çözüm seçeneklerini arama,
- Eylemi kararlaştırma,
- Kararı uygulama,
- Çözümü değerlendirme.

Yönetimde birbirinin yerine kullanılan sorun çözmeye ile karar verme, süreç olarak bilimsel yönetime dayalıdır. Yukarıda verilen aşamaların yönetim açısından iki anlamı ise; yönetimin bilimsel bir süreç olduğu ve yönetim süreci sorun çözmeye veya karar verme olarak değerlendirilse bile, bu iki yöntemin süreç olarak aynı olduğudur.

Bilimsel sorun çözmeye sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Sorunu duyma. Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözmeye sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Bir durum kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliği taşır. Ancak, sorunlar her zaman açıkça görülemeyebilir. Okulda da sorunun algılanması çok zordur. Ama sorunun ortaya çıkarılmasında kullanılan bilimsel yöntemler de vardır. Eğer bir okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde etkililiğinin azaldığı düşünülüyorsa, okulda gizli de olsa bazı sorunların bulunduğu kesinleşir. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür. Örgüt ortamını soruna duyarlı yapan koşullar şunlardır (Başaran, 2000b, 89–91):

- Yönetmenin tutumu: Yönetmen yenileşmeye istekli olmalı, kusurlu olmaktan korkmamalı, girişken olmalıdır.
- Sorun çözme yeterliği: Sorun çözmeye yeterli olan kişi, sorunu duymada da yeterlidir. Sorun çözmeye yeterliliği ölçüsünde de, sorunlara karşı savaştı tutum içinde olabilir.
- Denetim sistemi: denetim sistemi, işgörenleri suçlayıcı kusurlar aramaktan çok, yapılan işin eksik yönlerini arayıp düzeltme önerileri verilebildiğinde, soruna karşı yöneticiyi duyarlı yapabilir.
- İletişim: Yönetmeni sorunlara karşı duyarlı yapabilecek iletişim, çok yönlü akandır. İletişimde gizlilik ve kişiye özellik en aza indirilmelidir.
- Eleştiriye açıklık: eleştiriye kapalı olan yönetmen sorunları duyamaz. Yapıcı eleştiriler kadar yıkıcı eleştiriler de değerlidir. Bu eleştirilere ussal bakabildiğinde yönetmen sorunları daha iyi görebilir.
- Araştırma olanağı: Sorumların çözülmesi için yapılacak araştırmaya yeterli ödenek ayrılmalıdır.

Bu aşamada şu sorular sorulmalıdır (Hicks, 1991, 16, akt: Başar, 2000, 26):

- Şu anda ne durumdayız?
- Gerçekten sorun var mı?
- Bu sorun benim sorunum mu?
- Sorunu neden çözmek istiyorum?
- Nerede olmak istiyorum?

Bu sorulara verilecek cevaplar, ne yapılması gerektiği konusunda önemli ipuçları verecektir. Hissedilen sorunun tanımlanması her şeyden önemlidir. Böylece hem önemli sorun göz ardı edilmemiş olur, hem de karşılaşılan durum önemsiz ise, bir sorunla uğraşarak vakit kaybedilmez. Bir sorunu çözebilmek için önce, güncel ve gerçek sorun olduğundan emin olmak gerekir. Bunun tek yolu ise, sorunun ortaya çıkış biçimlerini ayrıntısıyla tanımlamak, sonra nedenlerini bulmaktır. Ayrıca sorun çözümünden ne beklendiği de bilinmelidir (Başar, 2000, 27).

Sorunu tanımlama. Bu aşama, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşama basit gibi görünse de aslında oldukça zor bir aşamadır. Eksik veya açık olmayan bir tanımlama, sorunun sadece bir bölümünün çözümlenmesine neden olabileceği gibi çözüm için oluşan yollardan yanlış olanına da yönlendirebilir (Cüceloğlu, 2001, 225). Sorunu tanımlamak için, sorunun boyutuna, sınırına, nedenine ve ivediliğine ilişkin yeterli bilgi

toplanmalıdır. Yöneticiler, bunlarla ilgili yeterli bilgi toplamadıkça sorun çözmeye işine girişmemelidir (Başaran, 2000b, 90–91).

Sorunla ilgili bilgi toplarken; ihtiyaç duyulan bilgileri belirlemek, araştırarak ve başkalarının fikirlerini alarak mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak ve toplanan bilgileri sistemli bir biçimde incelemek gerekmektedir. Bir sorun belirlendiğinde, yeterli bilgiyi elde etmek için, genellikle sorun çözücü veya çözümler tarafından aşağıdaki verilen dört temel soru sorulmalıdır (Wickman ve Doyle, 1993, 153, akt: Başar, 2000, 27):

- Sorun nedir? Sorun açık bir şekilde tanımlanabiliyor mu?
- Sorun nerede?
- Sorun ne zaman oluyor ve ya ne zaman başladı?
- Sorunun boyutları nelerdir?

Bu dört soruya verilecek cevaplar, sorunun yapısını açık bir şekilde tanımlamaya yardımcı olacaktır. Bu aşamada toplanacak veriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Nesnel veriler: Durumun kim, ne, nerede, ne zaman ve nasılları,
- Öznel veriler: Fikirler, tecrübeler, duygular ve inançlar,
- Sistemde var olan ve ya var olduğu düşünülen kısıtların detayları: Yasal, finansman, zaman, ... vb.

Eğer, sorunu çözmeye doğru yerden başlanmazsa, işe yarar bir çözüm elde edilmesi mümkün gözükmemektedir. Doğru sorunun teşhisi, ancak sorunla ilgili verilerin toplanıp değerlendirilmesinden sonra yapılabilir. Öncelikle, bizi rahatsız eden durum, sorunun kendisi değil de, bir belirtisi olabilir. Gerçek sorun ise, genellikle, yapılacak iyi bir araştırmadan sonra ortaya çıkar. İyi tanımlanmış bir sorun, yarı yarıya çözülmüş bir sorundur. İyi bir değerlendirme yapmadan, olayın apaçık görünmesi hiçbir şey ifade etmez. Gerçek bir sorunun tanımlandığı düşünülüğünde, bunun başka bir belirti olup olmadığından ve birden fazla sorun olup olmadığından emin olunması gerekir

(Langdon, 1993, 95). Sorunun gerçek boyutları ancak böyle bir değerlendirmeden sonra kavranabilir. Bu da, sorunun var olan durumu ne kadar etkilediğini görmek için bilinçli bir çaba sarf edilmesi gerektiğini gösterir.

Sorunun tanımlanmasında daha etkin olabilmek için geliştirilen birtakım teknikler bulunmaktadır. Bunlar; 1) Sorunun nereden geldiğini bulmak, 2) Sorunu incelemek, 3) Şimdiki durum / Arzulanan durum tekniği, 4) İfadenin şekillendirilmesi tekniği ve 5) Kepner Trego analizi'dir (Cüceloğlu, 1994, 35).

LeBlanc'a (1995, 35) göre, sorun üzerinde çalışılırken dikkat dağıtılması veya soruna tarafı yaklaşma gibi nedenlerden dolayı, sorunu bir başkasına vererek daha objektif bir tutum kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, sorunun gerçek koşulları ile ilgili açıklamaların tam olarak verilmesidir. Bu teknik ile, çıkacak sonuçlar üzerinde odaklanarak, sonuçların geçerliliği soruşturularak ve kıyaslama yapılarak sorun ifadesine ulaşılabilir. Bazı sorular cevaplandırılarak, ifadeye ulaşmak kolaylaştırılabilir. (akt: Bayhan, 2000, 23). Cevaplandırılacak sorular aşağıdaki gibidir:

- Sorun nerede meydana geldi?
- İlk olarak sorunu ifade eden kim? Sizin denetçiniz mi, onun denetçisi mi, proje grubunuzdaki bir meslektaşınız mı ve ya herhangi birisi mi?
- Sorun hakkındaki karşılaştırma ve açıklamayı yapan kişi sorunu nasıl belirledi?
- Karşılaştırma ve tespitler doğru mu?
- İlk dört adım sorun hakkındaki bilgileri toplamada kullanıldı mı?

Çözüm arama. Bu aşama genellikle yaratıcı düşüncenin aktif olduğu aşamadır (Başaran, 2000b, 85). Yöneticiler bu aşamada, çözümünün güç olması veya zamanla çözülebileceği gerekçesiyle sorunu çözmekten vazgeçebilir, sorun, başka sorunlarla ilgili olduğundan bilgi toplama genişletilebilir ya da sorunun hemen çözülmesine karar verilerek çözüm

seçenekleri arayabilir ve bunlar hakkında bilgi toplamaya başlayabilirler.

özüm seçenekleri aramaya karar verildiğinde, bilgiler gözden geçirilir, olası çözüm seçenekleri sıralanır, bunlar hakkında bilgi toplanır, her çözüm seçeneğinin sorunu çözmeye yararlı ve zararlı yönleri incelenir. Bir soruna çözüm seçenekleri arama, yeterli zamanı, geçerli ve güvenilir bilgileri ve rahat çalışma ortamını gerektirir. Bu aşamada doğru çözümü bulmak uygulamak için çözüm seçeneklerinin zengin ve birbirinden farklılaşmış olmalarının önemi yadsınamaz (Kaynak, 1995, 186, akt: Keleş, 2000,12).

Bir soruna çözüm seçenekleri ararken, yöneticiyi yanılığya yönelten; yetersizlik, karıştırma, yetersiz algılama, düşsel yaklaşım, sorunu yalınlaştırmak, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım ve özdenetimden yoksunluk etmenler vardır (Başaran, 1993, 34-36).

Karar verme. Sorunun özümü için birden çok seçenek var ise en uygun olanına karar verilir. Yöneticiler, bu etkinliklerle, en iyi ya da en üstün çözüm seçeneği yerine çoğunlukla yeterince doyurucu olanı; kimi kez de en uygun olanı seçerler (Başaran, 2000b, 94).

Uygulama ve değerlendirme. Bu aşamada çözüm genellikle belirlenmiştir ancak sağlıklı bir planlama yapılması gerekmektedir. Bu şekilde önceden neyin kötü gidebileceğinin kestirilmesi, eğer varsa sorunların baştan engellenmesi ve zarar gelecekse zararı en aza indirmek için karşı önlemlerin baştan hazırlanması sağlanmış olacaktır (Bayhan, 2000, 30).

Sorun özme Teknikleri

Sorun özme süresinde kullanılan tekniklerin kullanılabileceği üç temel yaklaşım vardır. Bunlar;

- Reçete tedavisi (panacea) yaklaşımı,
- Kör atımı (shotgun) yaklaşımı,
- Durumsallık yaklaşımı (Vangundy, 1988, 8-9, akt: Mert, 1997, 73).

Reçete tedavisi yaklaşımı, evrensel olarak uygulanan denenmiş ve doğruyu bulma yöntemidir. Ancak, bu yaklaşımda denenmiş ve doğruların farklı sorun durumları için uygun olup olmadığı araştırılmaz. Bir sorunu çözenin bir tek, en iyi yöntemi olduğuna inanan kişiler, geçmişte başarılı olarak kullandıkları teknikleri tercih ederler ve değiştirmeyi düşünmezler. Böyle kimselerin en çok tercih ettiği teknik, beyin fırtınasıdır. Çünkü bu teknik, çok yaygın olarak senelerdir kullanılmaktadır. Reçete tedavisi yöntemini tercih edenler, bir ilaca alışkanlık kazanmış gibidirler, hatta kullandıkları teknikleri sahiplenirler, diğer bütün teknikleri riskli buldukları için kaçınırlar.

Kör atımı yaklaşımı, hedefin ne olduğu ve nasıl vurulacağına ilişkin belirsizlikler olmasına karşın, hedefe isabet ettirmek için çok sayıda mermi atılması gerektiği varsayımına dayanır. Bu nedenle, vurma ihtimalini artırmak için çok sayıda teknik kullanılır. Sorun çözme becerisi yeterince gelişmediği ve kesinlik olmadığı için, bu yaklaşım diğerlerine göre daha fazla kabul görmektedir. Ancak, bütün sorunlara, bilinen bütün tekniklerin uygulanması bazı güçlükler ortaya çıkarır. Her şeye rağmen bu yaklaşımı tercih eden kimseler, reçete tedavisi yöntemine göre, farklı teknikleri uyguladıkları için daha başarılı olurlar.

Rutin olmayan sorunların çözümünde en iyi, tek yöntem olmadığını varsaymak, durumsallık yaklaşımını getirmektedir. Kullanılan teknik, sorunun doğal yapısına ve koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Bu yaklaşımı tercih eden kişiler, sorunun çözümünde, sorunun analizi ve değerlendirmesini yaparlar ve sorunun çözüm yöntemine karar vermeden önce birçok tekniği denerler. Burada en büyük zorluk, hangi durumda hangi tekniğin en etki olduğunu bilmektir.

Bütün bu yaklaşımlar, yanlış kullanımlara neden olabilir. Reçete tedavisi yaklaşımı, bir tek yöntemin en iyi olabileceğini vurgulamaktadır. Kör atımı yaklaşımı, tekniğin uygun olup olmadığı görmeden denemeyi ön plana çıkartmaktadır. Durumsallık yaklaşımında, koşullar gözden kaçırılırsa başarısızlık ihtimali artacaktır.

Rouquette'e göre (1994, 54-56), sorun çözme teknikleri bireyler ve gruplar tarafından kullanımına göre ikiye ayrılır (Mert, 1997, 74). Bazı teknikler hem birey hem de grup kullanımına elverişlidir. Bu sorun çözme tekniklerinin sınıflandırılması, sorun çözme sürecinin aşamaları dikkate alınarak da yapılabilir. Her şeyden önce, sorun çözme tekniklerinin kullanılabilmesi için bir sorunun var olması ve bunun da hissedilmesi gerekmektedir. Daha sonra bir yönetici olarak, sorunun bireysel mi yoksa grupla mı çözüleceğine karar verilerek en uygun tekniği seçerek uygular. Bu teknikler aşağıdaki gibidir.

Beyin fırtınası tekniği. Beyin fırtınasının temeli, yargıyı erteleme prensibi ile grup koşullarını oluşturarak, fikir üretmeyi sağlamaktır. Bireysel çabaların gruplarda daha verimli olduğu, bilimsel araştırmalarla ispatlanmıştır (Goel and Singh,1998, 7). Bu teknik;

- Problemin tanımlanmasında
- Çözüm alternatiflerinin belirlenmesinde
- Nedenlerin tespit edilmesinde
- Önerilerin geliştirilmesinde
- Kriterlerin belirlenmesinde kullanılabilir.

Beyin fırtınası tekniğini uygulayacak grubun ideal büyüklüğü 12 kişidir. Üyeleri seçerken sürükleyici olabilen, yaratıcılığı kabul edilmiş bir ya da iki üyeyi gruba katmakta yarar vardır. Aksi biçimde sorunla ilgisi olmayan, konuya uzak iki birey de bakış açıları yeni ve farklı olması nedeniyle katılmalıdır (Yüksel,1999,s.10).

Grubun başarı ya da başarısızlığını belirleyecek kişi, grup lideridir. Lider, aynı zamanda grubu ileri götüren, rahatlatan, grup atmosferini dostça ve informal biçimde sürdüren kişidir. Birçok görevi birden yerine getirir. Sorunu bulmak, katılanları seçmek, onları gruba hazırlamak tüm grubu tartışmaya sürüklemek, oturumu beyin fırtınası ilkelerine uygun biçimde yönlendirmek liderin dikkatle yerine getirmesi gereken görevleridir.

Ayrıca, bir de yardımcı lider görevlendirilir. Yardımcı lider, liderin özelliklerini taşır ve lider olmadığında onun görevlerini yerine getirir.

Grupta ele alınacak sorun genel olmamalı ve önceden iyi tanımlanmış olmalıdır. Eğer sorun karmaşıksa, birçok basit alt sorunlara ayrılmalıdır. Her sorun için ayrı bir beyin fırtınası oturumu düzenlenmelidir. Toplantının optimal süresi otuz dakikaya eklenecek on beş dakika ile birlikte kırk beş dakikadır.

Osborn'a göre, bir beyin fırtınası seansında uygulanması gereken dört önemli kural vardır (Sungur,1997, 231-232) :

1. Eleştiri kural dışıdır: Düşün ve düşüncelere karşı yapılacak yargı daha sonraya ertelenmelidir.
2. Serbest çağrışım özendirilmelidir: Düşüncelerin en çılgın ve en saçma olanı en iyisidir. Yeniden düşünmek yerine onları evcilleştirmek daha kolaydır.
3. Çok sayıda düşünce ortaya atılması amaçlanır: Düşüncelerin sayısı ne kadar çoksa yararlı olanların bulunması olasılığı o kadar artar.
4. Ortaya atılan düşüncelerin birbirleriyle birleştirilerek geliştirilmesi temel ilkedir: Gruba katılan üyeler kendi düşüncelerini yeni katkılarla desteklerken, diğer üyelerin de düşüncelerini geliştirmeleri gerekir. Herhangi bir düşüncenin daha iyi nasıl geliştirileceğini göstermelidirler.

Etkin bir beyin fırtınası, katılımcıların yaratıcı yeteneklerini kullanabilecekleri rahat bir ortam sağlanması, değerlendirmede de yaratıcı fikirlerin çıkabileceğinin unutulmaması ve en önemlisi, bu iste uzman bir lider tarafından oturumun yönlendirilmesi gerekmektedir.

Yanal düşünme. Kendi kendini düzenleyen aktif bilgi sistemlerindeki bilgi davranışını temel almaktadır. Yanal düşünmede kalıp oluşturma sisteminin davranışları üzerinde temellenmiştir. Yani mantıksal düşünme, sembol dilinin davranışını temel almıştır. Yanal düşünme mekanizması ile mizah mekanizması arasında yakın bir ilişki vardır. İkisi de ani sezgi veya

beyinde ani bir simsek çakması ile ortaya çıkar (De Bono,1997, 137–138). Yanal düşünme aşamaları dört grupta toplanabilir (Sungur, 1997, 265–269) :

1. Eski düşünceleri kabul etme: Eski düşüncelerin bir başlangıç noktası olduğu unutulmamalı ve eski düşüncelere bağlı kalınmamalıdır.

2. Nesnelere Farklı Bakmanın Yollarını Aramak: Karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmek için, yeniden daha önceden zihinde yer eden düşüncelerden uzaklaşmak gerekir. Bunun için, çözümler listesi hazırlamak, sorunu alt bölümlere ayırmak veya ters çevirme tekniğinden yararlanmak çözüme ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

3. Dikey Düşünmenin Kati Denetimini Bırakmak: Dikey düşünme, mantıksal olarak sorunu başından yakalar. Hâlbuki daha etkili çözüm, belki ters yönde bir bakış açısı ile gelişebilir. Mantıksal düşünmenin aksine, yanal düşünme ileri, geri ve yanlara doğru hareket edebilir. Dikey düşünme; sınıflamayı, etiketlemeyi, doğrusal ilerlemeyi uygular. Bir şeyi etiketlemek, sınırlamak ise onu kemikleştirir ve statik kılar. Yanal düşünme ise; nesnelere, düşüncelere, akilci dinamik, yapılandırılabilir, genişletilebilir ve son asamadan önce mükemmelleştirilebilir varlıklar olarak bakar. Dikey düşünme, fikir üretimini engellediği için bunun asılması gereklidir.

4. Şans Kullanmak: Yanal düşünme şansın ortaya çıkabilmesi için uygun ortamlar hazırlamak gerektiğini savunur. Bu amaçla yapılabilecek etkinlikler (Sungur, 1997, 268);

Amaçsız oyunlar. Oyunla yaratıcılık arasındaki ilişkinin ne kadar yüksek olduğunu herkes bilmektedir. Şansın ortaya çıkmasını sağlamak için yaratıcı insanların oyuna ne kadar değer verdiklerini anlamak gerekir. De Bono,bu aşamada, bu düşüncelerle oynama tekniği olan beyin fırtınası tekniğinin kullanılması tavsiye edilmektedir.

İlgisiz uğraşlar. Üzerinde çalışılan sorundan dikkati başka yörede yoğunlaştırmaktadır. İlgisiz bir takım egzersizler, örn. Yürüyüşe çıkmak, sergileri gezmek, banyoya gidip bir çift çorap yıkamak gibi benzer ev işleri de aslında çok iyi düşünce üreticileridir.

De Bono yanal düşünme ile bir düşüncenin hareket değerine sahip bir kışkırtma olarak, açıkça belirtilmesini sağlamak amacıyla sembolik bir işlevi olan PO kelimesini ortaya attı. Bu kelime Kışkırtma Operasyonu (Provocative Operation) anlamına gelmektedir (De Bono, 1997, 145–148). PO sözcüğünün kullanımı, bulunan çözümler ve uygulamaları tersine çevirme ve bu yolla kışkırtarak yeni bakış açıları kazandırmak içindir. Örneğin; alışveriş yapanlar aldıkları malların parasını öderler, bu tersine çevrildiğinde PO dükkân müşterilerine para öder.

Delfi tekniği. Delfi Tekniği, teknolojik tahminler, genel politika analizleri, program planlaması ve birçok değişik alanda kullanılmaktadır. Delfi tekniğinin temel özelliği bir seri isimsiz posta anketi vasıtasıyla herhangi bir konu hakkında o konuda uzman kişilerin görüş birliğini (fikir birliğini) oluşturmaya çalışmasıdır. İlk anket geniş çaptaki bir soruya cevapların arandığı bir ankettir. Bu anketin cevapları daha sonra özetlenerek gerekli değişiklik ve ilavelerin yapılması için anketi cevaplandıranlara ikinci bir anket olarak tekrar gönderilir. Bu şekilde, üç veya beş anket; cevaplandıranlar arasında fikir birliği sağlanıncaya veya probleme etkin bir çözüm buluncaya kadar kullanılır. Delfi tekniği problemlere yaratıcı çözümler geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir teknik olmasına rağmen, kolaylıkla bu amacı gerçekleştirecek şekilde değiştirilebilir.

Nominal grup tekniği. Nominal Grup Tekniği (NGT) genellikle küçük gruplarda uygulanan yaratıcı problem çözme tekniğidir. NGT, 1968 yılında Andre Delbecq ye Andrew Van de Ven tarafından geliştirilmiş olup, problem çözümünde belirsizliğin hakim olduğu durumlarda etkin olarak kullanılabilecek bir tekniktir (Moore, 1994, 10-23).

NGT, problemlerin tanımlanmasında çözümlerin çoğaltılmasında ve önceliklerin tespit edilmesinde çok faydalı sonuçlar verir. Bununla birlikte, grup üyeleri arasındaki sözlü baskının ve statü farklarının etkisizleştirmesinin önemli olduğu, birbirilerine yabancı katılımcılarından oluşan gruplarda etkin kullanılabilir. NGT'nin başarısında, çözülmek istenen problemin uygun

yapılandırılması önemlidir. Problem tek bir sorunu içermelidir. Problem tanımlaması kısa yapılmalıdır.

NGT'ye başlanırken, grup lideri tarafından bir açılış konuşması yapılır. Bu konuşmada, grubun toplanma amacı dört temel aşamanın kısaca açıklanması, eğer grup fazla sayıda ise, birkaç gruba ayrılmalı ve üyeleri motive edici konuşmalar yapılır (Moore, 1994, 17–18). NGT başlıca dört asamadan oluşmuştur:

- 1.Fikirlerin yazıldığı sessizlik aşaması,
- 2.Fikirlerin listelenmesi,
- 3.Listelenmiş fikirlerin seri olarak tartışılması,
- 4.Oylama.

İlk asama, fikirlerin yazıldığı sessizlik aşaması, bu aşamada grup üyelerinin problem ve teknik konusunda soruları varsa cevaplanarak, teknigin uygulanmasında olabilecek olası hatalar engellenir.

İkinci asamaya geçildiğinde, bu aşamada önemli olan şeyin grubun düşüncelerinin etkin olarak toplanması olduğu üyelere söylenmelidir. Lider, masa etrafında dolaşarak her üyeden yazdığı fikirlerden bir tanesini okumasını ister, fakat bu esnada herhangi bir müdahale, yargılama kimse tarafından yapılmamalıdır. Devamlı bir döngü içinde söylenen fikirler, üyeleri diğerlerinin fikirlerinden hareket ederek farklı fikirler üretimini de sağlar. Sırası gelen üye eğer istiyorsa pas geçilerek, devam edilir. Grup lideri söylenen fikirleri değiştirmeden kaydeder. Fikirlerin kısa olarak ifade edilmesi için üyelere gerekirse ikazda bulunmalıdır. Lider yazdığı fikirleri tüm üyelerin görebileceği şekilde bir yere asarak ikinci aşamayı bitirir.

Üçüncü aşamada olan, listelenmiş fikirlerin seri tartışılmasında, amaç, fikirlerin açılmasıdır. Fikirlerin tartışılmasında sinirli davranılmamalı üyeler görüşlerini bildirerek, yeni fikirlerin oluşturulması, iki fikrin birleştirilerek yeni bir fikrin ortaya çıkması sağlamalıdır.

Daha sonra son aşama olan oylamaya geçilir. Derecelendirerek yapılacak bir oylama kısa zaman almasından dolayı daha yaygın kullanılır. Her üyeye 5 adet kart verilerek üretilen tüm fikirler içinden beş tanesini seçerek kartlara yazılması ve bu kartları da fikirlerin öncelik derecesine göre sıralanması istenir. Bu iş için üyelere 4–5 dakika süre tanınır. Kartlara fikrin numarası sol üst köseye gelecek şekilde yazılır. Ayrıca seçilen 5 fikir arasında üye yapacağı değerlendirmeyi de kartın sağ alt kösesine yazar. Bu Puanlama sırasıyla 5.4.3.2.1 şeklinde beş üzerinden yapılacak bir puanlamadır. Lider toplanan kartları değerlendirerek problemin çözümü için uygulanacak olan fikri, en çok puan alan fikir olarak seçer.

NGT, öğrenilmesi ve uygulanması kolay bir tekniktir. NGT'yi uygulayacak grubun üyeleri seçilirken, çalışma atmosferini olumsuz etkileyecek kişilerin seçiminden kaçınılmalıdır.

5N ve 1K tekniği. 5N ve 1K tekniği birçok yaratıcı problem çözme modelinde kullanılan bir tekniktir. 5N ye 1K tekniği esas olarak problem hakkında bilgi toplamada kullanılmasına rağmen, problem çözme listesinin yeniden oluşturulmasında kontrol sağlamaktadır (Martin, 1999, 24, Akt: Bayhan, 2000, 65).

5N ve 1K tekniğinin esas tekniğinin esas amacı problemle ilgili bilginin sistematik olarak toplanmasıdır. Daha sonra bu bilgi probleme yeni bakış açılarının geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu bakış açıları içinden en önemli olanı seçilmekte ve fikir üretmede esas olarak kullanılmaktadır. 5N ve 1K tekniğinin temelini şu altı soru oluşturmaktadır.

- 1.Niçin(gerekliyor)?
- 2.Nerede(gerçekleşti)?
- 3.Ne zaman(gerçekleşti)?
- 4.Ne(görüldü)?
- 5.Nasıl(oldu)?
- 6.Kim(yaptı, söyledi, fark etti)?

Bu çalışmada her soru cevaplandırdıktan sonra, problemin tanımlanması yeniden yapılır. Alınan her cevap yeniden sorgulanır ve probleme ilişkin önemli veriler elde edilinceye kadar devam edilir. Sonuçta ise en önemli veri, bazen çözüm elde eder.

Bu teknik tüm yeniden tanımlama teknikleri içinde en kullanışlı olanlarından biridir. Probleme ilişkin önemli bilgilerin toplanması ve analizinde sistematik bir yöntem içermektedir. Bu teknik probleme birçok bakış açısı getirmekte ve bunlardan bir tanesi de büyük bir olasılıkla başlangıç probleminin çözümünü sağlamaktır. Diğer yandan geriye kalan tanımlamalar ise baka alt problemlerin çözümünde kullanılabilir. Son olarak da bu teknik belki de göz ardı edebilecek verilerin değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu tekniğin en önemli sakıncası ise çok zaman alması ve uygulamasının biraz sıkıcı olmasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki probleme yeni bir bakış açısının geliştirilmesi tüm bu sıkıntılara değecektir.

Ters çevirme tekniği. Ters çevirme tekniği (TCT), bir problemin çözümünde veya bir metodun uygulanmasındaki mevcut kabullerimizi tamamen ters çevirerek problemlere yaratıcı çözümler bulan bir tekniktir (Michalko, 1991, 99). Dünya birbirine zıt şeylerle dolu. Tabii ki hiçbir fikir ve sıfat zıt olmadan anlamsızdır. Akıllı bir lider nasıl yaratıcı olunacağını bilir, yönetmek için takip etmeyi öğrenir. Başarılı olmak için lider basit bir hayat sürmeyi öğrenir. Her üç olayda da yaratıcılık vardır. Bütün davranışlar zıtlıktan ibarettir. Arkadaki, yukarıdaki ve aşağıdaki şeyleri görmeyi öğrenmelidir. Bunun için (Cave, 1999, 8);

- 1-Probleminizi terslik içinde belirtin. Pozitif bir şeyi negatife çevirin.
- 2-Olumsuz olan şeyleri bulmaya çalışın.
- 3-Herkesin yaptığı olumsuz şeyleri hesaplayın.
- 4-Ne olursa? İfadesini kullanın.
- 5-Kendi perspektifinizin pozisyonu veya kullanım tarzını değiştirin.
- 6-Yenilgilerinizi kazançlarınıza veya kazançlarınızı yenilgilerinize çevirin.

Çoğunlukla, bir problem, süreç, konu hakkındaki kabullenmeler, öylesine kesin ve temel görünürler ki bunları değiştirmek düşünülmez. Halbuki bu kabulleri tersine çevirerek yeni fikirleri, yaratıcı çözümleri kolayca bulunabilir.

Matrîks tekniği: Matris tekniği problemin içindeki mevcut anahtar kelimelerden yaratıcı çözümler bulmamıza yardım eden bir tekniktir. Amaç, bir anahtar kelime endeksi yapıp daha sonra bu endekste ki kelimelerin çeşitli bileşimlerinden yararlanıp yeni fikirler ortaya çıkarmaktır. Tekniğin iyi işleminde problemi çözen kimsenin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olması önemli bir etkidir. Matris Tekniğinin aşamaları şu şekilde sıralanır (Machalko, 1991, 45–49):

“Yaptığım iş nedir?” veya “Yaptığım iş ne olmalıdır?” sorularını kendinize sorun. Bu dikkatinizi toplayacaktır.

Yaptığınız işi ürünlere, servislere, pazara, fonksiyonlara, teknolojiye göre tanımlayıp bölümlendirip değişkenlere ayırın.

Her değişkenin altına anahtar kelimeleri listeleterek bir çeşit matris oluşturun.

Oluşturduğunuz matris üzerindeki anahtar kelimeleri birbirleriyle çeşitli şekilde eşleyip birleştirerek yaratıcı fikirler oluşturun.

Odaklanmış nesne tekniği. Bu teknik rasgele veya bilinçli olarak seçilen nesnelere arasında ilişki bulmaya zorlayarak fikir üretmeyi amaçlamaktadır. Belli başlı adımları aşağıdaki gibidir (Van Gundy, 1998, 100)

:

- Problemin tümüne veya bir parçasına ilişkin-İlgili bir nesne, fikir veya yaklaşım belirlenmeli.
- Problemle ilgisi olmayan yakın çevrede görülen veya duyduğunuz bir nesne, fikir veya yaklaşım belirlenir.
- Bu iki nesne, fikir veya yaklaşımı yeni bir fikir üretebilecek şekilde hiç sınırlandırılmaksızın ilişkilendirmeye çalışır.
- Üçüncü adımda belirlenen fikirden hareketle, ilgili konularda yeni fikirler belirlemeye devam edilir.

- Üçüncü ve dördüncü adımda belirlenen fikirler sınırlandırmaksızın ilişkilendirilir.
- Bu nesne, fikir ve yaklaşımları kullanarak üretilebilecek fikirler bittiğinde tekrar başa dönerek yeni çıkış noktaları belirlenir.
- Problemi çözümlenebilecek bir fikir yakalayınca kadar çalışma sürdürülür.

Problemlerle ilgili nesnelere kullanarak fikir üretilebildiği için, bu yeni yöntem diğer zorunlu ilişki tekniklerine göre daha avantajlı olabilir. Çünkü üretilen fikirler daha pratik ve anlamlıdır. Diğer yandan, problemle ilgili olmayan nesnelere kullanılabildiği için üretilen fikirlerin orijinalliği artırılabilir.

Benzetme (sinetrik) tekniği. Sinetrik tekniği, bir düşünce yaratma ve sorun çözme tekniğidir. Syntectics Inc. Şirketi tarafından geliştirilen bu teknik, bugün dünyanın pek çok yerinde lisanslı olarak kullanılmaktadır.

Bir sinetrik çalışması grubu, bir grup yöneticisinden, bir müşteriden ve altı kadar katılımcıdan meydana gelir. Grup lideri yalnızca sinetrik yönteminin prosedürlerinin uygulanmasından sorumludur ve görevi sadece prosedüre uygun davranılmasını sağlamaktır. Grup liderinin görevinin bu biçimde tanımlanmasıyla, bu görevi yerine getirecek olan kişinin fikir üretimine katılması kasten engellenmekte ve kişisel düşüncelerini ortaya sürmesine olanak verilmemektedir. Çözüm aranan sorun, müşterinin sorunudur ve seansın amacı, müşteri açısından kabul edilebilir çözümler ortaya koymaktır (Rawlinson, 1995, 112–114). Sinetrik metodunun bir dizi aşaması vardır. Bu aşamalar (Stein, 1975, 197–207);

- Problemin Sunulması: Bu aşamada, karşılaşılan sorunun ne olduğu anlatılır ve sorunun katılımcılar tarafından anlaşılması sağlanır.
- Sunulan Problemin Kısa Analizi: Sorun ortaya konulduktan sonra, sorunun geçmişi ve ardında yatan muhtemel nedenler hakkında bilgi verilir. Daha önce uygulanan çözümler ve sonuçları anlatılır.

- Arındırma Mevcut Öneriler: Problem iyice anlaşıldıktan sonra, problemin yeni tanımlaması için öneriler verilir. Grup üyeleri yaptıkları yeniden tanımlamaları grup liderine iletirler. Bu aşamanın amacı, yapılan ilk tanımlamadaki eksiklik ve yanlış anlamaları ortadan kaldırmaktır.
- Problemin ve Hedeflerin Belirlenmesi: Bir önceki asama, bu aşamayı destekler. Yeni yapılan problem tanımlaması sonucu gerçek problem ortaya çıkar. Gerçek problem nedir ve ulaşılmak istenen hedefler nelerdir veya neler olmalıdır? Sorularının cevabı aranır. Bu asama sonunda, problemin ne durumda olduğu ve gerçekleşmesi beklenen hedeflerin neler olduğunu açık bir şekilde tanımlamış olur.
- Çözüm Üretme ve Seçim: Yönetici, katılımcılardan sorun için önerilerini ister. Çözüm önerilerinin hedeflere uygun olmasına dikkat edilmelidir. Ortaya çıkan çözüm alternatifleri ile problem ve hedeflerin yeniden tanımlaması yapılır. Yapılan yeniden tanımlamalar, grup üyeleri ve müşteriler tarafından incelenir ve ise yarayacağı düşünülen çözümler seçilir. Hepsinin uygulanabilirliği gözden geçirilerek en uygun olanı seçilir.

Beyin fırtınası ile karşılaştırıldığında, sinetrik tekniğinin büyük birtakım farkları olduğu görülür. Sinetrik tekniğinde, yaratıcı sahalar nispeten kısadır ve analitik aşamalar aracılığıyla birbirlerinden ayrılmışlardır. Katılımcılar için, yaratıcı bir aşamadan analitik bir aşamaya hemen geçmek güç olabilir. Ayrıca grup lideri de fikir oluşturmada aktif bir rol almamaktadır. Bu eğer, söz konusu kişinin katkı olarak ortaya koyabileceği iyi fikirleri varsa, onun için sıkıcı olabilir. Müşterinin de tepkileriyle, çalışmanın hangi yönde derinleştirilmesini istediğini belirtirken, kolay uygulanabilir ve işe yarayacağı besbelli olan bir çözüm önerisini atlama olasılığı her zaman için vardır. Katılımcılar müşterinin görmediği başka ve belki de daha iyi çözüm yollarını görebilirler, fakat sistem bunları öne çıkarmalarına olanak vermez. Buradaki mantık, seçimi kendisinin yapmasına izin verilerek, müşterinin çözümün belirlenmesine katılmasını sağlamaktır (Rawlinson, 1995, 113–115).

Bu verilerin ışığı altında, sinetrik yöntemi, beyin fırtınasına kıyasla daha az tercih edilebilecek bir yöntem gibi görünüyorsa da, sinetrik sürecinin çok kısa bir sürede (yaklaşık 40 dakikada) bir sonuca götürme olanağı vardır. Beyin fırtınası, çok daha uzun zaman gerektiren yaratıcı ve analitik safhalarıyla, çok kısa bir süre içinde hemen uygulanabilecek bir fikir üretmez. Buna karşılık, bir beyin fırtınası çalışmasında üzerinde çalışılabilecek çok daha fazla sayıda düşünce ortaya çıkar.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama tekniği ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Ankara'nın Çankaya ilçesinde görev yapan okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, ilgi duyulan alan ve verilerin toplanmasında yararlanılan teknikler açısından tarama türünde nitel bir araştırmadır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu oluşturulmadan önce Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilköğretim okullarının adres ve telefon bilgilerini içeren okul listesi ile okulların, öğrenci ve öğretmen sayıları, yöneticilerin hizmet yılları ve öğrenim durumlarına ilişkin istatistikî bilgiler elde edilmiştir. Okul müdürlerinden bazıları ile yüz yüze veya telefonla ön görüşme yapılmış, araştırma hakkında bilgi verilerek, katılıp katılmayacakları belirlenmiş ve randevu alınmıştır.

Çalışma grubu oluşturulurken, öncelikle ses kaydı ile görüşme yapmayı kabul edeceği düşünülenler seçilmiştir. Patton'a (1987) göre nitel araştırmalarda bu şekilde örneklem seçimine amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) denilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, 88).

Yapılan birkaç görüşme sonrasında ifade edilen sorunların benzer olması okulların özelliklerinin tekrar gözden geçirilmesini gerektirmiş ve

inceleme sonunda bu okulların öğrenci sayılarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu durum araştırmacıyı maksimum çeşitlilik sağlama açısından farklı bir arayışa itmiş ve öğrenci sayılarına bağlı olarak sorunlarda çeşitliliğin artabileceği varsayımından hareketle, Çankaya ilçesindeki 104 resmi ilköğretim okulu öğrenci sayılarına göre 250'nin katları baz alınarak gruplanmış, öğrenci sayısı 1500'ün üzerinde olanlar tek bir gruba dahil edilmiş ve böylece okullar altı gruba ayrılmıştır. Nitel araştırmalarda bu şekilde örneklem seçimine, olasılık temelli örneklem seçiminden tabaka ve küme örnekleme denilmekte, Patton'a (1987) göre de amaçlı örnekleme yönteminden de maksimum çeşitlilik örnekleme denilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, 88). Kısaca çalışma grubu "olasılık temelli örnekleme" ve "amaçlı örnekleme" içerisinde anılan birden fazla örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur.

Sonuç olarak araştırmada ses kaydı ile görüşme yapmayı kabul eden 30 ilköğretim okul müdüründen oluşan bir grup ile çalışılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlara bakış açılarını görebilmek ve bu bakış açılarını oluşturan sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymak amacıyla araştırmada görüşme kullanılmıştır. Bogdan ve Biklen'e (1992) göre görüşme, nitel yöntemlerden en sık kullanılanı olup insanların bakış açılarını, deneyimlerini duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2004, 36).

Görüşme

Araştırmada ses kaydı yapılmasını kabul eden 30 ilköğretim okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Veri toplamada kullanılmak üzere geliştirilen görüşme formu hazırlanmadan önce alan yazın incelemesi ve ilgili mevzuat taraması yapılmıştır.

Üç ana başlıktan oluşan form, çalışmanın amacına ulaşmasını

gerçekleştirmede yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi; yani soruların düzeninin, gerekliliğinin, ifadelerin anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla, katkı sunabileceği düşünülen, bazı üniversite öğretim elemanları ve okul yöneticileri gibi uzmanların görüşüne sunulmuştur. Görüş bildiren bu uzmanlar, Prof. Dr. İncayet Aydın, Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Aytaç Açıkalın, Prof. Dr. Yüksel Kavak, Prof. Dr. Hasan Şimşek, Prof. Dr. Hüseyin Başar, Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi, Araş. Gör. Ayşe Ela Köksal, Araş. Gör. Ebru Oğuz, Araş. Gör. Sabri Güngör, Araş. Gör. Kürşat Yayla, Araş. Gör. Tuncer Bülbül, Şube Müdürü Yaşar Koçak, Okul Müdürü Dr. Adem Türedi ve Okul Müdürü Ayşe Tamer'dir. Formun kullanılabilmesi için MEB'den izin belgesi alınmıştır. Bu belge Ek.3'de yer almaktadır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda geliştirilen form son haliyle Ek-4'de yer almaktadır.

Formun ilk bölümü okul müdürüyle ilgili, ikinci bölümü de görev yapılan okulun olanaklarıyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerini almak içindir ve toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların görüşmeciyi görüşmeye ısındırma gibi bir amacı da vardır. Formun üçüncü bölümü ise daha önce yapılmış olan alan yazın ve mevzuat taraması soncunda elde edilen verilerin ışığında oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde, ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevleri beş ana başlıkta gruplanmış olup, bu bölüm toplam 66 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 33'ü karşılaşılan sorunlar 33'ü de çözüm uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Görüşmeler, yaklaşık 6 aylık bir sürede tamamlanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Kaydedilmiş görüşmeler daha sonra yazılı metne dönüştürülmüştür. Tam betimlenmemiş sorunlar ve açıklığa kavuşmadığı düşünülen çözüm uygulamaları için görüşmecilerle, telefon, elektronik posta veya doğrudan görüşülerek, gerekli açıklamalar yapılarak, tekrar bilgi istenmiştir. Gelen bilgiler, önceki görüşme metni içine yerleştirilmiştir. Görüşmecileri deşifre edebileceği düşünülen tüm bilgiler gizlenerek tüm görüşme metinleri Araş. Gör. Ayşe Ela Köksal'a ve Eğitim Uzmanı Neşe Gür'e incelettirilmiştir. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli işlemler yapılmış ve görüşme metninden oluşan nitel veri tabanı son halini almıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma Ankara'nın Çankaya ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve sorun çözme uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılmış betimsel bir çalışmadır.

Görüşme yöntemi ile toplanan ve bilgisayar ortamında 950 sayfalık metin belgesine dönüştürülen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Betimsel analizlerde görüşmecilerin her birinin ayrı ayrı görüşleri değerlendirilmiştir. Ancak bu görüşlere ait ifadelerin tamamına bulgularda yer verilmemiştir. Benzer olduğu düşünülen ifadelerden biri veya birkaçı örnek olarak konmuştur.

Öncelikle okul müdürleri ile yapılan görüşme metinleri yönetim işlevlerine göre gruplanmıştır. Sonra gruplandırılan görüşme metinleri tekrar incelenerek sorunlar ifadelendirilmiştir. Beş ana başlık altındaki 32 alt başlıkta 533 sorun ifadesi belirlenmiştir. Bu beş gruba yerleştirilemeyen sorunlar da 'Diğer Sorunlar' başlığı altında 88 maddede ayrıca belirtilmiştir. 533 sorun ifadesinden aynı veya benzer olanlar gruplandırılmıştır ve sorunlar 265 maddede toplanmıştır. Bu sorunların kaç okul müdürü tarafından tekrarlandığının çetelesi tutulmuş, frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır.

Görüşme formunun özellikle birinci ve ikinci kısmından elde edilen bilgiler ile üçüncü kısımdan elde edilen ve sorunlarla ilgili olduğu düşünülen okul özelliklerine ait bilgiler çizelge halinde **Ek. 5'de** yer almaktadır. Bu çizelgede, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile kütüphane, laboratuvar, kantin gibi diğer ortamlarla ve okulların bulunduğu çevreyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Alt amaçlarda yer alan her bir soruya ilişkin bulgular, bu konuda yapılmış olan diğer araştırma sonuçlarından yararlanılarak ele alınmış ve yorumlanmıştır. Bazı bulguların yorumlanması için yasal metinlerden yararlanılmıştır.

Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerine göre yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar; personel, öğrenci, öğretim, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular olarak beş ana başlık altında ele alınmıştır.

İlköğretim Okul Müdürlerinin Personel Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okul müdürlerinin personel hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar dokuz kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Personelin atama, nakil ve görevlendirilmesi,
- Adaylık iş ve işlemleri,
- Özlük işleri,
- Sicil ve disiplin işleri,
- Sağlık, güvenlik ve askerlik işleri,
- Personelin izlenmesi ve denetlenmesi,
- Personelin yetiştirilmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlardır.

Okul müdürlerinin personelin atanması, nakil ve görevlendirilmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1. Okul Müdürlerinin Personelin Atanması, Nakli ve Görevlendirilmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Öğretmen sayısının yetersiz olması	19	63.3
2	Öğretmen atama ve görevlendirmelerinin zamanlamasının iyi planlanmaması	19	63.3
3	Yardımcı hizmetler personel sayısının yetersiz olması	15	50,0
4	Memur olmaması veya sayısının yetersiz olması	15	30,0
5	Öğretmen görevlendirilmesi yapılırken okulda öğretmene ihtiyaç duyulan sürenin dikkate alınmaması	7	23.3
6	Bazı branşlarda norm kadro verilmemesi	7	23.3
7	Okulun öğretmen norm kadrosu belirlenirken idarecilerin de dahil de dahil edilmesi	7	23.3
8	Müdür yardımcısı sayısının düşürülmesi	7	23.3
9	Maaş karşılığını doldurmayan öğretmenlerin başka okullara görevlendirilmesi	2	6.66
10	Yetiştirme yurtlarında yetişen kişilerden okula hizmetli atanması, görevlendirilmesi	2	6.66
11	Öğretmen görevlendirilmesini sağlamada başarının İlçe MEM ile yakın diyaloga bağlı olması	2	6.66
12	Personel nakil ve emeklilik işlemleri yapılırken İl ve İlçe MEM'in kendisinde var olan bilgi ve belgeleri istemesi	2	6.66
13	Personel nakil ve emeklilik işlemleri yapılırken İl ve İlçe MEM' in kendisinde var olan bilgi ve belgeleri istemesi	2	6.66
14	Derslerin boş geçmesini önlemek adına öğretmenin branşı dışındaki derslere girmesini sağlamak için nöbet görevinin dağılımının yönetmeliklere uygun yapılmaması	2	6.66
15	Öğretmeni olmayan dersler ve ders dışı görevlerin öğretmenlere eşit dağıtılması gerektiğinden görevi iyi yapamayacağı düşünülen öğretmenlere de görev vermek zorunda kalınması	1	3.33
16	Verilen görevleri iyi yapabileceği düşünülen öğretmenlere, fazla görev verilmesinin ve böylelikle daha fazla ücret alabilmesinin adaletsizlik olarak algılanması	1	3.33
17	Herhangi bir ders dışı görevde oldukça uzunca bir zaman ve emek harcanarak yetişen öğretmenin okuldan ayrılmasıyla aynı sürecin tekrarlanması	1	3.33
18	Destek hizmeti personel sayısının yetersizliğinden dolayı bir kişiye zorunlu olarak birden fazla alanda sorumluluk verilmesi nedeniyle işlerin tam olarak yerine getirilememesi	1	3.33

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili olarak en çok ifade edilen iki sorundan biri (% 63,3, f=19) öğretmen sayısının yetersiz olması diğeri de öğretmen atama ve görevlendirmelerinin zamanlamasının iyi planlanmamasıdır. En çok karşılaşılan diğeri (f=15) iki sorundan biri yardımcı hizmetler personel sayısının yetersiz olması diğeri de memur olmaması veya sayısının yetersiz olmasıdır.

Okul müdürleri tarafından ifade edilen diğeri sorunların, yönetmeliklerle okul müdürlerinin inisiyatif kullanmaktan büyük oranda alıkonulması ile ilgili olduğu ve okul müdürlerinin öğretmen açığını kapatma konusundaki çaresizliğini yansıttığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlara ilişkin örnek ifadelerden bazıları şu şekildedir:

...Resim, müzik, matematik bilgisayar, din kültürü, sosyal bilgiler branşlarında öğretmen yok. Bu nedenle okulda mevcut beş branş öğretmenine istemeleri halinde eşit olarak dersleri dağıtmak zorundayım, istemeyen öğretmen de neredeyse yok... Dağıtmazsam adaletsiz olmakla suçlanıyorum. Üstelik yönetmelikler de bu konuda inisiyatif bırakmamış, eşit dağıtmamı emredici. ... Dersleri herkese dağıttım. Bazı öğretmenlerin kendi branşının dışındaki dersleri önemsemediğini gördüm... Şimdi siz müdür olsanız herkese ders saatlerini eşit dağıtmayı mı düşünürsünüz yoksa layıkıyla bu işi yapabileceklere mi verirsiniz? Yukarı tükürsen bıyık, aşağı tükürsen sakal... (Okul 2’nin Müdürü).

...Okulumuza ait üç bina var ve sadece bir hizmetlimiz var. Adam temizlik yapıyor, kaloriferleri yakıyor, bakımını yapıyor, seyrek de olsa bazen evrak alıp götürüyor, yakıt almaya gidiyor. Okuldaki ufak tefek, bazen pek de ufak olmayan tamiratları da yapıyor... Eee ne oluyor o zaman. O zaman hiçbir iş tam olmuyor tabii ki... (Okul 22’nin Müdürü).

...Fazla detaylı bilgi ve belge istenmesi, yani öğretmenin zaten özlük dosyası bizde var. Ama hem ilçe hem ilde de olmasına rağmen, hizmet cetvelinin istenmesi diğeri farklı bilgilerin, belgelerin istenmesi hem kişi açısından yorucu oluyor, hem bizim açımızdan ekstradan yük çıkarmış oluyor... Okulda bu işleri idareciler olarak biz yapıyoruz. Çünkü memurumuz yok, çıktı. Geçici bir eleman çalıştırıyorduk, zaten o da para sıkıntısından dolayı çıktı... (Okul 9’un Müdürü).

...Personel atanması, tüm yıl boyunca süren ve iş ve işlemler açısından bile yöneticilerin zamanını alan bir süreçtir. Bununla birlikte yıl içindeki atamalar, eğitim öğretimi olumsuz etkilemenin yanında, yönetim işlerinde de kesinti oluşturmaktadır...(Okul 21’in Müdürü).

Çizelge 1’de görüldüğü gibi, okul müdürlerince, personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili olarak en çok ifade edilen iki sorundan biri olan öğretmen sayısının yetersizliğine ilişkin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Öğretmen eksikliğini, aynı eğitim bölgesinden maaş karşılığını doldurmayan öğretmenlerden ders tamamlamak şeklinde görevlendirilmesini sağlayarak giderme (Okul 2, okul 22).
- Ek ders ücreti karşılığında sözleşmeli öğretmen çalıştırarak öğretmen eksikliğini giderme (Okul 9, Okul 13)
- “Maaş karşılığını doldurmayan öğretmenlerin eksik olan branşlarda görevlendirmesini yaparak, okul içinde sorunu çözmek (Okul 21, Okul 28).
- Öğretmeni olmayan derslere müdürün kendisinin girmesi (Okul 1)

Hiç memur olmaması veya sayısının yetersizliği ile yardımcı hizmetler personel sayısının yetersizliği sorununa ilişkin okul müdürlerinin, çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Okulun olanakları ile hizmet satın alma (Okul 3, Okul 4, Okul 13, Okul 16, Okul 24, Okul 26, Okul 27).
- Belediyeden ücretsiz, hizmetli temin etme (Okul 14).
- Aylığı kaymakamlıktan temin edilen hizmetlinin, sigorta masraflarını okul olanakları ile karşılamak (Okul 1, Okul 2, Okul 22).
- Hizmetli veya memur gereksiniminin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nce karşılamasını sağlamak (Okul 22).
- Temizliği velilere yaptırmak (Okul 2, Okul 22).
- Temizliği okulun kaloriferisine yaptırmaya çalışmak (Okul 1).
- Hizmetlinin verimini arttırmak için okulun yakınına taşınmasını sağlamak (Okul 1).

Okul müdürlerinin öğretmen eksikliği, hiç memur olmaması veya sayısının yetersizliği ile yardımcı hizmetler personel sayısının yetersizliği konularındaki çözüm uygulamalarının, geçici olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, bu tür sorunların kaynağının ve çözümünün okul müdürlerinin planlamasından bağımsız olmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin adaylık işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin 5'i (%16'sı) personelin adaylık işlemleri ile ilgili olarak sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunlar Çizelge 2'de yer almaktadır.

Çizelge 2. Okul Müdürlerinin Personelin Adaylık İşlemleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1.	Aday öğretmenin temel ve hazırlık eğitim programına devam ederken aynı zamanda derse girmek zorunda kalması	3	10.00
2.	Öğretmen yetiştiren üniversitelerin uygulamaya dönük yeterince eğitim vermemesi	3	10.00
3.	Daha çok inşaat ve benzeri işlerle uğraşmak zorunda kalınması nedeniyle stajyer öğretmenin yetiştirilmesi ve denetlenmesine yeteri kadar zaman ayrılamaması	2	6.66
4.	Stajyerlik dosyasının işlevsel olmaması	1	3.33
5.	Stajyer öğretmenin değerlendirilmesindeki kriterlerin iyi ve yeterli olmaması	1	3.33
6.	Aday memur ve hizmetlinin yetiştirilmesinin müdüre kalması	1	3.33
7.	Aday personelin öğretmen, memur, hizmetli) adaylığının kaldırılmasında hissi olunması	1	3.33

Çizelge 2'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin adaylık işlemleri ile ilgili olarak en çok belirttikleri sorunlar (f=3, % 10.00), aday öğretmenin temel ve hazırlık eğitim programına devam ederken aynı zamanda derse girmek zorunda kalması ve aday öğretmenlerin meslek öncesinde ve meslekte yetiştirilmesindeki yetersizliklerdir.

Öğretmenliğin temel değeri "öğrencilerin eğitim ve gelişiminin" sağlanmasıdır. Bu temel değerleri iyi kavrayan meslek üyeleri mesleklerini icra ederken bu temel değerlerin dışında çıkamazlar ve mesleğin önceden

belirlenmiş etik ilke ve kurallarına göre davranırlar (Aydın, 2002, 73). Aday öğretmen bu temel değerlere sahip olup olmadığının belirlenebilmesi, mesleğinde profesyonel olan bir diğer öğretmenin gözetimi ve rehberliği ile sağlanabilir. Ayrıca aday öğretmenin yetiştirilmesi ile ilgili yönetmelikte de, zorunlu haller dışında aday öğretmenlerin tek başına derse girmemeleri gerektiği belirtilmiştir (Tebliğler Dergisi, 1991). Aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinin ve öğretmenliğe uygunluğunun belirlenmesinin göz ardı edildiği bu uygulamaya, belirtilen nedenlerle bir an önce son verilmesi gerektiği söylenebilir.

Çizelge 2'de belirtilen sorunlara ilişkin olarak okul müdürleri tarafından denenen çözüm uygulaması tespit edilmemiş olup, okul müdürlerinin sorunlara ilişkin ifadelerinin bazıları aşağıdaki gibidir:

... Aday öğretmenlerin tek olarak derse girmeleri adaylık sürecini de, işlemleri de güçleştirmektedir... Adaylıkla ilgili iş ve işlemlerin, uygulamalı eğitim kısmı okuldan yapılmaktadır. Bu aşamada, adayların halen derse girmek zorunda kalmaları eğitim sürecini olumsuz etkilemektedir... (Okul 21'in Müdürü).

...Bir tane stajyer öğretmenim oldu. Verdiğimiz tüm çalışmaları yaptı, bazen itirazları da oldu. Çünkü göreve başlarken stajyerliğin nasıl bir şey olduğu konusunda bilgilendirilmemiş... (Okul 13'ün Müdürü).

...Okul yöneticisi daha çok inşaat, ticaret vb işlerle uğraşiyor. Eğitim-öğretime, bu tür işlere ayıracak zamanımız yok ki. Nedir; çatı mı aktı, su mu tükendi, gaz mı bitti. Bu tür sorunlarla uğraştığımız için gerçekten eğitim öğretime zaman ayırdığımı düşünmüyorum. Belki kişisel olarak en çok ayıran benimdir, buna rağmen yeterli değil... (Okul 3'ün Müdürü).

Okul müdürlerinin özlük işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin özlük işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar on bir maddede gruplandırılarak Çizelge 3'te gösterilmiştir.

Çizelge 3. Okul Müdürlerinin Özlük İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Öğretmenlerin bazılarının mazeret izni ve sevk hakkını kötüye kullanması	25	83.3
2.	Müdür yardımcısı ve memur olmaması veya sayısının yetersiz olması	17	56.6
3.	İlgili mevzuatın sık sık değişmesi, uygulamaların tam oturmaması	14	6.6
4.	Personelin çoğunluğunun kendi hakları ile ilgili bilgisinin eksik olması	12	40.0
5.	İş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde prosedürün çok fazla olması nedeniyle zaman kaybı yaşanması	9	30.0
6.	Okul müdürü ve müdür yardımcılarının iş ve işlemlerinin yapılmasına ilişkin bilgi eksikliği	8	26.6
7.	Okul müdürü ve müdür yardımcısı ve ilgili memurun planlı olmaması, ihmalkâr davranması	8	26.6
8.	Mutemet ücreti kesintisinin olmaması, yasal olmaması	7	23.3
9.	Üst makamlar ve diğer kurumlar aracılığıyla yapılan işlemlerin yavaş yürümesi	6	20.0
10.	İLSİS Modülünden yapılacak işlemler için kısa süre verilmesi, İLSİS'in iyi işlememesi	1	3.3
11.	Bayan öğretmenlerin sık sık izin kullanması	1	3.3

Çizelge 3'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin çoğunluğu (f=25, %83,3), sorun olarak, bazı öğretmenlerin mazeret izin ve sevk haklarını kötüye kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, mevzuatın kişilerin izin ve tedavi görme ile ilgili haklarının kullanımında suiistimalleri engelleyecek önlemlerin yeterli olmadığını düşündürmektedir. Her ne kadar okul müdürleri bu durumdan şikâyetçi olduklarını belirtse de mevzuata uygun olmayan mazeretlere izin kullandırmakla suiistimalleri arttırdıkları söylenebilir. Sorunla ilgili örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

... Simdi beni en çok rahatsız eden mazeret izinlerinin kullanımınıdır. Bu konuda gerçekten sıkıntı yaşadım... Bazı öğretmenler tarafından mevzuata uygun olmayan mazeretler ileri sürülerek izin istemesi ve bu durumun alışkanlık haline getirilmesi farklı sorunlar yaratmaktadır... (Okul 10'un Müdürü).

... Branş öğretmenlerinin bazılarının boş günleri var. Beş günde bir, o günü takip edin ya da yarım gün kalan zamanı takip edin, ama çok acil bir nokta çıkarsa mesela hastane gibi... Tabi ki ben size yardımcı olurum... Ama zaman zaman oluyor... Bütün okullarda olduğu gibi mazeret izinlerinde sıkıntı yaşıyoruz... (Okul 11'in Müdürü).

Okul müdürlerinin yarısından fazlası (F= 17, %56,6), müdür yardımcısı ve memur olmamasını veya sayısının yetersiz olmasını sorun

olarak belirtmişlerdir. Böylesi bir durumda okul müdürlerinin iş yükünün daha da arttığı ve yönetim ve eğitim öğretim işlevlerini gerektiği gibi yerine getiremediği söylenebilir. Memur ve müdür yardımcısı sayısının artırılması gerekirken, norm kadro yönetmeliği ile bu sayının düşürülmesinin, sorunu daha da büyütmesi kaçınılmaz olarak değerlendirilebilir. Bu da eğitimden yararlananlar açısından da üzücüdür. Ayrıca basit bir sorun olarak görünse de memur ve müdür yardımcısının sayıca yetersizliğinin, pek çok sorunu beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Personelin maaş, ek ders vb özlük haklarına yönelik işlemlerin yerine getirilmesinde okul dışından kişilere muhtaç kalınması ve bu kişilere bu işler nedeniyle ücret ödenmesi gerekmesi,
- İdarecilere, yöneticilik görevleri ikinci plana atılarak verilen ders görevinin, iş yükünün fazla olması nedeniyle doğal olarak aksaması
- İdarecilerin, eğitim öğretim kadrosundan sayılmasıyla okulda gerçekte olması gereken öğretmen sayısının düşmesi,
- İdarecilerin yerine branşı olmayan derslere girmek zorunda kalan diğer öğretmenlerin, ders yükünün daha da artması
- Öğrencilerin, bir branş dersini başka bir branşa sahip öğretmenden almak zorunda kalması.

Memur ve müdür yardımcısı sayısının yetersizliğine yönelik örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

... Diğer bir konu da, okullardaki müdür yardımcısı sayısını düşürmeye gittiler. Bu da iyi olmadı. Çünkü okul yöneticilerin sorumlulukları oldukça fazla; 1200 öğrenciye iki muavin, okul müdürü, bir de yeni yönetmeliğe göre 6 saat de derse gir... Okul müdürü ve müdür yardımcıları haftada altı saat derse girecek, bunun toplantısı var, bunun diğer işleri var, gittiği zaman o sınıfın ders saati ölüyor... (Okul 4'ün Müdürü).

...Özlük hakların takibinde ya da ek ders ücreti maaş ödemesinde, fatura, hastane, eczane ödemeleri ile ilgili eğitim almadık, bizde bunu yapacak kadrolu eleman olmaması sıkıntı yaratıyor... (Okul 9'un Müdürü).

Okul müdürlerinin yarısına yakını (f=14, % 46,6), özlük iş ve işlemleriyle ilgili olarak, mevzuatın sık sık değişmesinin en büyük sorun olduğunu ve bu sorunun da daha pek çok sorunu beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Uygulamalarda çıkan karışıklıklar, zaman kaybı ve personelin gerekli takipleri yapamayarak kendi özlük haklarını bilmemesi şeklinde üç grupta toplanabilen sorunlar, sık değişen mevzuatın yarattığı başlıca sorunlar olarak belirtilmiştir. Mevzuat değişikliğinin sürekli olmasının, bu konudaki politikaların istikrarlı olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu konudaki örnek ifade aşağıdadır:

... Personele mazeret izni verme yetkisi okul müdürlerinden bazen alınıyor, bazen veriliyor. Bu durumun netleşmemesi, bizi de personeli de ikileme bırakıyor...(Okul 19'un Müdürü).

... Maaş vb işlemlerle ilgili olarak ise, yeni uygulamalar var. Ancak bu tam oturmuş bir sistem değil, oturtulmaya çalışılıyor. Burada yine okulun yükü azalmadı. Belki bir tahakkuk amiri olarak yükümlülüğü bizden katlı gibi görünse de, bu sefer düzenleyen olarak yükümlülük bizim üzerimizde. Her şeyi biz yaparız, ilçede sadece okulların maaşları tek bir tahakkukta birleştirilerek imzalanıyor. Madem böyle bir çalışma yapılıyor, belli sorumlulukları da artık ilçenin alması lazım. Sorumluluk imzayı atanda olmalı...(Okul 4'ün Müdürü).

Okul müdürlerinin yarısına yakını (% 40, f=12), personelin çoğunluğunun özlük haklarıyla ilgili bilgisinin eksik olmasını sorun olarak ifade etmişlerdir. Bu durumda çalışanların, yasal olmayan beklentiler içine girmesi ve beklentiler karşılanmadığında da kırgınlıkların yaşanması söz konusu olabilecek ve sonuçta olumsuz bir okul iklimi oluşabilecektir. Örnek ifade şu şekildedir:

...İzinle ilgili öğretmene ne kadar doküman verseniz de, bunu imzalattırsanız da, imza sirküsü çıkartıp birebir takip etseniz de, çoğu öğretmen bunu okumadan imzaladığı için sizden izin talebinde bulunuyor, ama izin talebi özlük hakkı içinde değil, alamaz öyle bir izin... Mesela ölüm izni; ölüm izninin beş gün olduğunu (birinci dereceden yakını için) bilmeyen 25 yıllık öğretmenler var. Problem buradan kaynaklanıyor... (Okul 13'ün Müdürü).

Okul müdürlerinin bazıları da (% 30, f=9), iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde prosedürün çok fazla olması nedeniyle zaman kaybı yaşandığını ifade etmişlerdir. Personelin özlük işlerini takip edecek personelin

sayısının yetersizliği de dikkate alındığında, iş ve işlemlerin okul müdürlerinin zamanlarını eğitim yöneticiliği yerine bürokratik işlemlere ayırmasını zorunlu kıldığı söylenebilir. Sorunla ilgili müdür ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Özlük işleri bu konuda deneyimli memur ya da yöneticiyi gerekli kılmaktadır. Ne var ki yapılacak bazı düzenlemelerle bu iş ve işlemler daha sade hale getirilmelidir... (Okul 21'in Müdürü).

...Emeklilik işleminin o kadar çok prosedürü var ki, zaten her yerde belli, bu kişi emekli olacak, hak etmiş. Bunların bir çırpıda olması gerekiyor. O kadar fazla belge isteniyor ki, artık bıkiyorsunuz. Bunun ikametgâhına ne gerek var? Bir yazıyla, bir hizmet cetveli ile emekli olabilmeli. Yollukta da aynı, birçok yazışma yapıyoruz. Bunlar gerçekten çok yoruyor. Ama onu alması için de, öğretmenin üç-beş defa gidip gelmesi gerekiyor ve zaman kaybına neden oluyor... (Okul 3'ün Müdürü).

...Maaş ödemeleri de sıkıntılı. Maaş yapıyorsunuz, mal müdürlüğüne götürüyorsunuz. Bir sürü imza ... Dosya dosya maaş evrakı gönderiyoruz. Olmadı deniliyor, bir daha gidiliyor... Dosyalar dolusu yazı hazırlıyoruz... (Okul 19'ün Müdürü).

Okul müdürlerinden bazıları (% 27, f=8) da, idarecilerin görevleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasını, idarecilerin ve memurların planlı olmamasını ve ihmalkâr davranmasını sorun olarak belirtmişlerdir. İdareciler, sadece 120 saatlik bir hizmetiçi eğitim almakta ve hemen ardından yapılan bir sınavla seçilmektedir (Resmi Gazete, 23.09.1998, Sayı:23472). Bu eğitimin süresinin, eğitim yönetimi veya kamu yönetiminde yüksek lisans yapanlar için de sınav kazanlar için de aynı olduğu, aralarında bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre, idarecilere görev öncesi ve esnasında yeterli eğitimin verilmediği, eğitim süresinin gerekli nitelikleri kazanmak için yetersiz olduğu ve okul müdürlerinin bu sorunu dile getirmekte haklı oldukları söylenebilir. Örnek ifadelerden bazıları şöyledir:

...Özlük işleriyle ilgili derece, terfi, kademe işlerinin yürütülmesi, diğer okuldaki görevli arkadaşımız tarafından yapılıyor. Onun zaman sıkıntısı oluyor, her zaman burada olmadığı için birkaç gün gecikme alıyor... (Okul 23'ün Müdürü).

...Emekli olan çalışanların düzenlemesi gereken evraklarının, tam düzenlenip dosyalanmaması nedeniyle insanlar yıllar sonra sizden bir bilgi istediğinde dosyayı açıp bulamıyorsunuz. Arşivleme eksikliği vardı. ... (Okul 13'ün Müdürü).

Okul müdürlerinin bazıları (f=7, %23,3), mutemet olmadığı için bu

görevi yapan müdür yardımcılarının, mevzuatta maaş, ek ders, terfi vb işlemlerin gerçekleştirilmesinde damga pulu, yol parası vb harcamaları personelden tahsil edilebileceği belirtilmesine rağmen tahsil edemediğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, mutemetlik yapan herkesin işlem masrafı dışında da bir ücret alma beklentisi içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun, idarecilerle personeli karşı karşıya getirerek okulda bir çatışma zemini yarattığı söylenebilir.

Personelin özlük işlemlerini gerçekleştiren bir memur olmaması nedeniyle idarecilerden veya öğretmenlerden bu işi üstlenenlerin, işin karşılığı olan ücreti istemesi haklı bir davranış olarak değerlendirilebilirken, diğer yandan devletin yapması gereken bir iş için ayrıca birilerine ücret ödemek zorunda kalan öğretmenlerin şikâyetlerinin de haklı olduğu söylenebilir.

Personelin özlük işlemlerini gerçekleştirirken yapılan masrafların okul tarafından karşılanması için okullara verilen bir bütçenin olmaması idareciler ile personeli karşı karşıya getirmektedir. Sorunla ilgili müdür ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Özlük hakların takibinde ya da ek ders ücreti maaş ödemesi, fatura hastane eczane ödemeleri... Bu işlerin yapılmasındaki giderler nereden karşılanacak... (Okul 30'un Müdürü).

...Ek ders ödemelerinde sık sık mevzuat değişikliği olması bizi sıkıntıya soktu. Maaşlar, bilgisayar şirketinde yapılıyor. Öğretmenlerden 5 YTL mutemetlik ücreti alıyoruz. Bu ücretten hem memur arkadaşın yol parası çıkıyor, hem de bilgisayar şirketine veriyoruz... (Okul 10'un Müdürü).

Çizelge 3'de, okul müdürlerinin çoğunluğu tarafından sorun olarak belirtilen, bazı öğretmenlerin mazeret izin ve sevk haklarını kötüye kullanmaları sorununu çözmek konusunda kendilerini sorumlu görmedikleri, sorunu çözmekle yükümlü olarak belirttikleri üst makamlara öneriler sundukları; dolayısıyla da çözmeye yönelik bir çabada bulunmadıkları görülmüştür.

Hiç müdür yardımcısı veya memur olmaması veya bunların sayıca yetersizliği ile beraberinde gelen diğer sorunlara yönelik çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Memur ve müdür yardımcısı olmadığından mesai saatleri dışında da çalışmak gibi olağan üstü çaba sarf etmek (Okul 2, Okul 22, Okul 1, Okul 5, Okul 20).
- Personelin maaş, ek ders vb özlük haklarına yönelik işlemlerin yerine getirilmesinde okul dışından kişilere yaptırılması (Okul 8).
- Öğretmenin özlük hakları ile ilgili bazı işlemlerini, kendisine yaptırılması (Okul 8, Okul 22, Okul 2, Okul 3, Okul 23).
- Memur verilemesi için MEM ile sıkı ilişkiler kurarak ve sürekli MEM ne gidip gelerek soruşturma geçiren ve emekli olmak üzere de olsa bir memur almak (Okul 4).

İdarecilerin görevleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması ile, müdür yardımcısı ve memurların planlı olmamasını ve ihmalkâr davranmasını sorununa yönelik çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Müdür yardımcısının bilgisayar kursuna gitmesini sağlamak (Okul 4, Okul 22).
- Müdür yardımcısı ve(veya) memurun yapacağı işlerle ilgili kontrol listesi oluşturarak kendilerine vermek (Okul 16, Okul 22).
- Müdür yardımcısı ve(veya) memurun sorumluluğunda olan işlerle ilgili haftalık planlama ve kontrol yapmak (Okul 27, Okul 30).
- Personelin özlük işlemlerini gerçekleştirirken yapılan masrafların okul tarafından karşılanması için okullara verilen bir bütçenin olmamasına yönelik çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:
- Masrafların, görüşü alınmaksızın belge veya makbuz karşılığında personelden alınması (Okul 21, Okul 27, Okul 29, Okul 13).
- Öğretmenlerden birini geçici bir süreliğine mutemet olması için ikna etmek (Okul 22).

- Masrafların karşılanmasını, bunları ödemek zorun kalan öğretmenlerle birlikte planlamak (Okul 19, Okul 22, Okul 23, Okul 1).

Okul müdürlerinin sicil ve disiplin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin sicil ve disiplin işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 4’de yer almaktadır.

Çizelge 4. Okul Müdürlerinin Sicil ve Disiplin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Öğretmenlerin görevinde etik davranmaması	21	70
2.	Başarının ödüllendirilmesi uygulamalarının sıkıntı yaratması	19	63.3
3.	İletişim sorunları yaşanması	18	60.0
4.	Sicil raporlarının doldurulması; sicil notunun öğrenilmesi ve nota itiraz edilmesi	14	46.6
5.	Mevzuatın net olmaması	10	33.3
6.	Personel özlük ve sicil dosyalarının iyi tutulmaması	8	26.6
7.	Bazı öğretmenlerin bazı haklarını yasal olmayan yollarla almaya çalışması	2	6.6
8.	Bazı öğretmenlerin haklarını ve nasıl kullanılacağını bilmemesi	1	3.3
9.	Şikâyetlerin zamanında değerlendirilememesi	1	3.3

Çizelge 4’de, okul müdürlerinin sicil ve disiplin işleri ile ilgili olarak en çok karşılaştıkları sorunun öğretmenlerin meslek etiğine uygun davranmaması (% 70, f=21) olduğu görülmektedir. Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir(1739 Sayılı ME Temel Kanunu). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda da ifade edildiği gibi, bir uzmanlık mesleği olan öğretmenlik, profesyonellik gerektiren bir meslektir. İş etiğine uygun davranmanın çok önemli olduğu böyle bir meslekte, öğretmenlerin görevinde etik davranmaması sorununun yüzde yetmiş gibi büyük oranda sorun olarak ifade edilmesi çok düşündürücüdür.

Öğretmenlerin etik dışı davranışlarının bu denli yaygın olmasında, Aydın’ın (2002, 136) da dediği gibi yasal boşlukların yanı sıra uyulması gereken etik ilkelerin belirlenmemiş olmasının ve ciddi yaptırımlarının uygulanmamasının etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Daha geniş bir bakış açısıyla, eğitim kurumlarındaki görevlilerin eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirecek yeterlilikte olmaması, eğitimin amaç ve işlevleriyle

çelişmektedir (Aydın, 2002, 136). O nedenle bu sorunun öncelikle çözülmesi gerektiği söylenebilir.

Ödüllendirme mekanizmasının sağlıklı işlememesi ikinci en çok (f=19, % 63,3) karşılaşılan sorun olarak ifade edilmiştir. Taymaz'ın (2000, 108–109) da belirttiği gibi, okulda çalışan personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi sonunda başarılı olanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerekir. Tarafsız ve güvenilir değerlendirmeler sonundaki ödüllendirmeler, ödül alan personeli heveslendirir ve kuruma bağlılığını sağlar. Ayrıca diğer personelin özendirilmesi ve geleceğe daha güven ve umutla bakması sağlanmış olur.

Öğretmenler odasında basit kişisel konulardan tartışma yaşanması, bir öğretmenin okuldaki diğer öğretmenlerle anlaşamaması şeklinde ifade edilen iletişim sorunları, üçüncü en çok karşılaşılan (% 60, f=18) sorun olarak ifade edilmiştir. Oysa, Taymaz'a (2000, 41–42) göre, insan davranışlarını değiştirmek, ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak için sağlıklı bir iletişim gereklidir.

Sicil ve disiplin işleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunların genellikle, öğretmen ve okul idarecilerinin yanlış tutumlarından kaynaklandığı söylenebilir. Aşağıda, bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları yer almaktadır.

... Bazı arkadaşların, geç kalma problemi vardı. Sabah veya ders arası hiç fark etmiyordu... (Okul 13'ün Müdürü).

... Şimdi siz ders programını ne kadar titiz yaparsanız yapın, öğretmeni ne kadar rahatlatmaya çalışırsanız çalışın, bazı personel ısrarla nöbetçi olduğu gün sevk almak gibi bir alışkanlığa gider veya altı saat ders olduğu gün alır... (Okul 17'nin Müdürü).

...Branş öğretmenlerinde bir eksiklik görüyorum... Öğrencileri anlamakta güçlük çekiyorlar... Bir öğrenciyi agresif bir davranışta bulundu diye, genç nesil hemen onu yargılamaya gidiyor... Sekizinci sınıftaki bir öğrenciyi, öğretmen arkadaşımız anlamadı. Kesinlikle yalana karşı çıkan, yapmadığı bir şeyi yaptım dedirtemeyeceğiniz bir çocuk. Ama karşısındaki öğretmen onun yapmadığına inanmıyor. Çocuk biraz hareketli, hiperaktif olduğu için suçu ona mal etmeye çalıştılar. Ama o da buna karşı çıktı. Öğretmen geldi bize, disiplin kovuşturması yapın diye dilekçe verdi...(Okul 4'ün Müdürü).

...Öğrencilerin kılık kıyafetinde sorun oluyor zaman zaman. Tabii problem burada öğretmenin yaklaşımında. Karşınızdaki çocuk 13–14 yaşında, ergenlik çağına girmiş bir çocuk. Öğrenciye siz 35–40 kişinin içersinde kalkıyorsunuz laf söylüyorsunuz, ileri geri konuşuyorsunuz. Onun da bir gururu var, öğrenciye bunu bir yapıyorsunuz, iki yapıyorsunuz üçüncüde size karşı geliyor... Kravatının rengi niye böyle, saçın niye böyle deyip bağıırıp çağırarak, 40 kişinin içinde dışarıya atmak, o çocuğun rencide olmasına neden oluyor...(Okul 26'nın Müdürü).

...Başarının değerlendirilmesi ve personelin ödüllendirilmesi konusunda... Bu çok göreceli bir durum... Mesela ben teşekkür teklifi konusunda yardımcılarıma sorarım. Paylaşıyorum. Bana birkaç isim verirler, ben seçerim içinden. En azından belli bir sayıda paylaşmamız olur... Tabii yardımcı arkadaşlarım biraz daha duygusal davranabiliyorlar... Her zaman kendilerine yakın hissettikleri isimler gelir... (Okul 11'in Müdürü).

...Sicil konusunda arkadaşların sicil notlarını öğrenme hakkı oldu, neden eksik verdi neden fazla verdi gibi kendi aralarında konuşmalar oluyor... Başarının değerlendirilmesinde şöyle sıkıntımız vardı: takdir veya aylıkla ödüllendirme verdiğimiz arkadaşların arasında sıkıntı oluyor, yani neye göre verdi, yok efendim fazla para toplayana göre verildi, yok müdüre yakın olana verildi... (Okul 8'in Müdürü).

... Sorun şurada: Maaşla ödüllendirme var ya elli kişi içinde iki kişi maaşla ödüllendiriliyor, alamayanlar kendini çalışkan olarak göremiyor...(Okul 12'nin Müdürü).

...Bilgi edinmeden dolayı, sicilleri açıkça öğretmen istiyor ve öğreniyor. Sicil gizli olmamalı, sicil açık olmalı... Gizli yapıp da bunu açığa vurmanın hiçbir mantığı yoktur. Gizli kalmasında sorun vardı. Bir sürü yazışmaya neden oldu. Ve ilçede sicil bölümü baktı bu işten. Herkes altı yıllık siciline müracaat etti. Herkes müdürünün verdiği sicile itiraz etti. Birbirine girdi ortalık. Kavgalar oldu... Bu öğretmen ile müdürü birbirine kışkırtmaktır. Çalışma barışını bozan bir durumdur... (Okul 3'ün Müdürü).

...personelimizin başarısını değerlendirirken teşekkür ve takdir veremiyoruz. Performansını değerlendirip, öğretmenim senin bu seneki okuldaki sergi açman, çocuklarla iyi iletişim kurman, sınıfta performansın çok iyi olduğundan dolayı sana şunu teklif ediyorum diyebilseydik. Ama bu konuda yetkimiz olsaydı daha iyi olurdu... (Okul 6'nın Müdürü).

Öğretmenlerin meslek etiğine uygun davranmaması sorununa ilişkin olarak okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Konu ile ilgili araştırma yapmak, delil toplamak, soruşturma açmak ve öğretmenin başka bir okulda görevlendirilmesini sağlamak (Okul 2, Okul 22).
- Derse geç gelen öğretmenlere resmi işlem yapmadan ikili ilişkilerle sözlü uyarıda bulunmak (Okul 2, Okul 4, Okul, 6, Okul 16, Okul 26).

- Okula geç gelen öğretmenleri hoş karşılamak, iyi bir iletişim kurmak ve eşit davranmak (Okul 3).
- Derslerine branş öğretmenleri girdiği saatlerde boşta kalan sınıf öğretmenlerini, başarısı düşük öğrencileri yetiştirmek üzere görevlendirmek ve onlardan çalışmalarını raporlaştırmalarını istemek (Okul 3).

Ödüllendirme mekanizmasının sağlıklı işlememesi nedeniyle yaşanan sorunlara yönelik çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Ödüllendirmek için teklif edilecek personelin öğretmenler kurulunda öğretmenlere anket düzenleyerek belirlemek (Okul 8).
- Ödüllendirilecek ve ya ödüllendirilen öğretmenlerin öğretmenler kurulunda açıklamak (Okul 4, Okul 16, Okul 27, Okul 30).
- Ödüllendirme kriterlerini öğretmenlere duyurmak (Okul 22, Okul 6, Okul 8)
- Tüm çalışanların, sicil raporu ile kendisini ve birbirlerini, isim belirtmeden değerlendirmesini sağlamak (Okul 22, Okul 3).

Okul müdürlerinin, iletişim kaynaklı sorunlarla ilgili çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Birbiriyle sorun yaşayan öğretmenlere birlikte görev vermemek (Okul 21, Okul 17, Okul 30).
- Personele yönelik olarak öfkeyi kontrol, iletişim konulu seminer düzenlemek (Okul 13, Okul 3)
- Birbiriyle sorun yaşayan kişilerle konuşarak ilişkilerini düzeltmeye çalışmak (Okul 23, Okul 24, Okul 7, Okul).
- Öğretmenler odasında gerilimi artan sohbetlerde konuyu değiştirerek ya da fıkra vb anlatarak gerginliği önlemek (Okul 4).

Okul müdürlerinin personelin sağlık işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin sağlık işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 5’de yer almaktadır.

Çizelge 5. Okul Müdürlerinin Personelin Sağlık, Güvenlik ve Askerlik İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Bazı öğretmenlerin haklarını suiistimal ederek kullanması	25	83.3
2	Öğretmen sevkli ya da izinli olduğunda yerine girecek öğretmen olmaması	19	63.3
3	Prosedürün fazla olması ve işlerin yavaş yürümesi	15	50.0
4	Müdür yardımcısının kendisine yakın olan öğretmenlere ayrıcalıklı davranması	13	43.3

Çizelge 5’te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin çoğu (% 73, f=22), öğretmenlerin sevkleri gereksiz kullanmaları nedeniyle eğitim öğretimin aksadığını belirtmişlerdir. İzin, sevk ve rapor gibi özlük haklarının, personel tarafından amacı dışında kullanılmasının, kurum içindeki iletişim sorunları ya da mevzuatın yetersiz kalması gibi çeşitli nedenleri olabilir.

Okul müdürlerinin personelin sağlık, güvenlik ve askerlik işleri ile ilgili olarak karşılaştıklarını ifade ettikleri dört grup sorundan üçünün, öğretmen ve idarecilerin davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir.

İzin, sevk ve rapor gibi özlük haklarının personel tarafından, amacı dışında kullanılmasının çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenlerin bilinmemesi kurum içinde iletişim problemlerinin varlığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu özlük haklarının kasıtlı olarak amacının dışında, yaygın bir şekilde kullanılması ilgili mevzuatın yetersiz kaldığını da düşündürmektedir.

Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden biri şöyledir:

... Alınan raporun üç günde verilmesi gerekiyor. Ama İlçe Milli Eğitim tarafından bizden hemen isteniyor. Öğretmen bana iki gün içerisinde getirmiş oluyor ve imzalıyor. Ancak, ilçedeki X Bey’in yaptığı bir

şey var; diyor ki, “Öğretmen rapor aldığımda, hemen imzalayın ve bana getirin”. Ama öğretmen bana hemen getirmiyor ki, ben raporu alıp, imzalayıp izne çevirmek için göndereyim. Mesela kanser rahatsızlığı olan öğretmenimiz, heyet raporu almış. Hastaneden o rapor bana gelmeden, ben imzalatıp sana gönderemem... Bu tür sıkıntılar yaşıyoruz...(Okul 1’in Müdürü).

Okul müdürlerinin askerlik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürleri, askerlik işleri ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin personelin izlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin personelin izlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 6’da yer almaktadır.

Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Personelin İzlenmesi ve Denetlenmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Öğretmenlerin görevlerinde etik davranmaması	21	70.0
2. Personelin izlenmesi ve denetlenmesinin gereği gibi yapılamaması	18	60.0
3. Personelin kendi içinde ve velilerle iletişim sorunları yaşaması	18	60.0
4. Bazı öğretmenlerin teknolojik araç ve gereçleri kullanmaması veya kullanamaması	14	46.6
5. Öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda yetersiz olması	14	46.6
6. Müdür yardımcısının sayı ve nitelik bakımından yetersiz olması	13	43.3
7. Personelin yıllardır aynı okulda çalışması	10	33.3
8. Ders denetlemelerinin yapılış şekli ve öğretmen üzerindeki etkisi	10	33.3
9. Öğretmene rehberlik edecek yeterlilikte olmama	5	16.6

Çizelge 6’da görüldüğü gibi, personelin izlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun (% 70, f=21), öğretmenlerin görevlerinde etik kurallara uygun davranmamasıdır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin; derse geç girmesi, izinlerini ders saatlerinin fazla olduğu veya nöbete denk gelen günlerde kullanması, kılık kıyafetine dikkat etmemesi, 4. ve 5. sınıf öğretmenleri, derslerine branş öğretmeni girdiğinde de ek ders ücretini tam almasına rağmen, idare tarafından verilen görevleri yapmak istememesi şeklinde ifade ettikleri sorunlar, “görevinde etik davranmama” başlığı altında birleştirilmiştir. Öğretmenlik meslek etiği ile ilgili bu sorun sicil ve disiplin

işleriyle ilgili kısımda yorumlanmıştır. Çizelgede yer alan sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Ufak tefek şeyler olacak tabii. Bunlar, geç gelme oluyor. İnsanları bazen sıkamazsın, bu sefer sen 5 dakika, 10 dakika niye geç geldin diye yasal işleme başvurursan, bu insanın da çoluğu çocuğu var, görevi de var ama, tabii öncelikle görev ama, süreklilik arz etmezse o hoş karşılanmalıdır. Ankara'da son zamanlarda yol alt yapı çalışmaları olmasından da kaynaklanıyor. Ben bunları hoş karşılıyorum... (Okul 4'ün Müdürü).

... Orda aslında çok büyük bir sıkıntı yaşanıyor. Benim bir de ekstra derse girme durumum vardı. Hem derse girmek, hem yönetim, hem de öğretmenlerin denetiminde sıkıntı yaşıyorum. Ama ne yapıyorum? Her gün okula gittiğimde eğitim- öğretim için zamanımın bir bölümünü ayırıyorum. Kendimi, her gün belli sınıfların dersine girecek şekilde ayarlıyorum. Günlük yapacağım işleri bir kâğıda yazar, o kâğıdı sürekli yanımda taşıırım. Onun dışında ekstra bir iş gelirse ertesi güne aktarıırım... (Okul 1'in Müdürü).

... Bir okul müdürünün eğitim öğretime daha çok zaman ayırması gerekiyor. Ama şu anki sisteme baktığımızda hiçbir okul müdürünün çok fazla zaman ayırdığını sanmıyorum, ayıramaz da. Çünkü okul müdürü, bir işletme müdürü gibi görev yapıyor okulda. Bizim o kadar çok sorunumuz var ki; hizmetli sorunumuz var, okulun temiz kalması, parasal kaynakların kıt olması... fiziksel sorunlarla baş etmeye çalışıyoruz. Müfettiş geldiğinde sadece baktığı şey, okulun badana ve boyası oluyor. Şurası pis, şurası çiziktirilmiş, işte koridor tozlu. Hiçbir şekilde eğitim öğretim fazla önemsenmiyor. Siz o zaman bütün enerjinizi ya kaynak bulmaya ayırıyorsunuz, ya velileri ikna etmek için. Mesela ben bu sene zamanımın çoğunu velileri okula katkı ve sorunlarla ilgilenme ile ilgili olarak ikna etmek için kullandım... (Okul 28'in Müdürü).

... Denetleme ile ilgili karşılaştığım şöyle bir sorun var : Ben branş öğretmeni olduğum için sınıf öğretmenlerinin denetiminde neler yapmam gerektiğini aslında çok iyi bilmiyorum. Bunun için kitaplar okuyarak kendimi geliştirmeye çalışıyorum. İl ve ilçe müdürlüğü kapsamında bu açıdan seminerler olması gerekiyor. Denetimle ilgili bir seminer olması lazım. Özellikle sınıf öğretmenin denetlenmesi sırasında, sınıfa girdiğiniz andan itibaren ne yapmanız gerekiyor, hangi evraklara bakacaksınız, öğretmene davranışınızın nasıl olması gerektiği ile ilgili seminer düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Gerçi eğitim yönetimi seminerlerinin içerisinde bir miktar bahsediliyor ama çok sınırlı oluyor. Bu açıdan okul müdürlerinin yetiştirilmesi yararlı olur diye düşünüyorum. Ben bu açıdan kendimi biraz eksik hissediyorum. El yordamı ile öğreniliyor, biraz. Müfettişler sizi denetlerken neler istediği, nasıl davrandığını gözlüyorsunuz ona göre davranmaya çalışıyorsunuz ama biraz da kuralcı olduğum için belki, tam olarak ne yapmam gerektiğini bilmek istiyorum... (Okul 2'nin Müdürü).

Okul müdürlerince personelin gereği gibi izlenmemesi ve denetlenmemesinin temelde zaman, personel ve eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu sorunlara ilişkin çözüm uygulamaları ise aşağıdaki gibidir:

- Özellikle ikinci kademe öğretmenlerinin yeterince denetlenememesine karşı planlama yapmak (Okul 1)
- Denetimlere dersin başında başlamaya çalışmak (Okul 8)
- Denetleme konusundaki eksiğini diğer okul müdürleriyle görüşerek veya kitaplardan faydalanarak gidermeye çalışmak (Okul 21)
- Ders denetimlerinden rahatsız olan öğretmenleri rahatlatmak ve verimi arttırmak için daha önceden öğretmenle planlayarak sınıfta birlikte etkinlik düzenlemek (Okul 3)
- Öğretmenler arasında siyasi görüş ayrılıkları nedeniyle oluşmuş gruplaşmaları konuşarak, adaletli davranarak, her ay düzenli olarak yemek düzenleyerek ve geziler yaparak yok etmek ve dayanışma sağlamak (Okul 9).
- Öğretmenler arasında siyasi görüş farklılıkları nedeniyle yaşanan tartışmalar sonrasında gruplaşma oluşmasını engellemek için öğretmenler odasına daha sık gitmek ve olumsuz havayı kırmaya çalışmak (Okul 27).

Okul müdürlerinin personelin yetiştirilmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Personelin yetiştirilmesi ile ilgili olarak ifade edilen sorunlar Çizelge 7’de yer almaktadır.

Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Personelin Yetiştirilmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmaması	20	66.6
2. HİE'lerin üst makamlar tarafından iyi planlanamaması	19	63.3
3. Öğretmenlerin teknolojik eğitim araç gereçleri kullanmaya direnç göstermesi	18	60.0
4. Okulda HİE faaliyetlerinin düzenlenmesinin zor olması	15	50.0
5. Sözleşmeli olarak çalıştırılan yardımcı hizmetler personelin eğitim seviyesinin düşük olması	4	13.3

Çizelge 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin personelin yetiştirilmesine yönelik olarak en çok (f=20) belirttikleri sorun, öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmamasıdır. HİE'lerin üst makamlar

tarafından iyi planlanamaması (f=19) da bir diğer sorundur. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Personele yetiştirme kursu diyorsunuz, ben bunu yapamam. O kadar çok iş var ki, birçok şeyle ilgileniyorsun ve bir de personelin yetiştirilmesi ile ilgili bir çalışma başlatmak; bir hoca tutacaksın, okulda yapacaksın. Bu mümkün değil. Çünkü öğretmen, ders bittiği anda, çekip gidiyor. Hizmetçi eğitime bile katılmıyorlar, o kadar çok gerektiğini söylediğim halde... (Okul 18'in Müdürü).

... Yalnız burada benim bir eksikliğim var. Öğretmenlerin eksikliğini görüyorum, anlatıyorum ama onlara yeterli olmuyorum. Belki bir şekilde örnek bir uygulama göstermek ya da bir kurs açılması gerekiyor. Ancak, ben bu konuda yetersiz kaldım... (Okul 1'in Müdürü).

... İletişim konusunda semineri çok fazla aldık. Öyle bir eksikliği olduğunu düşündüm, arkadaşların. Bir öğretmenim vardı, hep şöyle derdi; "Hayvan herifler, düzgün durun. Ulan, ben sana ne demiştim". Türkçe öğretmeni. "Ben sana böylemi dedim, ne biçim sırada duruyorsun, ne bileyim ne gibi ". Tabii bir şey diyemiyorsunuz, gözüne bakıyorsunuz anlamıyor öğretmen. Seminerlerin sonunda, epey bir yaptık ama. İletişim, sınıf yönetimi. Semineri aldıktan sonra, gene bir törendeyiz. Aynı öğretmen, "6/A sınıfı size teşekkür ediyorum. Çok güzel duruyorsunuz tören alanında ",dedi. Bütün öğretmen arkadaşlar gülmeye başladı. Müdüre Hanım hedefe ulaştı, dediler. Çok etkilenmiştim, o gün... (Okul 3).

Öğretmenlerin, hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmamasının yol açtığı sorunlara ilişkin okul müdürlerinin çözüm uygulamaları ise aşağıdaki gibidir:

- Öğretmenlerin kendilerini yetiştirmek konusundaki isteksizliklerine karşı kurullarda onlara espriler yaparak seminerler vermek (Okul 1).
- Kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin yeni şeyler öğrenme konusundaki isteksizliklerinin hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlemek (Okul 18).
- Öğretmenlerin ufkunu açmada yetersiz kaldığını düşünerek üniversitelerden hocaların gelmesini sağlamaya çalışmak (Okul 1).
- Genellikle gelişime açık olmayan öğretmenler için üniversitelerle işbirliği yaparak iletişim, sınıf yönetimi, ölçme değerlendirme gibi konularda hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlemek ve öğretmenlerin bu seminerlere katılmasını şart koşturmak (Okul 3).
- Memurun kursa gönderilmesi (Okul 4, Okul 16).

İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğrenci Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okul müdürlerinin, öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar altı kategoride ele alınmıştır, bunlar okul müdürlerinin;

- Okula kayıt,
- Öğrencilerin devam takibi,
- Nakil ve kayıt silme işlemleri,
- Sınavlar ve sınıf geçme,
- Mezuniyet ve diploma işleri,
- Öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması,
- Kimlik, paso ve burs işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlardır.

Okul müdürlerinin okula kayıt ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okula kayıt ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. Okul Müdürlerinin Okula Kayıt İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılması	16	53.3
2.	Kayıtlar için çok başvuru olması	12	40.0
3.	E Kayıt ile birinci sınıfa öğrenci kaydı yapılmasında belirsizliklerin ortaya çıkardığı belirsizlikler olması	10	33.3
4.	Kayıtlar sırasında çok fazla yoğunluk ve yorgunluk olması	7	23.3
5.	Okulun tercih edilmemesi	6	20.0
6.	Öğrenci kayıtlarında çok fazla defter tutulması	1	3.3

Çizelge 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin yarısından fazlası (f=16, % 53), okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılmasını; yarısına yakını (% 40) da kayıtlar için çok başvuru olmasını ve %20'si (f=6) de okulunun tercih edilmemesini sorun olarak belirtmişlerdir.

Okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için

dışarıdan baskı yapılması, tüm okullar için geçerli olacak bir kayıt standardının olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, okulların imajının da bu baskılarda payı olduğu bilinmektedir. Birçok anne baba çocuğunun devam edeceği okulu seçerken, eve yakın olmasından öte başka konuları da değerlendirmektedirler (Ergün, 1998, 98). Okulların imkânlarının asgari düzeyde eşit olmamasının, tercihleri etkilediği söylenebilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Kayıtlar 1 Haziran'da başlıyor. Kasım'a kadar çok yorucu bir süreç... Şimdi tercih edilen bir okulda çalıştığım için kayıt süresi bizim için özellikle sıkıntılı bir süreç... Sıkıntı dediğim şey, hayır demek zorunda kalmaktır...(Okul 13'ün Müdürü)

...İşte Ali Dayımız uzun yıllar bir bakanlığın, bizim bakanlığın önünde temizlik görevi yapmış, giren-çıkanla ahbap olmuş, şimdi başı sıkışsa gidiyor adamın birine... Size bir kart getiriyor ve yaptırıyor ve yaptırmayı hedefliyor, çünkü o şekilde alışmış bu insanlar... (Okul 11'in Müdürü)

... X Okulunda olsun, Y Okulunda olsun sıkıntı yaşadım, burada sıkıntı yaşadım, ... Çankaya'daki okulların çoğunda bu konuda sıkıntı yaşanıyor... Öğretmen talebi konusunda baskı yaşıyorsunuz kayıt kabulde... (Okul 16'in Müdürü)

...Bu sene yeni bir kayıt sistemi geldi. E kayıtla karşı karşıyayız... E- kayıt konusunda, velilerimiz çok zorlandı. Çünkü teknolojiyi pek kullanmayan bir toplumdayız... (Okul 18'in Müdürü)

...Okula kayıt ile ilgili, bu sene örneğin elektronik ortamda kayıtlar yapıldığı için biraz belirsizlik var gibi geliyor... Örneğin benim en önemli gördüğüm şey, okula kayıt olacak öğrenci sayısını bilemediğimiz için, örneğin kitap isteniyor. Kitap sayılarını da bu arada bildirmemiz gerekiyor. Ama ne kadar kitap isteyeceğimi birinci sınıflar için bilemiyorum. Bunu tahmini bir şekilde yazıyorsun. Ama eksik ya da fazla olması durumundan da okul müdürleri tutuluyor...(Okul 2'nin Müdürü)

...Türkiye'nin her yerinde bu okula kayıt yaptırmak için gelen öğrenciler var. Ama sizin alacağınız öğrenci sayısı belli. En fazla bizim sınıflarımız 40 kişidir, 41 kişi olması mümkün değildir. Bir sıra daha, bir sıra daha şekli eğitimdeki ve öğretimdeki başarıyı engelliyor. 2004 yılında mezun verdiğimizde, sınıflarımız 30'ar kişilikti... Sınıf mevcudu ne kadar fazla olursa o kadar daha az öğrenciye zaman dilimi kalıyor (Okul 6'nın Müdürü).

...Benim eğitim bölgemden başka bir okula giden de oluyor. Bazen okulumuzun karşısında oturan başka bir okula gidiyor, gurur meselesi yapıyorum. Nasıl olur arkadaşlar, diyorum. Ankara 'da böyle bir şeyler olur diyorlar. Biz tercih edilmeliyiz. Burayı göz ardı edip başka okula gidilir mi, diyorum. Kapımın dibinde benim okulum daha başarılı olmalı. Buna tahsis ettiğimize de inanıyorum. Başka yerlerden okulumuza gelmek isteyenler oluyor. Komşulardan da bu yıl buraya vermek isteyenleri duyuyorum... (Okul 7'nin Müdürü).

Okulunun tercih edilmemesine ilişkin okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Öğrenci ve velilerine yardım dağıtmak (Okul 28, Okul 15).
- Okul çevresindeki yetişkinlere yönelik okuma yazma, bilgisayar, dikiş, boyama vb kurslar düzenlemek (Okul 22)
- Okulun fiziki donanımını iyileştirmeye çalışmak (Okul 22, Okul 14, Okul 20).
- Okul çevresinde yaşayan aileleri ziyaret ederek, okula ilişkin algı ve beklentilerini belirlemek (Okul 22).
- Öğrenci başarısını artırmak için ücretsiz kurslar düzenlemek (Okul 22).
- Okulda yapılan çalışmalarını tanıtıcı faaliyetler yapmak (Okul 3).
- Okulun adının duyulmasını sağlayan etkinliklere katılmak veya etkinlik düzenlemek (Okul 22, Okul 1).

Okul müdürlerinin öğrencilerin devam takibi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin öğrencilerin devam takibi ile ilgili ifade ettikleri sorunlar Çizelge 9'da yer almaktadır.

Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Devam Takibi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1.	Sekizinci sınıf öğrencilerinin OKS' ye girecekleri için okula özellikle ikinci dönem devam etmemesi	20	66.6
2.	İlköğretim zorunlu olduğu halde bazı öğrencilerin devamının sağlanamaması	16	53.3
3.	Sürekli devamsızlık yapan öğrencilere ulaşılamaması	14	46.6
4.	Öğrenci devam takiplerinin sağlıklı yapılamaması	12	40.0

Çizelge 9 incelendiğinde okul müdürlerinin, öğrencilerin devam takibi ile ilgili olarak en çok (% 67'si, f=20) karşılaştıkları sorun, sekizinci sınıf öğrencilerinin OKS' ye girecekleri için okula özellikle ikinci dönem devam etmemesidir. Ortaöğretim kurumlarına yerleştirmede, OKS sınavında alınan puanlarının dikkate alınması nedeniyle öğrenci ve velilerin bu sınava önem

vermesi doğal bir durum olarak yorumlanabilir.

Müdürlerin %53'ü (f=16) de, ilköğretim zorunlu olduğu halde bazı öğrencilerin devamının sağlanamadığını belirtmiştir. Müdürlerin yarısına yakını da (f=14, %46,6), sürekli devamsızlık yapan öğrencilere ulaşamadığını, bazıları da (%40 f=12) öğrenci devam takiplerinin sağlıklı yapılamamasını sorun olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Yönetmelikte devamsızlığın sınırlı olmaması, devam zorunluluğunun olmaması bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Şimdi üçte bir deyince 60 gün anlaşılıyor. İkinci dönem 60 gün. İkinci dönem gelmediğinde öğrencinin birinci dönemdeki aldığı notlar geçerli. Diyelim ki çocuk ikinci dönem geldi. Üç gün, beş gün geldi. Herhangi bir not almadan okulu bıraktı. Yine geçer... (Okul 5'in Müdürü).

...Yönetmeliklerden kaynaklanan problemlerimiz çok. Örneğin, sınıf geçmede, öyle muallâktayız ki, devamsızlık takibi yapıyoruz ama buna gerek yok ki. Çünkü bir dönem devam eden ikinci dönem geçiyor... Sınıfını geçirmek zorunda kalıyoruz bazı öğrencilerin. Olumlu değil. Sınıfta da kalmasın ama... (Okul 3'ün Müdürü).

... Özellikle ikinci kademedeki sabahtan iki öğrenci yoktur. O öğrenciler akşama kadar yoktur artık. Belki biri gelmiştir. Yani böyle küçük sorunlar bunlar. Hani öğretmen bir bakar iki kişi yok ya yoklama kâğıdında o da iki yazar. Öbür çocuk gelmiştir aslında o da belki de zaman alıcı bir şey öğretmen de onun için yapmıyordur... (Okul 12'nin Müdürü).

... Ancak devam izlemekte sıkıntı var. Şimdi yaptığınız hareketin bir yaptırımı olmazsa siz bunu yapmaya devam ederseniz... Bizim bir yetkimiz yok ki. Veliye yazı yazıyorsun yaptığın bu. Devamsızlıktan çocuğun çekineceği bir şey yok... Önce bir devam etme zorunluluğunun olması gerekiyor... (Okul 11'in Müdürü).

... Devam takibinde sıkıntı yaşıyoruz. Bunun nedeni de bölgemizin gecekondü bölgesi olması, nakillerin yoğun olması, bazı velilerin icraya düşmesi sonucu çocuklarını götürüp başka okullara da vermemesi... (Okul 5'in Müdürü).

... Sekizinci sınıfa kadar pek bir sorun olmuyor ama sekizinci sınıfta öğrenciler ÖKS sınavına girecekleri için devam etmiyorlar, ikinci dönemde özellikle. Sürekli velilerden rapor geliyor ya da izin talepleri oluyor. Bu konuda sıkıntı yaşıyor biraz... (Okul 2'nin Müdürü).

...Devam devamsızlıkla ilgili yaşıyor... Yalnız bazı öğrenciler var, nakil istememe ile ilgili, çocuk bizde devamlı gözüküyor. Ama aile almış İsveç'e gitmiş, İtalya'ya gitmiş. Bizim iki öğrencimiz İtalya'ya gitmiş... Ama nakli istenmemiş. Onlara ulaşamadık... Bir öğrencimiz var; maddi durumları çok kötüydü... Taşınmışlar, bulduk. İkna ettik... Birkaç gün getirdi veli... (Okul 1'in Müdürü).

Öğrencilerin devamsızlıkları konusunda okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Devamsızlığı fazla olan öğrencilerin aileleriyle bire bir görüşmek (Okul 5).
- Öğrencinin gün içindeki devamsızlığını anında veliyi arayarak haberdar etmek (Okul 1, Okul 22).
- Kızını okula göndermek istemeyen veliyi konuşarak ikna etmeye çalışmak (okul 1).
- Devamsız öğrencilerin devamsızlık nedenlerini araştırmak (Okul 1, Okul 22).
- Öğrencilerin internet kafelere giderek devamsızlık yapmalarını engellemek için anasınıflarında dahi bilgisayar destekli eğitime ağırlık vermek (Okul 5).
- Öğrencilerin gittiği internet kafelere giderek görüşmek (Okul 22).

Okul müdürlerinin nakil ve kayıt silme işlemleri, alanlara yönlendirme, sınıf yükseltme ve yetiştirme kursları işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin nakil ve kayıt silme işlemleri, alanlara yönlendirme, sınıf yükseltme ve yetiştirme kursları ile ilgili olarak ifade ettikleri sorunlar çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Nakil ve Kayıt Silme, Alanlara Yönlendirme, Sınıf Yükseltme ve Yetiştirme Kursları İşlemleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Öğrencilerin liselere yönlendirilmesi çalışmalarının amacına ulaşmaması	25	83.3
2.	Başarısız öğrencilere yönelik olarak yapılan yetiştirme kurslarının işlevini yerine getirmemesi	20	66.6
3.	Bölge dışından nakil gelmek isteyen öğrenci sayısının çok olması	16	53.3
4.	Nakil gelen ve giden öğrencilerin dosyasının takibinde zorluk yaşanması	10	33.3
5.	Okul çevresinde oturanların başka okulları tercih etmesi	6	20.0

Çizelge 10 incelendiğinde, okul müdürlerinin nakil ve kayıt silme, alanlara yönlendirme, sınıf yükseltme ve yetiştirme kursları işlemleri ile ilgili

olarak en çok (f=25, %83,3) belirttikleri sorun, öğrencilerin liselere yönlendirilmesi çalışmalarının amacına ulaşmamasıdır. Okul müdürlerinin %66,6'sı (f=20) bölge dışından nakil gelmek isteyen öğrenci sayısının çok olması, %33,3'ü (f=10), nakil gelen ve giden öğrencilerin dosyasının takibinde zorluk yaşanması ve %20'si (f=6), okul çevresinde oturanların başka okulları tercih etmesini sorun olarak belirtmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Örneğin OKS sınavlarına girdi düşük puan aldı kuaförlük istiyor fakat kuaförlüğe puanı tutmuyor nereye tutuyor puanı. Başka bir yeri tutuyor alakasız bir yeri tutuyor. Ve gitmek zorunda kalıyor. Yani kendi istediği bölüme gitme şansı yok. Mesela elektrik istiyor bir tanesi... Bir yere girmek hakikaten tesadüf. Türkiye şartlarında bir yere girmek hakikaten tesadüf. Bir meslek sahibi olmak hakikaten çok tesadüf bir şey... (Okul 12'nin Müdürü)

...iki yıldır öğrenci diploma alırken bu yöneltme formunu veriyoruz, fakat gittiği lisede bu yöneltme formları dikkate alınmıyor. Siz diyorsunuz ki oraya akademik eğitim almalı ve ya mesleki ve teknik eğitim almalı, fakat sizin mesleki teknik eğitim almalı dediğiniz öğrenci liseye kayıt olmuş... Biz de bu çalışmalarını boşuna yapmış sayıyoruz. Veliler de lüzumsuz bir kâğıt parçası olarak görüyor, ne kadar izah edersen et, kafasında çocuğu için var olan plana göre davranış... (Okul 4'ün Müdürü).

... Benim sınırimda olmadığı halde bana gelmek isteyen ya da benim sınırimda olduğu halde bir yakın okula nakil için türlü dümenler çeviren veliler var. Böyle bir durumda okul müdürleriyle konuşuyorum ve sakın almayın ya da yollamayın hocam diyorum. Ona dikkat ediyorum ama hocam meclisten beni arıyorlar, almak zorunda kalıyorum diyor. Bundan rahatsızım, evi burada ama 6.sınıftan sonra bir kayma oluyor. Ondan kaynaklanan sorunlar var. Gayri kanuni yollarla nakil aldirmaya çalışıyorlar... (Okul 10'un Müdürü).

... Yetiştirme kurs süresinin çok olumlu olduğunu düşünmüyorum. Çocuk 180 gün okula gelmiş. O konuda bir şey alamamışsa, 9-10 günde o çocuğu ne verebilirsin... (Okul 3'ün Müdürü).

... Nakil işlemleriyle ilgili arada bir sorunlarla karşılaşılıyor, nakli göndermeme gibi, ama bir şekilde telefonla okula ulaşıyor, bilgi veriliyor, faks numarası veriliyor ve faksla göndermesi isteniyor. O da bir şekilde çözülüyor... (Okul 1'in Müdürü).

... Öğretmen tam bir değerlendirme yapamıyor ders esnasında göre bildiği kadarıyla yada rehberlik saatinde çözmeye çalışıyor. Çocuğa daha farklı zaman ayırarak bu iş yapılabilir, çocuğa anlatarak göstererek iş alanlarına yönlendirilmeli. Örneğin askeri okulları tanıtmak istedik ama karşı taraftan izin gelmedi. Böyle de sorunlarımız oluyor. Herkes aldığı nota bakıyor, girdiği okula bakıyor ama önemli olan yaptığı yapacağı iştir, ara eleman olmakta önemlidir. Velilerin bile düşüncesi akademik yönde, çocuk 7. sınıftan itibaren bir alana yönlendirilmiyor sadece sınavı kazanmaya adapte oluyor ne bileyim bir tamircilik, güzel sanatlar hiç ilgilenilmiyor sadece dershaneye gidiyor sınav için çalışıyor yetenek varsa da kayboluyor... (Okul 9'un Müdürü).

Tabi öğrencilerin alana yönlendirilmesi konusunda öğretmenlerin sağlıklı veri tutmadıklarını gözlemliyorum, rehberlik servisi elinden geldiği kadar bir şeyler yapmaya çalışıyor. O konuda da arkadaşların öğrenciyi ne kadar iyi tanıdığı değerlendirdiği tartışılır, biraz savsaklanıyor gibi geliyor bana. Sağlıklı olması için öğretmenin yaptırımı olursa, yani öneri formu çocuğun eline verildiğinde çocuk o öneri formuna göre yönlendirilirse daha iyi olur. Yani siz ne dersiniz diyen çocuk kendi bildiğini yapıyor, öğretmende nasıl olsa benim görüşüm etkili olmuyor diyerek işini pek ciddiye almıyor... (Okul 17'nin Müdürü).

Öğrencilerin yöneltme çalışmalarının amacına ulaşmamasına ilişkin olarak okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Velilerin çocuğunu yurt dışına okula haber vermeden götürmesine karşı herhangi bir çözüm bulamamak (Okul 1).
- Öğrencilerin nakil işlemlerindeki aksamalarda telefon ve faks kullanarak iletişime geçmek (Okul 1, Okul 5, Okul 22, Okul 25).

Okul müdürlerinin öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması ile ilgili olarak ifade ettikleri sorunlar Çizelge 11'da gösterilmiştir.

Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Öğrenci Sağlık ve Güvenlik Önlemlerinin Alınması İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Okulda sağlık görevlisinin olmaması	28	93.3
2. Okulda öğrencinin sağlık ve güvenliğinin sağlanmasının okulun olanaklarına bağlı kalması	25	83.3
3. Sağlık kurumlarınca ekonomik durumu iyi olmayan veya sağlık güvencesi olmayan ailelerin çocuklarının muayene ve tedavisinin yapılmaması	20	66.6
4. Okulda hizmetli sayısının yeterli olmaması	18	60.0
5. Okulların temizliğinin sağlanamaması	18	60.0
6. Okulun fiziki yapısında yetersizliklerin olması	10	33.3
7. Okulun sağlık ocağına çok uzak olması	9	30.0
8. Okul çevresinde tinerçilerin olması	9	30.0
9. Okulun girişinin cadde kenarında olması (trafiğin yoğun olduğu yola bakması)	7	23.3
10. İçme sularının temiz olmaması	6	20.0
11. Velinin çocuğunun sağlık durumu ile ilgili okulu bilgilendirmemesi	4	13.3
12. İkili öğretim olması	1	3.3

Çizelge 11 incelendiğinde, okul müdürlerinin sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmasına yönelik olarak en çok (f=28, %93) belirttikleri sorun, okulda sağlık görevlisinin olmamasıdır. En çok belirtilen ikinci sorun (f=25, %83,3), okulda öğrencinin sağlık ve güvenliğinin sağlanmasının okulun olanaklarına bağlı kalması ve üçüncü sorun ise (f=20, %66), sağlık kurumlarınca ekonomik durumu iyi olmayan veya sağlık güvencesi olmayan ailelerin çocuklarının muayene ve tedavisinin yapılmamasıdır. Okul müdürlerinin yarısından fazlası (f=18, % 60), okulda hizmetli sayısının yeterli olmaması ve okulların temizliğinin sağlanamamasını sorun olarak belirtmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Bu konuda eksiklerimiz çok fazla, mesela biz okulumuzda temiz su projesi daha başlatamadık. Çünkü bunun için para gerekli. sonuçta okulun kendi imkanları ile yapması gerekiyor, bunu yapabilecek gücümüz yok, su depomuz da yok. Sadece bir lions kulübü tuvaletlerde su içilmesin diye koridorlara iki lavabo taktı musluklarıyla beraber. Ama onların da çok sağlıklı olduğuna inanmıyorum. Bizim velilerimizin ekonomik durumu çok kötü, bazıları yeşil kartlı, sağlık güvencesi yok. Çocuk sağlıkla ilgili bir sorun yaşadığında bizim yanımıza geliyor, biz hemen okuldan bir sevk çıkartıyoruz ve sağlık ocağına gönderiyoruz çocuğu. O da gidiyor muayene oluyor, tabi ilaç araya girdiğinde o zaman zorlanıyorlar, karşılayabilecek güçleri de olmuyor. Bu sene bir sıkıntı yaşadık, kabakulakla ilgili; yedinci sınıftan bir kız öğrencimiz kabakulak hastalığına yakalandı. Ondan sonra bütün öğrenciler kabakulak hastalığına yakalandı. Okulda kabakulak sorunu vardı. Biz bunu engelleyebilmek için hiçbir şey yapamıyoruz, sadece sağlık ocağına haber verdik. Yapılan, değişen bir şey olmadı. Herkes geçirdi... (Okul 1'in Müdürü).

... Okulda zaman zaman haşerelerle karşılaşılıyor. Bunları, belediyeden yardım isteyerek ilaçlanmasını sağlıyoruz. Yılda birkaç defa bunu yapıyoruz. Altı ayda bir belediye bu hizmeti veriyor ve altı ayda bir onlara başvurarak okulu ilaçlatıyoruz... (Okul 2'nin Müdürü).

...Çocuk düşüyor, götürüyorsun sağlık ocağına ve ya özel sağlık kuruluşlarına. Dünya para istiyorlar. Çocuğumuz (öğrencimiz) rehin kaldı orda. 150 YTL ben verdim. 300 YTL hesap çıkarmış. Oyun oynarken düştü okulda... Vermiyorum dedim sonunda, gelin alın dedim... Bu çocuk fakir. Baba çalışmıyor, Anne çalışmıyor. Ben niye vereyim dedim. 'Ya 300YTL? ' niye vereyim? Vereceksiniz.' 'Veremiyorum... Derken çocuğu aldın neyse... (Okul).

...Güvenlik açısından sadece bizim okulumuzda değil tüm okullarda sorun var. İhata duvarı ve demirlerin yapılması ve girişin teke indirilmesi, güvenlik görevlisinin çalıştırılması şart. Bizim stratejik planımıza göre mutlaka ihata duvarlarının demirlerinin yapılarak, okul bahçesinin demirlenmesi gerekiyor. Biz bunun planlamasını yaptık. Büyük ihtimalle de aralık ayında bitirmiş olacağız. Alarm yaşanan sıkıntıları kısmi olarak azalttı. Ama demiri yaparsak, girişi de teke indirsek, güvenlik elamanı tutmasak bile büyük oranda okul bahçesini kontrol altına almış

olacağız. Güvenlikte kamera sistemine ihtiyaç da var. Bu konuda veliyi ikna etmeye çalışıyoruz (Okul 5'in Müdürü).

Öğrencilerin okulda öğrencinin sağlık ve güvenliğinin sağlanmasının okulun olanaklarına bağlı kalması konusunda okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Su deposu olmadığını resmi yazıyla üst makamlara bildirmek (Okul 2)
- Emniyet güçlerinden yardım istemek (Okul 5)
- Okul için, hırsızlık sigortası yaptırmak ve alarm taktırmak (Okul 5).
- Çeşitli kuruluşların, öğrenimini tamamlamayan gençlerin meslek edinmesini sağlayıcı çalışmalarından, tinerci çocukların faydalanmasını sağlamak (Okul 5).
- Tinerci çocuklarla tek tek görüşmek ve güvenlik görevlisi tutmadan okulda yapılabilecekleri planlamak (Okul 5).
- Okuldaki haşerelere karşı belediyeden yardım isteyerek altı ayda bir okulu ilaçlatmak (Okul 2).
- Güvenliği sağlamak için güvenlik görevlisi tutmak (Okul 3, Okul 27, Okul 24).

Öğrencilerin sağlık kurumlarınca ekonomik durumu iyi olmayan veya sağlık güvencesi olmayan ailelerin çocuklarının muayene ve tedavisinin yapılmaması sorunu ile ilgili olarak okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Sosyal güvencesi olmayan hasta öğrencilerin ilaçlarını kendi sağlık karnesine yazdırmak (Okul 5).
- Öğrencinin rehin kalması durumunda borcun bir kısmını bizzat ödemek ve kalan borç için hastane yönetimini basına bildirmekle tehdit etmek (Okul 3).

Okul müdürlerinin kimlik, paso ve burs işlemleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. İlköğretim okul müdürlerinin kimlik, paso ve burs işlemleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 12'de gösterilmiştir:

Çizelge 12. Okul Müdürlerinin Kimlik, Paso ve Burs İşlemleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Yüzde ve Frekanslar

Sorunlar	f	%
1. Öğrenci ve velilerde yardım almanın alışkanlık haline gelmesi	10	33.3
2. Okulların yardım dağıtan kurumlar olarak görülmesi	10	33.3
3. Öğrenci paso işlemlerinin çok ve gereksiz olması	5	16.6
4. Maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencinin tespitinde zorluk yaşanması	5	16.6

Çizelge 12 incelendiğinde, okul müdürlerinin kimlik, paso ve burs işlemlerine yönelik olarak en çok (f=10, % 33,3) belirttikleri iki sorun, öğrenci ve velilerde yardım alma davranışının alışkanlık haline gelmesi ve okulların yardım dağıtan kurumlar olarak görülmesidir. Müdürlerin yaklaşık %17'si (f=5) tarafından belirtilen diğer iki sorun da, öğrenci paso işlemlerinin çok ve gereksiz olması ve maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencinin belirlenmesinde zorluk yaşanmasıdır. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Sorun yok. Genelde pasoyu eylül ekim ayında çıkarıyoruz. Bazen çocuk zamanında almayabiliyor, bu da ekstra bir sorun olabiliyor. Pasoların bazen Ego'da bekletilmesi yani yerinden almak sıkıntı olabiliyor... (Okul 9'un Müdürü).

...Öğrencilere pasoyu biz verebilmeliyiz. Bir idareci kalkıyor o listeyi yapıyor, Büyükşehir belediyesine götürüyor, ertesi gün onlar listeye göre pasoyu hazırlıyor, sana veriyor sen geliyorsun okulda pasoları yazıyorsun, bir daha götürüyorsun, onaylanıp geri geliyor ondan sonra da bandrolcü geliyor vs. bunlara ne gerek var. Öğrenci devletin bazı imkânlarından yararlanmalıdır. Bu iyi niyeti kötüye kullanan olmaz mı, mutlaka olur. Ama bunlar da yakalandığı zaman gerekli cezasını çekmelidir, görevini kötüye kullanmaktan...(Okul 4'ün Müdürü).

Öğrenciler ile velilerde yardım alma davranışının alışkanlık haline gelmesi ve okulların yardım dağıtan kurumlar olarak görülmesi ve öğrenci paso işlemlerinin çok ve gereksiz olması ve maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencinin belirlenmesinde zorluk yaşanmasına ilişkin olarak okul müdürlerinin denediği çözüm uygulaması tespit edilmemiştir.

Okul müdürlerinin sınavlar ve sınıf geçme ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin, sınavlar ve sınıf geçme ile ilgili karşılaştıklarını ifade ettikleri sorunlar Çizelge 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 13. Okul Müdürlerinin Sınavlar ve Sınıf Geçme İş ve İşlemleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	
1	Sınıf geçmenin çok kolay olması	22	73.33
2	Öğrencilerin devam zorunluluğunun olmaması	15	50.00
3	İlköğretim kurumları yönetmeliğinde değişikliğin sık yapılması	15	50.00
4	Öğretmenlerin öğrencileri OKS vb sınavlara hazırlama kaygısı ile hareket etmesi	14	46.66
5	Öğretmenlerin ölçme aracı hazırlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması	12	40.00
6	Bazı branş öğretmenlerinin öğrenciyi bütün olarak değerlendirememesi	8	26.66
7.	Öğrencilerin, eksik yazılı ve sözlü notları ile değerlendirmek zorunda kalınması	4	13.33
8	Özel öğretim kurumları yönetmeliği ile ilköğretim kurumları yönetmeliğinin paralel olmaması	2	6.66
9	OKS başvuru işlemleri ve sınavlara hazırlık çalışmalarında sıkıntı yaşanması	2	6.66

Çizelge 13 incelendiğinde, okul müdürlerinin sınavlar ve sınıf geçme iş ve işlemleri ile ilgili olarak en çok (f=22, %73,33) karşılaştıklarını belirttikleri sorun, sınıf geçmenin çok kolay olmasıdır. Müdürlerin, öğrencinin, sınıf seviyesindeki kazanımları edinmeden bir üst sınıfa geçtiği için kaygı duyduğu anlaşılmaktadır. Öğrencinin bir üst sınıfa geçmesi yönetmeliklerle düzenlendiğinden öncelikle yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrencinin bir üst sınıfa en üst düzeyde kazanımlarla geçmesi için gerekli önlemleri almasını sağlanması gerekmektedir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Yönetmelikte devamsızlığın sınırlı olmaması, devam zorunluluğunun olmaması bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Şimdi üçte bir deyinse 60 gün anlaşılıyor. İkinci dönem 60 gün. İkinci dönem gelmediğinde öğrencinin birinci dönemdeki aldığı notlar geçerli. Diyelim ki çocuk ikinci dönem geldi. Üç gün, beş gün geldi. Herhangi bir not almadan okulu bıraktı. Yine geçer... Çocuk gelmiyorsa sınıf tekrarı yapılmalıdır... (Okul 5'in Müdürü).

...Yönetmeliklerden kaynaklanan problemlerimiz çok. Örneğin, sınıf geçmede, öyle muallâktayız ki, devamsızlık takibi yapıyoruz ama buna gerek yok ki. Çünkü bir dönem devam eden ikinci dönem geçiyor... Sınıfını geçirmek zorunda kalıyoruz bazı öğrencilerin. Olumlu değil. Sınıfta da kalmasın ama... (Okul 3'ün Müdürü).

... Ancak devam izlemekte sıkıntı var. Şimdi yaptığınız hareketin bir yaptırımı olmazsa siz bunu yapmaya devam ederseniz... Bizim bir yetkimiz yok ki. Veliye yazı yazıyorsun yaptığın bu. Devamsızlıktan çocuğun çekineceği bir şey yok... Önce bir devam etme zorunluluğunun olması gerekiyor... (Okul 12'nin Müdürü).

... Bu sene bir yazı geldi ilköğretim okullarının hepsinde güya OKS sınavına hazırlanıyoruz diye 2. dönem öğrenci yok. Öyle şey mi olur. Hem liseyi 4 seneye çıkarıyorsun. Ondan sonra 8. sınıfta 2. dönem öğrenci hiç okula gelmiyor. Ya da ilköğretim okullarını 11 yıla çıkarmayı düşünüyorsun öğrenci devamı yok öğrenci zaten gelmiyor. Önce bir devam etme zorunluluğunun olması gerekiyor... (Okul 18'in Müdürü).

... Sınıf geçme işlemleri ile ilgili olarak, örneğin ilköğretim Kurumları Yönetmeliğinin sık sık değişmesi, yönetmeliği takip etme açısından bazen sorun yaratıyor. Örneğin bizim bu sene birinci sınıfta okuyamadığı için kalan öğrencimiz vardı. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne baktık önce, çocuk için bu yetiştirme kursu açılması gerekmiyordu. Yalnız, böyle bir şey hatırladığım için, yönetmeliği tekrar inceledikten sonra, yetiştirme kursu açmamız gerektiğinin farkına vardık ve kurs açıldı. Yönetmelikte yine bir değişiklik yapıldı. Bu tür öğrenciler için önümüzdeki yıl, yine sınav olmayacak. Yani böyle yönetmeliğin sık aralıklarla değişmesi, hem velide hem bizde kafa karışıklığına neden olabiliyor... (Okul 2'nin Müdürü).

Öğrenci devamı konusu günümüzün en büyük sorun, ama her nedense bunu kimse anlamak istemiyor. Öğrenci bir dönem çalışsa geçer not alsa geçiyor. Çünkü devam zorunluluğu yok. Derhal çok acil olarak yönetmelikte öğrenci devamı zorunlu olmalı. Zaten zorunlu hallerde devamsızlıklar belirtilmiş, ama bu keyfi devamsızlıklar sınırlandırılmalı. Nisan'dan sonra sekizinci sınıfları okula getiremiyorsunuz. Yok sınavdı yok dersaneydi. Bu arada okulda devamsızlıklar boşuna işleniyor... (Okul 4'ün Müdürü).

Sınavlar ve sınıf geçme iş ve işlemleri ile ilgili olarak okul müdürlerinin sorun olarak ifade ettikleri sınıf geçmenin çok kolay olması, öğrenci devam zorunluluğunun olmamasına ilişkin çözüm uygulaması tespit edilmemiştir. Her ne kadar sorun olarak ifade edilmiş olsa da, okul müdürlerinin gerçekte kendilerini sorunu çözmek konusunda sorumlu görmediklerini düşündürmektedir.

Okul müdürlerinin mezuniyet ve diploma işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.

Mezuniyet ve diploma işleri ile ilgili olarak belirtilen sorunlar Çizelge 13'te gösterilmiştir.

Çizelge 14. Okul Müdürlerinin Mezuniyet ve Diploma İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1.	Mevzuatın sık sık değişmesi ve yeni düzenlemeye ilişkin açıklamaların gecikmesi nedeniyle aynı işin tekrarlanması	11	33.33
2.	Velilerin diploma notlarının daha yüksek olması için istekte bulunması	3	10.00

Çizelge 14 incelendiğinde, okul müdürlerinin mezuniyet ve diploma işlemleri ile ilgili olarak en çok (f=10, % 33,33) belirttikleri sorun, mevzuatın sık sık değişmesi ve yeni düzenlemeye ilişkin açıklamaların gecikmesi nedeniyle aynı işin tekrarlanmasıdır. Üç okul müdürü de (%10), velilerin diploma notlarının daha yüksek olması için istekte bulunmasını sorun olarak ifade etmişlerdir, ancak bu sorunlarla ilgili bir çözüm uygulaması belirtilmemiştir. İfade edilen bu sorunlarla ilgili olarak bir okul müdürün ifadesi şöyledir:

...Diploma işleri ile ilgili şöyle bir sorunla karşılaştık. Kullandığımız diploma geçen yılki diploma idi. Ama bu sene diplomanın şekli değişmiş. Müdür ve müdür yardımcısı isimlerinin yerleri değişmiş. Hazırladığımız diplomalar boşa gitti. Yeniden diploma alımı oldu. Diplomalar tekrar yazılıyor. Tekrar onaya gidecek. Yani mevzuatın sık sık değişmesinden kaynaklanıyor.. (Okul 2'nin Müdürü).

İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar altı kategori kullanılarak sınıflandırılmıştır. Okul müdürlerinin;

- Yıllık öğretimin planlanması
- Öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması
- Ders kitapları ve araçlarının sağlanması
- Kütüphane işleri
- Öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları

sorunlardır.

Okul müdürlerinin yıllık öğretimin planlanması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürleri, yıllık öğretimin planlanması ile ilgili altı sorun ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki çizelge 15'te yer almaktadır:

Çizelge 15. Okul Müdürlerinin Yıllık Öğretimin Planlanması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapması	20	66.66
2. Sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması	17	56.66
3. Öğretmen sayısının yetersiz olması	17	56.66
4. Okul bütçesinin olmaması nedeniyle bazı çalışmaların planlanamaması ve bazılarının gerçekleştirilmemesi	16	53.33
5. Haftalık öğretmen ders dağıtım planı yapılırken branş öğretmenlerinin diğer okullardaki uygulamaları emsal göstererek boş günlerinin olmasını istemesi, programdan memnun olmaması	15	50.00
6. Bazı öğretmenlerin derse girmek, nöbet tutmak ve benzeri görevleri yapmak istememesi	14	46.66
7. Okul müdürünün bir yıl içinde yapacağı çalışmanın çok olması	12	20.00
8. Öğretmen ve öğrencileri doğrudan ilgilendirdiği için onlarla birlikte alınması gereken yeni eğitim öğretim yılına ilişkin bazı kararları yaz tatili nedeniyle müdürün tek başına almak zorunda kalması	5	16.66
9. Okulun öğretmen gereksinimi netleşmeden yeni öğretim yılı için hangi ders kitaplarının isteneceğinin bildirilmek zorunda kalınması	5	16.66

Çizelge 15'e göre, okul müdürlerinin yıllık öğretimin planlanması ile ilgili olarak en çok (f=20, % 66.66) karşılaştıkları sorun, öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapmasıdır. Bu sorunu sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması (f=17, % 56.66) ile öğretmen sayısının yetersiz olması (f=17, % 56.66) izlemektedir. Okul müdürlerince yıllık öğretimin planlanması konusunda 3. sırada belirtilen sorun (f=16, % 53.33) okul bütçesinin olmaması nedeniyle bazı çalışmaların planlanamaması ve bazılarının gerçekleştirilmemesidir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Nakil gelen, nakil giden öğrencilerin kitaplarıyla uğraştık. Bu bizim görevimiz değil. Ama maalesef birinci sınıftaki kayıtların zamanında gelmeyişi sıkıntı yaratıyor. Bizden kitap listesi haziran da isteniyor. Biz diyelim ki 75 kitap bildirdiysek geldi 85 öğrenci. Bunun temini için mutlaka bir aylık süreye gerek duyuluyor. Bu da idarenin en az üç dört kez İlçe Milli

Eğitime gitmesine yol açıyor. Ayrıca ders kitaplarında ğrenci kitap ihtiyacını haziran ayında bildiriyoruz ama eylül ayında kayıtlar sonra yapıldığı için sayı değişik çıkıyor, bir de nakil gelen öğrenciler var ki bizim okulumuz da bu durum söz konusu 100'e yakın nakil geliyor. Nakil gelenler geldikleri okuldan kitaplarını almadan geliyorlar, alsalar bile bizim okulumuzdaki kitaplarla onun kitapları örtüşmüyor...(Okul 5'in Müdürü)

Diğer araç gereçlerin temini de gerçekten zor... Bu üç yılımızı aldı...(Okul 25'in Müdürü).

...Arkadaş uzaktan geliyor. Diyor ki 1.ve2. Saatte dersim olursa iyi olur. Evden erken geliyor mesela. Veya birtakım sorunlar olabiliyor, çocuğu vardır. Bu tür sorunları genel haller şeklinde not ediyorum Daha önce burada 2-3 ğretmen arkadaş ders programı yapıyorlardı. Müdür yardımcısı arkadaşımda onlarla beraber çalışıyordu. 2-3 ğretmen oturup ders programı yapması, katkısı güzel ama önce kendilerininkini düzgün yapıyorlardı, veya yakın arkadaşının ricasını yapıyor, kızgın dargın olanınıkini es geçiyordu veya o ona söyleyemediğı şeklinde sıkıntılar oluyordu. Ben bu okulun müdürüyüm, yıllarca da bu işi yaptım. Daha önce arkadaşlar kimse bize program konusunda yardımcı olmasın. Teşekkür ederim, ben programı kendim yaparım, dedim. Siz bana istediklerinizi getirdin dedim öğretmenlerin elinden programı aldım. Ben yaptım. Herkes görsün= aldım. Teşekkürle karşılandı. Bizim görmediğimiz bir şeyi görüyorsa niye düzeltmeyelim ki... (Okul 7'nin Müdürü).

...Ciddi anlamda sorun yaşamıyoruz ama sınıf rehber ğretmenliğinde isteksizlik oluyor. Bunlar ğretmenin kıdemlik yorgunluğu ya da ders saatlerinin sayısının fazlalığından kaynaklanıyor. Tabi biz orada da kimin ders yükü azsa ona veriyoruz. Genç olmasına da dikkat ediyoruz ... (Okul 9'un Müdürü).

...Bir okul müdürünün yıllık çalışma planına baktığım zaman buraya üç dört tane adam lazım. Bir müdür ve muavinle bu işin tam sağlıklı yürüyeceğine inanmıyorum ve yürütemiyorum...(Okul 16'nın Müdürü).

...Programlarda çok ani ve alt yapı oluşturmadan tamamen ya da kısmen değişiklik yapılması, öğretmenlerin yeni programı ve ğretim şeklini öğrenmeleri ve uygulamalarında verimlilik sorunları yaratmakta, bu da onların tedirginliğini ve huzursuzluğunu arttırmaktadır... (Okul 19'un Müdürü).

...Diyor ki adam benim ocuğum A da olacak diyor. Bir tane astsubay ben liste yapmıştım çocuğu C'ye düşmüş. Geldi dedi ki ille değiştir. Değiştiremem dedim. Ben o zaman intihar edeceğim demiş. Benim ocuğumu C'den almıyor musun dedi. Aldığım sınıf verdiğim sınıftan daha başarılı ıktı...(Okul 12'nin Müdürü).

...Genelde 1. kademedede ğretmen seçiliyor. Başım ağrıdı birkaç sefer. Şöyle. Birinci sınıf açacağım. Bizde iki tane şube var. Okuldaki öğretmenlerden biri, falanca başarılı diye ağzından bir laf kaçırıyor. Bunun üzerine tüm veliler, çocuğunun o öğretmende okumasını istedi... (Okul 18'in Müdürü).

Öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapması sorununa ilişkin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Sınıf ve şubeler ile öğretmen dağılımının kura ile yapılması (Okul 13, Okul 27, Okul 24, Okul 17, Okul 9).
- Sınıf değişikliği isteklerinin dilekçe ile alınması (Okul 13, Okul 16).

Bu sorunu sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması sorununa ilişkin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Ders yükü fazla olan öğretmenlere sınıf öğretmenliği vermek (Okul 2, Okul 1, Okul 4, Okul 21).
- Öğretmenlerin isteklerinin yanında öğrencilere anket uygulayarak öğrencilerin görüşlerinin de alınması (Okul 22, Okul 3).
- Haftalık öğretmen ders dağıtım planı yapılırken branş öğretmenlerinin diğer okullardaki uygulamaları emsal göstererek boş günlerinin olmasını istemesi (Okul 13).
- Öğretmenlerin müdürün yaptığı haftalık ders programını beğenmemeleri durumunda öğretmenlerden oluşan bir ekip oluşturarak program işini bu ekibe devretmek ve sorunu çözmek (Okul 3).
- Derslerin dağıtımındaki sorunları öğretmenlerle ortak kararlar alarak çözmek (Okul 13, Okul 22).
- Derslerin dağıtımındaki sorunları en aza indirmek için her öğretmenden yazılı olarak istek dilekçesi almak (Okul 3, Okul 22).
- Boş günü olmayan öğretmenlerin derslerini sabah erken saatlerine almak (Okul 4).

Okul müdürlerinin öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar Çizelge 16'da gösterilmiştir.

Çizelge 16. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Kurulu Toplantıları İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Öğretmenlerin toplantıya katılım konusunda isteksiz olması	14	46.66
2	Zümre ve ŞÖK toplantılarının baştan savma yapılması	10	33.33
3	İkili öğretim yapan okullarda toplantı saati ve süresinin belirlenmesi	7	23.33
4	Toplantılarda alınan kararların uygulanamaması	6	16.66
5	Toplantılarda karar alınamaması	5	16.66
6	Toplantı süresinin gereksiz konuşma ve tartışmalarla uzaması	5	16.66

Çizelge 16'ya göre, okul müdürlerinin öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili olarak en çok (f=14, % 46.66) karşılaştıkları sorun, öğretmenlerin toplantıya katılım konusunda isteksiz olmasıdır. Bu sorunu Zümre ve ŞÖK toplantılarının baştan savma yapılması izlemektedir (f=10, % 33.33).

Okul müdürlerine göre ikili öğretim yapan okullarda toplantı saati ve süresinin belirlenmesi 3. sırada (f=7, % 23.33) gelen bir sorundur.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları en az sorun ise 3 tanedir: Toplantılarda alınan kararların uygulanamaması (f=6, % 16.66); toplantılarda karar alınamaması (f=5, % 16.66); toplantı süresinin gereksiz konuşma ve tartışmalarla uzaması (f=5, % 16.66). Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili sorunlar var. Her öğretmenler kurulu toplantım bir konuya dayalıdır. Görmüş olduğum eksiklikleri tespit ederim ve bir ders anlatır, seminer verir gibi hazırlık yaparım. Yalnız bunları anlatırken savunmalar çok fazla geliyor. Her şeye muhakkak bir neden bulunabiliyor. Saatlerce konuştuğumuz, tartıştığımız ve en sonunda hiçbir şey elde etmeden çıktığımız oluyor... (Okul 1'in Müdürü).

... Öğretmenler kurulu toplantısında çok fazla şikâyet oluyor, çok basit konular tartışılıyor. Her şeyi dinlemek zorunda kalıyorsunuz, uzadıkça uzuyor. Basit problemler büyük problemlerin konuşulmasını önlemiş oluyor... (Okul 19'un Müdürü).

...Genelde gündeme almadığımız konuları bize iletmelerini istiyoruz. Ama öğretmenlerin toplantılara fazla katılmadığını görüyorum. Olumlu yada eleştirel açıdan katılmalarını istiyorum... Gözleri hep saatte oluyor. Bazıları kurul toplantılarını onların zamanından çalışıyormuşuz gibi görüyor...(Okul 10'un Müdürü).

...Tabi bazı kararların kâğıt üzerinde kaldığına inanıyorum. Kararları tek tek takip etme imkânım olmadı. Yani şu zümre toplantısında şu alındı bu olmadı. Bazen toplantılarda geçen sene şu kararı almıştık

ama uygulayamadık gibi gündeme getiriliyor...(Okul 10'un Müdürü).

...Öğretmenler, öğretmenler toplantısına hazırlıksız geliyorlar. Dersini yapmadan geliyorlar. Biz gündem maddelerini, en az 3 gün evvelden öğretmenlere, imza karşılığı duyuruyoruz hem de. Her şeyi idareden bekleyen bir yapıları var...(Okul 16'nın Müdürü).

...Ya bende öğretmenken aynı şeyi düşündüğümüz için şimdi öğretmen psikolojisi oluyor bir an önce gitmek. Toplantı bir an önce bitsin diyoruz. Ben okul müdürü olarak orda okulun problemlerini tartışılmasını konuşulmasını isterim ama öğretmen ona hazır değil. Çünkü o da bir an önce gitmek istiyor. O nedenle kısa tutmak zorunda kalıyorsun. Konuşmayınca ne yapacaksın sürekli ben konuşacak değilim ya. Öğretmen konuşmalı ki açılısın toplantı biraz daha...(Okul 12'nin Müdürü).

...Kurullar yoğun gündemli ancak karara dönük toplantılar olmaktan uzak kalmaktadır. Daha çok yöneticilerin tebligat ya da eleştirileri bağlamında geçmektedir...(Okul 21'in Müdürü).

Öğretmenlerin toplantıya katılım konusunda isteksiz olması ve ikili öğretim yapan okullarda toplantı saati ve süresinin belirlenmesi sorunlarına ilişkin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Kurul toplantılarının uzun sürmesi nedeniyle sıkılan öğretmenlere yemek vermek, pasta ve börek ikramında bulunmak sorunu çözmek (Okul 3).
- Kurul toplantılarının eğitim öğretimi aksatmadan yapılmasını öngören yasa metnine uyulmasının güç olması nedeniyle her kurul toplantısı için en az iki ders saatinde yapmak(Okul 4, Okul 13, Okul 27, Okul 28).

Okul müdürlerinin ders kitapları ve araçlarının sağlanması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. İlköğretim okul müdürlerinin ders kitapları ve araçlarının sağlanması ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar sekiz grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar Çizelge 17'de gösterilmiştir.

Çizelge 17. Okul Müdürlerinin Ders Kitapları ve Araçlarının Sağlanması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Ders araçlarının teminin çok zor olması	21	70.00
2. Ders kitaplarının ve öğretmen kılavuz kitaplarının dağıtılmasındaki organizasyon eksikliği	15	50.00
3. Yıl içinde ihtiyaç duyulduğunda ders kitabının temin edilememesi	12	40.00
4. Öğrenci mevcudu kesinleşmeden istenecek ders kitabı sayısının bildirilmek zorunda kalınması	8	26.66
5. Ders araç gereçlerinin korunmasında yer sorunu olması	5	16.66
6. Ders kitaplarının iyi hazırlanmamış olması	5	16.66

Çizelge 17' e göre, okul müdürlerinin ders kitapları ve araçlarının sağlanması ile ilgili olarak en çok (f=21, % 70) karşılaştıkları sorun, ders araçlarının teminin çok zor olmasıdır. Okul müdürlerinin bu konuda en çok (f=15, % 50.00) rastladıkları ikinci sorun Ders kitaplarının ve öğretmen kılavuz kitaplarının dağıtılmasındaki organizasyon eksikliğidir. Okul müdürleri yıl içinde ihtiyaç duyulduğunda ders kitabının temin edilememesi sorununu 3. sırada belirtmişlerdir (f=12, % 40.00). Öğrenci mevcudu kesinleşmeden istenecek ders kitabı sayısının bildirilmek zorunda kalınması sorunu 4. sırada (f=8, % 26.66) bahsedilmiştir. Okul müdürlerinin en az karşılaştıkları sorunlar ise ders araç gereçlerinin korunmasında yer sorunu olması (f=5, % 16.66) ile ders kitaplarının iyi hazırlanmamış olmasıdır (f=5, % 16.66). Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

Öğretmenler bu sorunun bizden kaynaklandığını sandılar. Komşu okullardan bu kitapları alıp fotokopilerini çekerek sorunu çözmeye çalıştık...(Okul 10'un Müdürü).

...Benim en önemli gördüğüm şey, okula kayıt olacak öğrenci sayısını bilemediğimiz için, örneğin kitap isteniyor. Kitap sayılarını da bu arada bildirmemiz gerekiyor. Ama ne kadar kitap isteyeceğimi birinci sınıflar için bilemiyorum. Bunu tahmini bir şekilde yazıyorsun. Ama eksik ya da fazla olması durumundan da okul müdürleri tutuluyor. Bildiğimiz sayı eksik midir fazla mıdır bunu bilemiyorsunuz. Okulumuza kaç öğrencinin geldiği 14 Temmuz'da netleşecek, kitap sayıları da o zaman istenseydi, kesin bir bilgi olurdu...(Okul 2'nin Müdürü).

... 14 Temmuzdan sonra bizden ders kitaplarının sayısı istenmiş olsaydı, belki net bir sayıyı verebilecektik birinci sınıflar için, ama bu olmadı. Ders araçlarının sağlanması konusunda da yeni öğretim programı ile beraber okulların çok miktarda araç gerece ihtiyacı bulunuyor ama bunu tam olarak sağlayamıyoruz, ilçe ve il milli eğitim müdürlüğünün kanalı ile ders araçlarına ulaşıyoruz ama biz her zaman oradan malzeme sağlayamıyoruz. Ama yeni öğretim programları biraz da malzeme araç-gerece dayanıyor. O öğretim programı için, her ders için gereken

malzemenin önceden bütün okullara gelmesi gerekiyor ki tam olarak yapılabilsin... (Okul 2'nin Müdürü).

...Fen bilgisi laboratuvarı ile ilgili bir sıkıntı yaşadık. Bizim kendi imkânlarımızla kurduğumuz bir bilgisayar sınıfımız vardı. İlk kademe bilgisayar dersi alıyordu. Bu sene BT sınıfı kurulacak. Oradaki bütün bilgisayarları biz doğal olarak fen bilgisi laboratuvarına indirmek zorunda kaldık, başka yerimiz yoktu. Öyle olunca ikinci dönem laboratuvar kullanılmamaya başlandı. Deney de yapılmadı orada. Daha önce fen bilgisi dersimiz hep laboratuvarında yapılıyordu. Daha önce öğrencilerimiz fen bilgisi derslerini sınıflarında yapmamışlardı... (Okul 1'in Müdürü).

...Bu sene 4 ve 5. sınıf öğrencilerimiz bilgisayarı da kullanamadılar. Çünkü birinci dönem zaten konuların akışı itibariyle bilgisayarı kullanmamışlardı. İkinci dönem de böyle bir sıkıntıdan dolayı kullanamadılar... (Okul 1'in Müdürü).

...Burada da okulumuzda önemli sorunlar vardı. Okulumuzda bilgisayar yoktu. Çankaya Üniversitesi ile irtibata geçerek beş tane bilgisayar temin ettik okula. Bu beş bilgisayarla mevcutlarımız az olduğu için, bilgisayar dersi koyduk geçen sene. Ve bilgisayar laboratuvarı yapılması için de girişimlerde bulunduk. İl- İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne çok yoğun bir şekilde talepte bulunduk. Karşılıklı görüşmelerin sonucunda da geçen sene bilgisayar sınıfının alt yapısı hazırlandı. Duvarlar boyandı, kablo tesisatı düzenlendi, yer döşemesi yapıldı, pencereler PVC oldu, çelik kapı yapıldı ve donatım bölümünden geçen sene ilk olarak bizim okulumuza kurulacağı söylendiği için bilgisayar masalarını da İl Milli Eğitim müdürlüğünden aldım getirdim. Ama biz bekliyoruz ki bizim okulumuza bilgisayar sınıfı kurulacak. Listeler açıklandığında bizim okulumuzun unutulduğunu gördük. Ve o aşamadan sonra da İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından bilgisayar sınıfı kurulması mümkün değildi, bütün bu alt yapısı tamamlanmış olmasına rağmen. Bunun üzerine ben, okulu 2.faz kapsamına aldırıp ve kaynak artırımına gidildi bu arada. Bu kaynak artırımını sonucunda da 2.faz kapsamında bilgisayar laboratuvarı kurulacak okullar arasında bulunuyor... (Okul 2'nin Müdürü)

...Öğrenciler sene içinde ders kitabı kaybettiklerinde yenisini edinme şansları olmuyor. Kızgın veli ile biz muhatap olmak durumunda kalıyoruz. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün merkez deposunda belki bulma şansları olabileceğini söylüyoruz. Ancak şimdiye dek bu konuda başarılı olamadık...(Okul 19'un Müdürü).

...Ders araçlarının sağlanması başlı başına bir sorun. İlgili makam ve merci tarafından okullara, düzenli ve objektif olarak dağıtım yapılmadığından, yazımızı elimize alıp, imza ve onay prosedürünü tamamlayıp, geniş ve etkili bir çevremiz varsa torpil bulup, ihtiyacımız kadar olmasa da bir kısmını alabiliyoruz...(Okul 19'un Müdürü).

Ders araçlarının teminin çok zor olması sorununa ilişkin olarak çözüme uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Bilgisayar dersi için öncelikle üniversitelerle ve diğer okullarla iletişime geçerek bilgisayar temin etmek (Okul 2, Okul 22).

- Bilgisayar laboratuvarının alt yapısını hazırlamak için üst makamlardan yoğun bir talepte bulunmak (Okul 22).
- Okuldaki eksik araç-gereçlerin temini için velilerden ve MEM'deki tanıklardan yararlanmak ve sağlamak (Okul 13).

Okul müdürleri yıl içinde ihtiyaç duyulduğunda ders kitabının temin edilememesi sorununa yönelik en çok ifade edilen çözüm uygulaması aşağıdaki gibidir:

- Kitap ihtiyacı bildirilirken, mevcut olan öğrenci sayısından ortalama nakil gelecek öğrenci sayısını ekleyerek bildirmek (Okul 22, Okul 3, Okul 16).

Okul müdürlerinin kütüphane işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin kütüphane işleri ile ilgili beş sorun ifade etmişlerdir. Bunlar Çizelge 18'de maddeler halinde sıralanmıştır.

Çizelge 18. Okul Müdürlerinin Kütüphane İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Kütüphanede görevli bir personel olmaması	25	83.33
2.	Kütüphanenin işler olmaması	18	60.00
3.	Kütüphanenin denetlenmesi	15	50.00
4.	Sınıf kitaplıklarının ve kullanımının yeterli olmaması	5	16.66
5.	Okulun bir kütüphanesinin olmaması	5	16.66

Çizelge 18'e göre, okul müdürlerinin kütüphane işleri ile ilgili olarak en çok (f=25, % 83.33) karşılaştıkları sorun, kütüphanede görevli bir personel olmamasıdır. Okul müdürlerine göre kütüphanenin işler olmaması ikinci sırada (f=18, % 60.00) karşılaştıkları sorundur. Okul müdürlerine göre 3. en fazla (f=15, % 50.00) karşılaşılan sorun kütüphanenin denetlenmesidir. Okul müdürleri sınıf kitaplıklarının ve kullanımının yeterli olmaması (f=5, % 16.66) ile okulun bir kütüphanesinin olmaması (f=5, % 16.66) sorunlarını 4. sırada belirtmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Okulumuzun fiziki şartları gereği istediğimiz gibi bir kütüphane yok. Sadece barakalar kısmında bir yapı oluşturuldu. Bir eskisine göre kitaplara ilgide bir sıkıntı var. Ya sınavlara hazırlanmadan dolayı ya da artık bilgisayar ve internetten dolayı ilgi az. Bence bu genel bir sorun. Çocukları kitaba özendirmek gerekiyor diye düşünüyorum. Televizyonlarda bu konuda bilgi verilmesi lazım. Biz toplantılarda duyurularda sürekli öğrencinin okumasını vurguluyoruz... (Okul 9'un Müdürü).

...Gerçek kütüphane anlamında çocuğun oradan dilediği saatte yararlanabilmesi için boş zamanlarında dışarıda oynamak yerine kütüphaneye yönlenebilmesi için orda bir personel şart. En büyük sıkıntı personel... Şimdi servisle gelen öğrencim var mesela... Ben onu "Öğleden sonra gel" diyemiyorum. Çalışan veli nasıl getirip götürecektir?...Çocuğa "Tek başına gel" dediğimizde o bir sorumluluktur. E, ders saati içinde çocuk dersinden alamazsınız hiçbir şekilde... (Okul 13'un Müdürü).

...Kütüphanenin zenginleştirilmesi konusunda da sıkıntımız yok. Sadece buradaki tek sıkıntı, bazı öğrencilerin kitapları geri getirmekteki ihmalkârlıkları... (Okul 28'in Müdürü).

Kütüphaneye ilgili olarak, orada bir kütüphane görevlinizin olmaması, bir öğrencinin sürekli kütüphaneden yararlanmaması veya kütüphanedeki kitapların korunamaması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Belirtilen bu sorunla ilgili olarak okul müdürleri tarafından ifade edilen çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Kütüphanede görevli memur olmaması nedeniyle kütüphanenin denetlenmesinin zor olması durumunda kütüphaneyi tamamen kapatmak (Okul 4).
- Nöbetçi öğretmenin kütüphane için de görevlendirmek (Okul 5)
- Okul veli işbirliği ile öğrencilerin kitap ödünç alma ve verme işleminde velilerin gönüllü olarak görev almasını sağlamak (Okul 22).
- Kütüphanedeki kitap sayısını yönetmelikte geçen sayıya uygun hale getirmek için bir kampanya başlatarak öğretmenlerden, idarecilerden, velilerden, belediyelerden ve ATO gibi kuruluşlardan para ve kitap toplamak suretiyle zengin bir kütüphane elde etmiş olmak (Okul 2).

Okul müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul

müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular Çizelge 19'da maddeler halinde sıralanmıştır:

Çizelge 19. Okul Müdürlerinin Öğretimin Yapılması ve İzlenmesi İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Personelin nitelik açısından yetersizliklerinin olması	18	60.00
2. İş yükünün fazla olmasından dolayı öğretmenin dersinin izlenememesi	18	60.00
3. Personel sayısının yetersiz olması	18	60.00
4. Öğretmenlerin derse geç girmesi	15	50.00
5. Okulu fiziki yapısının ve eğitim araç-gereçlerinin yetersiz olması, bütçesinin olmaması	14	46.66
6. Öğrencilerin okumaya karşı ilgisizliği	14	46.66
7. Velilerin ilgisiz olması	12	40.00
8. Öğretmenlerin derste bilgisayardan nasıl yararlanacağını bilmemesi	11	36.66
Yeni öğretim programlarının yeterince anlaşılabilmesi	11	36.66
8. Öğretmenlerin derste bilgisayardan nasıl yararlanacağını bilmemesi	11	36.66
Yeni öğretim programlarının yeterince anlaşılabilmesi	11	36.66
9. Yetiştirme kurslarının muhasebe işlemleri ve tüm prosedürün çok olması	11	36.66
10. Öğretmenlerin derse hazırlıksız girmesi	9	30.00
11. Kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin yeniliklere ayak uyduramaması	9	30.00
12. Sınıf mevcutlarının çok fazla olması	7	23.33
13. İkili öğretim yapılması	7	23.33
14. Öğretmenlerin programı yetiştirememeye kaygısı taşıması	5	16.66
15. Her yıl okulun 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı çalışmalarına seçilmesi, çalışmaların erken başlaması nedeniyle derslerin aksaması	4	13.33

Çizelge 19'a göre, okul müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili olarak en çok (f=18, % 60.00) karşılaştıkları sorunlar, personelin nitelik açısından yetersizliklerinin olması, iş yükünün fazla olmasından dolayı öğretmenin dersinin izlenememesi, personel sayısının yetersiz olmasıdır. Bu sorunlar personel sayısı ile ilgili sorunlardır. Öğretmenlerin derse geç girmesi ikinci sırada belirtilen bir sorundur (f=15, % 50).

Okul müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesiyle ilgili karşılaştıkları sorunlardan okulun fiziki yapısının ve eğitim araç-gereçlerinin yetersiz olması, bütçesinin olmamasıdır (f=14, % 46.66). Okul müdürleri bu sırada öğrencilerin okumaya karşı ilgisizliğini de (f=14, % 46.66) belirtmişlerdir. Velilerin ilgisiz olması da 4. sırada (f=12, % 40.00) belirtilen bir sorundur. Öğrencilerin ilgisizliğiyle velilerin ilgisizliği aynı kapsamda düşünüldüğünde anlamlıdır.

Okul müdürlerine göre öğretmenlerin derste bilgisayardan nasıl yararlanacağını bilmemesi, yeni öğretim programlarının yeterince anlaşılabilmesi 5. en çok karşılaşılan sorunlardır (f=11, % 36.66). Bu sorunlar öğretmenin niteliğiyle ilgili gözükmektedir. Yetiştirme kurslarının muhasebe işlemleri ve tüm prosedürün çok olması da okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir (f=11, % 36.66).

Öğretmenlerin derse hazırlıksız girmesi ve kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin yeniliklere ayak uyduramaması da okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar arasında 6. sıradadır (f=9, % 30.00). Sınıf mevcutlarının çok fazla olması ve ikili öğretim yapılması okul müdürlerine göre öğretimin yapılması ve izlenmesi konusunda en çok karşılaşılan 6. sorundur (f=7, % 23.33). Bu sorun öğrenci sayısının büyüklüğü ile ilgilidir.

Okul müdürleri az da olsa öğretmenlerin programı yetiştirememeye kaygısı taşımasını (f=5, % 16.66) ve her yıl okulun 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı çalışmalarına seçilmesi, çalışmaların erken başlaması nedeniyle derslerin aksaması (f=4, % 13.33) karşılaştıkları sorunlar olarak belirtmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

Çocuklar ÖKS sınavına girecekti. Öğretmen bulamayınca Türkçe derslerine ben girdim ve biraz da hırs yaparak yoğun bir şekilde çalıştım. O benimle ilgili bir şeydi, "Ben giricem." dedim ve ben girdim... (Okul 1'in Müdürü).

...Öğretmenler yönetmelik gereği plan programlarını yapıyor. Fakat basma kalıp planlar olması yada biraz basite indirgenmesi pek sağlıklı değil. Öğretmen biraz araştırmacı olsa daha sağlıklı olacak. Burada bir sıkıntı görüyorum. Biraz detaylandırılrsa ve o günkü konuyla ilgili detaylı bilgiler toplarsa daha sağlıklı olacak. (Okul 9'un Müdürü).

...Hazırlık yeni plan uygulaması konusunda sıkıntılarımız oldu. Birincisi öğrencilerin yaptığı çalışmalar. Zaten bu çalışmalar hep okulda olması gerekiyor. Her öğrenciye dolap olması gerekiyor sınıfların hacimleri buna yetersiz...(Okul 16'nın Müdürü).

...Okulumuzda öğretmen eksiği olmadığı için hepsi görevini iyi yapabilecek durumda. Branşları konusunda herhangi bir sıkıntı yaşamıyorlar. İzlenmesi konusunda da öğretmenlerin derslerine girerek onların derslerine hazırlıklı girip girmedikleri, planlarını yapıp yapmadıklarını gözlemliyorum. Bazı arkadaşlarım istenildiği düzeyde

derslere hazırlıklı gelmedikleri görüldü. Mümkün olduğunca derslere hazırlıklı gelmelerine çalışıldı. Bir arkadaşımız başka işle ilgilendiği için derslere uykusuz geliyor, bu konuda arkadaşı uyardık. Ama ne kadar uyarırsak uyaralım her dersi takip etme durumumuz yok. O öğretmenimiz ayrıldı...(Okul 8'in Müdürü).

İş yükünün fazla olmasından dolayı öğretmenin dersinin izlenememesi sorununa yönelik olarak okul müdürlerinin ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Öğretimin sağlıklı yapılması ve izlenmesi için, resmi yazıyla bildirmek suretiyle, öğretmenler ve velilerle haftalık toplantılar yapmak (Okul 5).
- Öğrencilerin derslerden memnuniyetlerini onlara anket uygulayarak belirlemek (Okul 3).

İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Hizmetleri İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okul müdürlerinin eğitim hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar yedi kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Rehberlik hizmetlerinin yapılması,
- Öğrenci disiplin işlerinin yapılması,
- Okulda nöbet işlerinin yürütülmesi,
- Eğitici çalışmalar ve beden eğitimi yapılması,
- Okul aile birliği çalışmalarının yapılması,
- Okul ve çevre ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlardır.

Okul müdürlerinin rehberlik hizmetlerinin yapılması ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin rehberlik hizmetlerinin yapılması ile ilgili olarak belirttikleri sorunlar on altı alt kategoride Çizelge 20'de sıralanmıştır.

Çizelge 20. Okul Müdürlerinin Rehberlik Hizmetlerinin Yapılması İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Yöneltme çalışmalarının yetersiz ve etkisiz olması	23	76.66
2.	Sınıf rehber öğretmenlerinin nitel yetersizliği Sınıf rehber öğretmenlerinin görevlerini gereği gibi yapmaması	18	60.00
3.	Sınıf rehber öğretmenliği uygulamasının çeşitli nedenlerle işlememesi ve kâğıt üzerinde kalması	18	60.00
4.	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmemeleri nedeniyle mezun oldukları gibi kalması, kitap okumamaları	18	60.00
5.	Rehber öğretmen kadrosu belirlenirken sadece ikinci kademedeki öğrenci sayısının dikkate alınması	18	60.00
6.	Sınıf rehber öğretmenliği görevlerinin dağıtılmasında sıkıntı yaşanması	17	56.66
7.	Rehber öğretmenlerin nitel yetersizliği	14	46.66
8.	Rehber öğretmen tarafından öğretmenlere verilen seminerlerin etkili olmaması	14	46.66
9.	Rehber öğretmen olmaması nedeniyle rehberlik hizmetlerinin aksaması	8	26.66
10.	RAM tarafından rehber öğretmen görevlendirilmemesi	8	26.66
11.	Rehber öğretmen sayısının yetersiz olması	7	23.33
12.	Kaynaştırma öğrencilerine yönelik olarak yapılan eğitim çalışmalarının yetersiz olması	5	16.66
13.	Rehberlik hizmetlerinin öğretmen, öğrenci ve veli tarafından yeterince anlaşılabilmesi	3	10.00
14.	RAM'a gönderilen her öğrenciye kaynaştırma öğrencisi belgesi verilmesi	3	10.00
15.	Rehber öğretmenlerin çok sık HİE'ye alınması	2	6.66
16.	Öğrencinin özrüne uygun özel eğitim kurumlarının bulunmaması ya da sayısının yeterli olmaması	2	6.66

Çizelge 20'deki bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin, rehberlik hizmetleri ile ilgili olarak en çok (f=23,% 76.66) karşılaştıkları sorun, öğrencileri yöneltme çalışmalarının yetersiz ve etkisiz olmasıdır. Bunun başlıca nedeni, bir üst kademeye geçişte rehberlikle ilgili raporların hem velilerce hem de ortaöğretim kurumlarınca dikkate alınmaması olabilir. Önemli olarak nitelendirilebilecek bir diğer sorun da okullara rehber öğretmen verilirken sadece ikinci kademedeki öğrenci sayılarının dikkate alınmasıdır. Bu durum, ilk kademedeki öğrencilerin rehber öğretmene olan gereksinimlerinin yadsındığı; rehberlik hizmetinin sadece mesleki yönlendirmeden ibaret olarak algılandığı ve mesleki yönlendirmenin de küçük yaşlarda yapılmasının yanlış bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Oysa rehberlik hizmetleriyle ilgili mevzuatta rehberlik, sadece mesleki yönlendirmeden ibaret olarak tanımlanmamış, öğrencilerin kendilerini tanımaları, karşılaştıkları öğrenme, sağlık, davranış, kültürel ve ekonomik sorunlarını gerçekçi bir yaklaşımla

saptamalarını, sorunları çözme yeterliliği kazanmalarını, uygun seçimler yaparak isabetli karar vermelerini ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak olarak tanımlanmıştır (Tebliğler Dergisi, 1985, Sayı 2201). Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Oda yeterli değil, çok soğuk bir ortam gibi geliyor. Teknoloji tasarım dersi için, belki ayrı bir sınıf olması gerekemeyecek. Ev ekonomisi dersinden teknoloji tasarımı dersine geçildiğinde bu sınıfı rehberlik servisi haline getirmeyi planlıyorum. Döşemeyi laminant parke, bir halı ve minderler koyacağım. Grup çalışmaları için de uygun bir ortam olsun istiyorum. Öğrenci oraya geldiğinde rahat edebilsin ve bir şeyleri rahat konuşabilsin. Orası çocuk için bir kaçış yeri olsun. Öğretmene yine bir saygısı olsun ama orada çocuklar için örneğin 4-6 öğrenci ile birlikte bir çalışma yapabileceği bir ortam olsun... (Okul 1'in Müdürü).

...Ben okula geldiğim zamanlarda, ilk yaptığım şey, öğretmenlerde, rehber öğretmen de olmadığı için okulda, rehberlik konusunda bir boşluk gördüm. Çocuklara ne tür yaklaşımlarda bulunacakları konusunda sorun dile getirdiler. Ve ilk ay içerisinde rehberlik anlayışı kazandırma semineri düzenledik. Üç haftalık bir seminerdi ve çok faydasını gördüler. Gelir gelmez de böyle bir şeyle başlamak da iyi bir etki yarattı. Aynı zamanda öğretmenlerin yetiştirilmesi için bu seminerler devam etti. İlçe milli eğitim müdürlüğünden, şube müdürlerimizden yardım istedik. Onlar gelip okulda seminerler verdiler... (Okul 18'in Müdürü).

... Okulumuz çok sorunlu bir bölgede bulunuyor. Çocuklar zaman zaman şiddet eylemi gösteriyor. Çünkü çocuk sürekli aileden şiddet görmüş, dayak görmüş. Sorunu dayakla çözmeye alışmış. Dolayısıyla aynı yaklaşımı okulda da gösteriyor. Öğrencilerimiz sorunlu bir bölgeden geldiği için okula da bunu yansıtıyorlar. Burada öğretmenlere daha fazla sorumluluk düştüğünü fark ettik. Çünkü rehber öğretmen olmadığı için sınıfın rehber öğretmenleri o işi yürütmek durumunda, bunun için bu sene Çankaya Rehberlik ve Araştırma Merkezi güzel bir uygulamaya başlattı. Rehber öğretmeni olmayan okullardan bir öğretmen istedik. Biz de bir arkadaşımızı görevlendirdik. O RAM'da sürekli toplantılara katıldı. RAM'da her hafta Perşembe günü toplantı yapıldı. O hafta içerisinde ne gibi çalışmalar yapılacağını öğrendiler orada. Gelip okuldaki diğer öğretmenlere anlattılar ve öğretmenler de o uygulamaları sınıflarında yaptılar. Böylelikle yapmamız gereken öğrenciye sunmamız gereken rehberlik hizmetleri bir ölçüde yapılmış oldu. Çünkü sınıf rehber öğretmenlerinin de çok fazla bilgisi yok. Onlar da bu eğitimi almadıkları için okulda yönlendirecek bir rehber öğretmen de olmadığı için ne yapmaları gerektiğini çok fazla bilmiyorlardı. Ama bu arkadaşımız o görevi üstlendi, arada koordinasyonu sağladı, böylelikle daha sağlıklı bir şekilde yürüdü rehberlik hizmetleri. Birden beşe kadar olan sınıflar da faydalandı. Aynı zamanda rehberlik hizmetleri kapsamında meslek tanıtımı çalışmalarında da önemli başarılar kaydettik. Özellikle Gezi Kolu Öğretmenlerinden yardım istedik bu konuda. Yaptığımız gezilerde meslekleri tanıtıcı çalışmalar da yaptık. Örneğin subay okullarına, bando okullarına, Anadolu meslek liselerine geziler düzenledik. İş ve İşçi bulma kurumuna gezi düzenleyerek çocukların meslekler hakkında bilgi edinmelerini sağladık. Rehberlik hizmetlerinin bu ayağı da bu şekilde tamamlanmış oldu ve çocuklar da bu çalışmaların faydalı olduğunu zaman zaman ifade ediyorlar. Çünkü gidecekleri okullar konusunda kafalarında bir şekillendirme oldu. (Okul 2'nin Müdürü).

... Rehber öğretmenimiz yok, bu da önemli bir sorun. Bu da bence norm kadro yönetmeliğinde değişiklik yapılması gerekiyor. her okula 1.kademe, 2.kademe. Şimdi biliyorsunuz ikinci kademedeki öğrenci sayısı baz alınıyor; 150 öğrenci olduğunda bir rehber öğretmen veriliyor. Ama bizim zaten toplam 170 öğrencimiz var. Sorunların çoğu da birinci kademedeki kaynaklanıyor, aslında. Bir anda sorun yokken 6.sınıfta başlamıyor sorunlar. Ta anasınınından, okulöncesi eğitimden geliyor. Hatta çocukların evlerinden, ailelerinden... Üç yaşına kadar bir çocuğun kişilik yapısı oturuyor. Aileden böyle çok yoğun sorunların olduğu bir ortamda bizim okulumuz. Sorunlu gelen çocuklar birinci sınıfta, iki, üç, dört, beşte bu sorunlar devam ediyor. Altıya gelindiğinde artık işin içinden çıkılmaz bir hale geliyor. Dolayısıyla sayıya bakılmaksızın her okulda mutlaka bir rehber öğretmen olması gerekir. Ya da ben bunu defalarca raporlarımda belirttim şimdiye kadar.. Okulun rehber öğretmeni değil de bölgenin rehber öğretmeni olması gerek belki, ya da... Bizim çevremizdeki bütün okullarda rehber öğretmen var. Haftada bir gün görevlendirme yapılarak rehber öğretmenin bizim okulumuzda çalışması sağlanabilir. Bununla ilgili taleplerimizi raporlarda belirttiğimiz gibi resmi yazılar ile de belirttim ama sonuç alınmadı... (Okul 28'in Müdürü).

... Bazen sınıf öğretmenleri konusunda, örneğin sınıf öğretmenliğini o sene almak istemiyor bazı arkadaşlar. O sınıfı başkasına veriyoruz.. 6,7 ve 8. sınıflardaki rehber öğretmenliği, onda da genellikle, bizim okulumuzda 6'dan alan 8'den mezun etsin diye bir düşünce yerleşmiş. Ben bu uygulamadan bu sene vazgeçmek istiyorum. Çünkü ortada ücret konusu var, devamlı hep aynı kişiler ücret almış oluyorlar. Bunun her sene değiştirilerek uygulanması gerektiğini düşünüyorum ki; sınıf öğretmenliği konusunda eşitlik olsun. Ama diğer taraftan da çocuğu iyi bir şekilde tanımış oluyor, bu sorun belki öğretmenler kurulunda gündeme getirilerek öğretmenlerin de görüşü alınarak ortak bir karara varılabilir. Benim yönetim anlayışım genelde bu yönde, bir sorun varsa o sorunu ben tespit etmişsem öğretmenlere de sormak, sadece benim fikrim benim müdür yardımcımın ikimizin ortak fikri değil de genel bir karar alınsın, herkes karar katılsın. Yönetim hep birlikte olsun. Beraber yürütmüş olalım, diye bu sorunda bu şekilde çözülecek... (Okul 23'ün Müdürü).

Okulda rehber öğretmen olmaması ve beraberinde getirdiği sorunlara ilişkin olarak okul müdürlerinin belirttikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Öğretmenlerin ve velilerin öğrenciye yaklaşım konusunda dile getirdikleri sorunları rehberlik anlayışı kazandırma semineri gibi seminerler düzenleyerek çözmek (Okul 2, Okul 23)
- Meslek tanıtımı konusundaki eksiklikler konusunda gezi kolu öğretmeninden yardım isteyerek, subay okulları, meslek liseleri gibi yerlere gezi düzenlemek (Okul 20).
- Sürekli seminerlere alındığı için okulda çalışamaz duruma gelen rehber öğretmen, okulda yokmuş gibi düşünülerek

görevlerini rehberlik servisi kurarak diğer öğretmenlere paylaştırmak (Okul 3).

- Sınıf rehber öğretmenliğini başaramayan öğretmenlere görev verilmemesi üzerine şikâyetçi olduklarında ve kırılmalık gösterdiklerinde, onların da kabulüyle öğrencilere hangi öğretmenle çalışmak istediklerini sormak (Okul 3).
- Sınıf rehber öğretmenlerinin çalışmaya istekli olmaması sorununa onlarla iyi bir diyalog kurmaya çalışmak ya da tatlı sert bir yaklaşım sergilemek (Okul 4).
-

Okul müdürlerinin öğrenci disiplin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürleri öğrenci disiplin işleri ile ilgili on sorun ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

Çizelge 21. Okul Müdürlerinin Öğrenci Disiplin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1.	Öğrenciler arasında küfürlü konuşma, kaba davranışlar, baskı ve şiddetin yaygın olması	13	43.33
2.	Öğretmenlerin disiplin, eğitim vb birçok konularda ortak anlayış ve davranışa sahip olmaması	12	40.00
3.	İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde öğrenci davranışlarının değerlendirilmesindeki yaptırımların yetersiz olması ve sürecin uzun olması	11	36.66
4.	Öğrencilerde görülen disiplin sorunları	11	36.66
5.	Bazı velilerin çocuk yetiştirmede yanlış tutum sergilemesi	10	33.33
6.	Rehber öğretmenin olmamasından dolayı problemlili öğrencilere yardımcı olunamaması	8	26.66
7.	Öğretmenin sınıf disiplinini sağlama konusunda yetersiz olması	8	26.66
8.	İnternet cafelerin okula çok yakın olması ve öğrencilerin buralara gitmesi	8	26.66
9.	Öğrenci kontrolünün tam sağlanamaması	8	26.66
10.	Öğretmenlerin öğrenci disiplinin sağlanmasını sadece okul idaresinin görevi olarak düşünmesi	7	23.33
11.	Öğrencilerin izlenmesinde aksaklıklar yaşanması	5	16.66
12.	Öğretmene saygısız davranması,	3	10.00

Çizelge 21'ye göre, okul müdürlerinin öğrenci disiplin işleri ile ilgili olarak en çok (f=13) karşılaştıkları sorun, öğrenciler arasında küfürlü konuşma, kaba davranışlar, baskı ve şiddetin yaygın olmasıdır. Dünya Sağlık

Örgütü'ne (WHO) göre sağlıklı ve sağlığı geliştirici bir okulun temel özelliklerinden biri de çocukların her türlü istismardan, şiddetten, kazalardan korunabilecekleri bir yer olmasıdır. Bu konuda özellikle öğretmenlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir (Akyüz, 2000, 400). İkinci sorun da (f=129 öğretmenlerin disiplin, eğitim vb birçok konularda ortak anlayış ve davranışa sahip olmamasıdır. Okulda özellikle disiplinle ilgili konularda davranış birliği olmamasının disiplinle ilgili problemleri daha da arttıracığı söylenebilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Çocukların enerjilerini boşaltamıyorlar. Ders ve teneffüse çıkınca birden özgürlüğe koşuyorlarmış gibi oluyorlar ama şiddet doğurabiliyorlar. Koşarken birbirlerine çarpıyorlar. Oyun bilmiyorlar. En kötüsü de o. Birbirlerine zarar veriyorlar. Kavga ediyorlar. Bunu öğretmenler kurulunda da çok konuştuk, ne yapabiliriz diye. oyun oynamaları gerektiği üzerinde durduk. Özellikle sorunlu çocuklarla birebir bahçede oyun oynadım. Daha sonra bu sorunlu öğrencilerle ben hiçbir zaman sorun yaşamadım. Öğretmenlere bu çocuklarla oyun oynamalarını önerdim. Oyun kurmayı öğretsin bu çocuklar diye. hatta beden eğitimi öğretmeninden yardım istedim... (Okul 1'in Müdürü).

... Öğrenci disiplin işleriyle ilgili en önemli sorun öğrencilerin küfürlü konuşmaları, birbirlerine karşı kaba davranışlarda bulunmaları. Bunun için tüm öğretmenler uyarılarda bulunuyorlar. Ama her zaman uyarı yeterli olmuyor, bu yüzden zaman zaman öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulunu da çalıştırdık ve bu tür sorun yaratan öğrenciler kurulda görüşüldüler. Onları zaman zaman velileri de davet edildi. Çocuklarla sözleşme imzalandı. Daha ağır bir yaptırım olmadı, daha çok sözlü uyarı yapıldı... (Okul 21'in Müdürü).

... Bu tür sorunlar yaşayan öğretmenlerle birebir görüşmekten başka çare yok. Birebir görüşüyoruz ve biz kendi tecrübelerimizden, hayatta başımıza gelen olaylardan, kendi çocuklarımdan örnekler vererek öğrenciyi anlamalarını, onların da gurur, haysiyet ve şerefli bir insan olduklarını, onların da toplumda bir yeri olduğunu izah ederek, gerekirse bazen rehber öğretmenlerle öğrenciyle ikisinin görüşmesini sağlayarak Öğrencileri bu tür durumlarda mutlaka rehber öğretmen yönlendiriyoruz ki, çocuğun psikolojisi düzelsin diye. Bunda da başarılı oluyoruz. Bazen ben kendim bile öğretmeni küçük düşürmemek için suçlunun öğretmen olduğunu söylemeden, çocuğun gönlünü aldığımız, davranışlarının nasıl olmasını gerektiğini izah etmeye çalışıyorum. Bu işin başka da bir yolu yok... (Okul 21'in Müdürü).

...Çok jöle kullana bir çocuğumuz vardı. Üç beş defa sabahları bana günaydın dedi ve ben de günaydın demedim. Bir hafta boyunca. İkinci hafta baktım ki çocuk jöle sürmedi. Çağırdım bugün niye jöle sürmedin, dedim. Siz bana bir hafta, günaydın, demediniz, dedi. Bun bundan kaynaklandığını düşündüm ve jöle sürmedim dedi. Daha gençsin, bunun içinde de bir sürü kimyasal madde var, üstelik sen böyle çok yakışıklısın diyerek çocuğu kullanması yönde motive ettim. Bir hazımsızlık var. (Okul 14'ün Müdürü).

Öğrenciler arasında küfürlü konuşma, kaba davranışlar, baskı ve şiddetin yaygın olmasıdır.

- Öğrencilerin oyun olanaklarını arttırmak suretiyle sorunu çözmek (Okul 1, Okul 25).
- Öğrencilere sözleşmeler imzalatmak (Okul 2, Okul 22, Okul 8).
- Velilerle daha sık iletişime geçmek (Okul 22).
- Sorun yaşanan öğrenci ve velilerinin, kurullara ve aile içi şiddet konulu seminerlere katılmasını sağlamak (Okul5).
- Servislerle gidip gelirken kavga eden öğrencilerin velilerinden gelen şikâyetlerle ilgili olarak servis şoförleri ve öğrencilerle konuşmak (Okul 13).
- Öğretmenlerin psikoloji bilgisindeki eksiklik nedeniyle yaşanan öğrenci disiplin sorunlarının çözümü için öğrenciyi rehber öğretmene yönlendirmek (Okul 9).
- Öğretmenlere daha ilgili ve kontrollü davranmalarını önermek ve bu konuda öğretmenlere örnek olmaya çalışmak (Okul 4, Okul 23, Okul 27).

Okul müdürlerinin, nöbet işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürleri nöbet işleri ile ilgili on sorun ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

Çizelge 22. Okul Müdürlerinin, Nöbet İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Öğretmenlerin nöbet görevini gereği gibi yapmaması	14	46.66
2	Öğrencilerin nöbet görevinin sağlıklı olmaması	11	36.66
3	Bazı istekleri nedeniyle öğretmenlerin nöbet görevi dağıtılırken sorunlar yaşanması	10	33.33
4	Öğrenci mevcudu, öğretmen sayısı, ikili öğretim, binanın fiziki yapısı ve veliler gibi etkenler nedeniyle nöbet görevlerinin gereği gibi olmasının sağlanamaması	8	26.66
5	Öğrencilerin nöbet görevi nedeniyle derslerinde aksama olması	6	20.00
6	İkinci kademe öğrencilerinin nöbet görevi istememesi	3	10.00

Çizelge 22'ye göre, okul müdürlerinin, nöbet işleri ile ilgili olarak en çok (f= 14, % 46,66) karşılaştıkları sorun, öğretmenlerin nöbet görevini gereği gibi yapmamasıdır. Bu sorun hem yasal, hem de etik boyutu olan bir sorun olarak nitelendirilebilir. Çocuk Hakları Sözleşmesinin 24.maddesi çocukların

sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaşama haklarını; 32, 33 ve 34. maddeleri ise devletin onların korunması ile ilgili görevleri üstlenmesini zorunlu tutan hükümleri içermektedir (Tankuter, 2000, 605–609). Çocukların güvenli bir çevre içinde yaşatılması gerektiğini savunan Briggs ve Hawkins'e (1997, 1) göre de çocuklara güvenli ortamı sağlama ve bakım görevini sadece devlete bırakmak doğru değildir, bu görevi aile, okul ve toplum birlikte yerine getirmelidir. Çocuk haklarının sağlanması gibi önemli bir konuda öncelikle devletin sonrasında da tüm ilgililerin üzerine düşeni en iyi şekilde yapması gerekir.

Öğle tatili ve teneffüs saatleri, öğrencilerin güvenliklerinin en zayıf olduğu saatler olarak adlandırılabilir. Partington ve Ted (1989, 75), İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde yalnızca yemek ve teneffüs saatleri için ücretli yardımcı personel görevlendirilerek öğrenci güvenliğinin sağlanmaya çalışıldığını; öğretmenlerden bu görevi almak isteyenlere de ek bir ücret ödendiğini belirtmişlerdir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Nöbet işleri ile ilgili bizde en önemli sorun öğle tatilleri; öğle tatilinde çocukların hepsi okulda olmuyor. Sene başında velilerden yazı alıyoruz: okulda kalacak çocuklar ve kalmayacak çocuklar belli. Kimlerin okulda kaldığını biliyoruz. Nöbetçi öğretmenler onlar üzerinde etkili oluyor ama örneğin, çocuk öğleyin eve gitmesi gerektiği halde okulda kalıyor. Bu durumda da nöbet işlerinde de biraz aksama oluyor. Çünkü öğle tatili öğretmenin de bir saatlik öğle molası var. Öğle molasında yemek yemesi gerekiyor. Bu öğle sıralarında nöbet işleri biraz aksıyor... (Okul 2'nin Müdürü).

... Nedense bizim genç nesil öğretmenler nöbet işine hoş bakmıyor. Nöbet tutmak bir angarya geliyor. Hizmet yılı fazla olan öğretmen de, ben bu zamana kadar bu işi yaptım arkadaş, yeter artık, diyor. %70 si 30 yılın üzerinde bu okuldakilerin gerisi, 3–5 kişi akşam kadar onlar mı nöbet tutacak hep. Yanlış bir şey bu... (Okul 8'in Müdürü).

... Biz de üç çeşit nöbet var. Muavinlerin nöbeti, dönüşümlü olarak birer gün öğretmenin ve öğrencinin nöbet görevleri var. İdareci zaten gün aşırı nöbetlerini tutuyorlar. Öğretmenlerin ise haftalık nöbet çizelgesine bağlıyoruz. Bu çizelgeye göre nöbetlerini yapmaya çalışıyorlar. Nöbet görevlerinde deki, öğretmen nöbet görevine yarım saat önce gelmeli, yarım saat sonra çıkmalı, Bunu yapamazsınız mümkün değil. Ne yarım saat önce gelir, ne de yarım saat sonra çıkar... (Okul 17'nin Müdürü).

...Bizim öğle aramız bir saat, o bir saatte öğretmenin yemek yemesi lazım. Öğrencilerin yemek yemesi lazım. Kime nöbet tutturacaksınız. Biz çözümü 10 dakikada öğretmen yemeğini yesin ve

çocukların başına geçsin diye bulduk. Ama o da çok mümkün olmuyor, haklı olarak. Yiyemiyebiliyorlar, o kadar kısa sürede ve çocuklar başıboş kalıyor. Aslında okulda kalması gereken çocuklarla bayağı problem yaşıyoruz. Velilere dilekçe verin dedik, okulda kalması için ya da eve gitsin diye. Şimdi buna göre yapıyoruz. Ama çocuk 10 dakikada yemek yitip geliyor, durmuyor evinde. Biraz çözdük. Kısaltmak için okuma saati koydum. Öğle arasını bir saatten daha az yapamıyoruz ya. 15 dakika okuma saati yaptık. Bu sefer de öğretmen dinlenmemizden çalındı, diye söylendi. Birinci kademe çok güzel yaptı bunu. Her öğleyin, 15 dakika erken zil çalıyordu. Ben anons ediyorum. Okuma saatimiz başlamıştır, diye. Herkes kitaplarını alıyor. Klasik müzik eşliğinde öğretmen dahil kitap okuyorlar. Biraz kısalttık böylece... (Okul 3'ün Müdürü).

Öğretmenlerin nöbet görevleri ile ilgili yaşanan sorunlar için okul müdürlerinin ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Öğle tatillerinde yemek yemesi gereken öğretmenin nöbet işlerini aksatması durumunda öğretmenlerle görüşülerek birden çok öğretmene nöbet görevi vermek 15'er dakikalık periyotlarla nöbet tutmalarını sağlamak (Okul 2).
- Bir saatlik öğle teneffüsünde öğretmenin yemek yemesi gerektiğinden nöbetini tutamaması ve öğle yemeği için evine giden öğrencilerin okula erkenden dönmeleri nedeniyle oluşan disiplin sorunlarına karşı zorunlu olan bir saatlik öğle yemeğinin 15 dakikasını okuma saati yapmak (Okul 3).
- Öğle tatili arasını kısaltmak (Okul 2)

Öğrencilerin nöbet görevinin sağlıklı olmaması sorunu ile ilgili olarak okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Nöbetçi öğrencinin bulunduğu yere, ziyaretçilerin kimliklerini göstermeleri ile ilgili okul müdürü imzalı yazı asmak (Okul 8, Okul 18)
- Ziyaretçi kartı uygulaması yapmak (Okul 13, Okul 23).
- Öğrencilere okul nöbeti tutturmanın öğrencinin derslerinden geri kalmasına neden olması sorununa karşı nöbetçi öğrenci sayısını arttırmak
- Dersine katılmak isteyen veya yazılısı olan öğrencilerin derse girmesine izin vermek, bazen de nöbetçi öğretmenin nöbet

görevini gönüllü olarak tamamen devralması (Okul 4, Okul 22, Okul 24).

Okul müdürlerinin eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. İlköğretim okul müdürlerinin eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar 15 grupta sınıflandırılmıştır. Bu sorunlar çizelge 23'de görülmektedir.

Çizelge 23. Okul Müdürlerinin, Eğitici Çalışmalar ve Beden Eğitimi İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Okulun fiziki yapısının yetersiz olması	16	53.33
2	Öğrenci kulüp çalışmalarının kağıt üstünde kalması	13	43.33
3	Bazı öğretmenlerin kulüp çalışmalarının gerekliliğine inanmaması ve proje hazırlama konusunda yetersiz olması	12	40.00
4	6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerinin dershaneye gitmeyi sosyal aktivitelere tercih etmesi	10	33.33
5	Öğrenci kulüp çalışmaları için öğretmene ücret verilmemesi nedeniyle çalışmaların verimsiz olması	8	26.66
6	Sosyal etkinlik çalışmalarının ders saati ile sınırlı kalması	8	26.66
7	Öğrenci kulüp danışman öğretmenliği çalışmaları için sınıf öğretmenlerine ücret verilmemesi	8	26.66
8	Maddi imkânsızlıklar nedeniyle kulüp çalışmalarında bazı faaliyetlerin gerçekleştirilememesi	8	26.66
9	İkili öğretim olması ve öğrencilerin çoğunun okulun yakınında ikamet etmemesi nedeniyle okuldaki sosyal aktivitelere katılamaması	7	23.33
10	Beden eğitimi öğretmenin dersini gereği gibi yapmaması	6	20.00
11	Okulun her yıl İl MEM tarafından Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı çalışmalarına seçilmesi nedeniyle derslerin aksaması	6	20.00
12	Çevre olanaklarından yararlanılamaması	5	16.66
13	Bayram ve törenlerde görev alacak öğrenciler belirlenirken velilerin öğretmene baskı yapması	4	13.33
14	Velilerin okula gelmek istememesi	4	13.33
15	Kurulması zorunlu olan kulüp sayısının çok olması	3	10.00
16	Spor kolu aidatının %10'unun il MEM'e verilmesi	2	6.66

Çizelge 23'e göre, okul müdürlerinin eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili olarak en çok (f=6) karşılaştıkları sorun, öğrenci kulüp çalışmalarının kâğıt üzerinde kalması iken, diğer bir sorun (f=5) beden eğitimi ve sosyal etkinlikler için uygun mekân olmamasıdır. Kulüp çalışmalarının öğrencilerin sosyalleşmesindeki katkılarının büyük olduğu bilindiğinden bu çalışmaların kâğıt üzerinde kalması üzücü bir durum olarak değerlendirilebilir.

Sosyal etkinlikler için mekân bulunamaması da okulların eğitim öğretim için ne kadar uygun ortamlar olduğunun bir kez daha sorgulanmasını gerektiren bir durumdur. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Okula ilk geldiğim yıllarda söylenen şey, okulda yeteri kadar sosyal çalışmaların olmadığıydı. Bu öğretmenler tarafından dile getiriliyordu. Kendileri bir şeyler yapmak istediklerini ama idare tarafından yeterli desteği bulamadıklarını söylüyorlardı. Bizim okulumuz için en önemli şey, belki öğretimden de daha önemlisi bu eğitsel çalışmalar. Çünkü bizim çocuklarımızın herhangi faaliyete dışarıda katılmaları mümkün değil. Okulda ne yapabilirlerse sosyalleşmeleri adına, bu belki sadece okulda yaptıklarıyla sınırlı kalacak. Dolayısıyla buna çok ağırlık verdik. Özellikle bu öğretim yılında bu konuda yoğun çabalar harcadık. İkinci dönem özellikle bir şiir dinletisi düzenlemeyi planladık. İkinci dönemin başından itibaren çocuklar bu konuda hazırlandılar. Öğretmenleri tarafından çalıştırıldılar. Çankaya Üniversitesi rektörlüğü ile işbirliği yaptık. Onların salonunu bulduk. Oradan öğrenciler sosyal toplulukları var onların. O topluluklar gelip bizim okulumuzda zaman zaman yardımcı oldular, öğretmenlere yardımcı oldular, çocukları çalıştırdılar, drama etkinlikleri düzenlediler. Böylelikle çek güzel bir şiir dinletisi düzenledik. Bu veliler arasında da çok olumlu bir etki yarattı. Çünkü öyle bir salonun 700 kişilik bir salonun bizim öğrencilerimiz tarafından kullanılmasına inanmadılar. Bu okul böyle bir çalışmayı da yapabiliyormuş, bundan sonra ne tür çalışma yaparsanız yapın biz yanınızdayız şeklinde dönütler aldık, velilerden ki. Böyle bir şey bizim okulumuzda görülmemiş bir şeydir. Hiçbir şekilde okula destek olmuyorlardı, daha evvelden. Böylelikle velinin okula bakışı yaklaşımı son derece değişti. Tamamen tersine bir işleyiş oldu. Artık veli geliyor, soruyor: başka ne yapabiliriz diye. Sık sık kermesler düzenliyoruz. Birinci dönem, ikinci dönem olmak üzere, panayırılar düzenliyoruz. Çocuklar bu kermes ve panayırılarda etkin bir şekilde rol alıyorlar. Drama çalışmaları yapıyorlar. Bunda bazen yerimiz olmadığı için okul bahçesinde sergiliyoruz. Sene sonu etkinliği yaptılar. Kendileri halk oyunları ekibi oluşturdu. Biz de ayrıca Halk Eğitim Merkezi müdürlüğü ile irtibata geçerek bir hocanın bizim okulumuzda ders vermesini sağladık. Böylelikle okulda bir halk oyunları ekibi oluşturuldu. Aralık ayından itibaren çalışmalar sürdüğü için bu sene yarışmaya katılmadık ama, önümüzdeki sene yarışmalara da katılacağız... (Okul 2'nin Müdürü).

... Öğrenci kulüpleri tarafından çalışmalar planlanıyor, ama maddi sıkıntılar olabiliyor. İşte bir planlamayı yaparken mutlaka bir miktar da olsa harcamayı da gerektiriyor. Ama kulübün belli bir ödeneği yok. Bu sene şöyle bir şey yapmayı düşünüyorum. Aile birliklerinden kulüplere sene başında bir miktar para aktarmayı düşünüyorum. Bu 50 YTL gibi ufak bir miktarla başlayıp o kulübün çalışmalarını o para çerçevesinde yürütmesini denemek istiyoruz önümüzdeki yıl. Bu 50 YTL ile başlar, o çalışma okula da bir gelir getirebilir zaman içerisinde, ama amacı okula bir gelir getirmesi değil o kulübün bir etkinlik düzenlemesidir. İnanasal boyutunu da bu şekilde aşmayı düşünüyoruz... (Okul 8'in Müdürü).

... Sosyal Etkinlikler yeni bir uygulama olduğu için tüm öğrenciler toplum hizmeti yaptı diyemiyorum ama, büyük oranda yapıldı. Örneğin sekizinci sınıfları sene başında görevlendirdik, birinci sınıftaki öğrencilere okulu tanıtmaya ve onlara yardım etmeye onlara; kantinden alışveriş yapma. Her öğrencinin birinci sınıftaki öğrencinin sekizinci sınıfta bir abla ya da abisi var. Herhangi bir sorunla karşılaştığı zaman o abla ve abisine başvurabiliyor. Örneğin kantinden alışveriş yapamıyorsa gidiyor

ablasından rica ediyor, o da ona o konuda yardımcı oluyor. Elbette bunlar okul idaresi ve öğretmenler ile koordineli bir şekilde gerçekleştiriliyor. Sonra okulumuzda kooperatif var, orada çalışan öğrenciler, toplum hizmeti kapsamına aldık biz onu. Okul kooperatifinde çalışan öğrenciler toplum hizmetini bu şekilde yapmış oldular. ... (Okul 23'ün Müdürü).

... Ayrıca sosyal etkinlikler ile ilgili olarak, örneğin proje hazırlama konusunda sıkıntımız var. Öğretmenler de bu açıdan yeterli bir bilgiye sahip değillerdi. İlçe milli eğitim müdürlüğünde yapılan bir toplantı vardı. Biz Bu toplantıya bir öğretmen arkadaşımızı görevlendirdik, gönderdik. Ama çok yeterli olmadı bu da, öğretmenlerdeki bu yetersizliği gidermek amacıyla çocuklarla da toplantı yaptık. Sınıflarda çeşitli uygulamalar yaptık. Çocuklara sorduk ne tür projeler hazırlanabilir. Çocuklardan da gelen fikirlerle, beyin fırtınası ile oluşan fikirlerle birçok proje çıktı. Hatta burada hazırladığımız projelerle de 'Bu benim eserim ' proje yarışmasına katıldık iki eserle; biri matematik diğeri fen dalındaydı. Bunun çekimleri oldu, CD'ye, bilgisayar ortamına artardık ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderdik. Okulda bu projeleri velilerimize sergiledik. Böylelikle okulda bir enerji de yaratmış olduk. Önümüzdeki yıllar için çocuklar için daha bir şekillendi: proje nedir, nasıl hazırlanır. Öğretmenlerin de bu açıdan ufku genişlemiş oldu. Çocuklarla ve öğretmenlerle birlikte önümüzdeki yıllar için daha yaratıcı fikirler ortaya çıkmış oldu... (Okul 21'in Müdürü).

Okul müdürlerinin, kulüp çalışmalarının kâğıt üzerinde kalması, beden eğitimi ve sosyal etkinlikler için uygun mekân olmaması sorunları ile ilgili olarak ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Sosyalleşme olanakları kısıtlı olan öğrencilerin bu olanaklarını arttırmak için yakındaki üniversiteyle işbirliği kurarak şiir dinletileri düzenlemek, kermesler yapmak, halk eğitim merkezleriyle iletişime geçilerek halk oyunları ekibi kurmak suretiyle hem öğrencilerin sosyalleşmesini sağlamak hem de velinin katılımını arttırmak (Okul 5, Okul 8, Okul 13).
- Öğrenci kulüplerinin daha işlevsel olması için okul aile birliğinden bu kulüplere para aktarmak (Okul 2, Okul 22).
- Öğretmenlerin proje hazırlama konusundaki bilgi eksikliğini gidermek için toplantı düzenlemek (Okul 5, Okul 13).
- Okulda kurulacak kulüplerin öğretmenlerin görüşlerini alarak belirlenmesi (Okul 22, Okul 30).
- Öğretmenin danışmanlık yapacağı kulübü kendisinin seçmesini sağlamak (Okul 3, Okul 22).

Okul müdürlerinin okul aile birliği çalışmaları ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. İlköğretim okul müdürlerinin okul aile birliği çalışmaları ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar sekiz grupta sınıflandırılmıştır. Bu sorunlar çizelge 24'de görülmektedir.

Çizelge 24. Okul Müdürlerinin, Okul Aile Birliği Çalışmaları İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılmada isteksiz olması	14	46.66
2	Okul aile birliği yönetim ve denetleme kurulu çalışmalarında velilerin etkin olmaması nedeniyle işlerin okul müdürüne kalması	13	43.33
3	Devletin okulu müdüre teslim etmesi ancak okulla ilgili harcamalarda yetki vermemesi	13	43.33
4	Velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılmada isteksiz olması	12	40.00
5	Okul aile birliğine bağlı alınamaması	11	36.66
6	Okul aile birliği yönetmeliğinin tam anlaşılabilmesi	7	23.33
7	Okul aile birliği yönetim kurulunda veli temsilcisi sayısının çok olması	5	16.66
8	Okul aile birliği yönetmeliğindeki görev yetki tanımlarının net olmaması, aşırı prosedür olması ve doğruluğu tartışılacak değişiklikler olması	5	16.66

Çizelge 24'e göre, okul müdürlerinin, okul aile birliği çalışmalarıyla ilgili olarak en çok (f=6) karşılaştıkları sorun, okul aile birliği çalışmalarında yetkinin velilere verilmesine rağmen sorumlulukların ağırlaştırılmış şekilde okul müdürüne bırakılmış olmasıdır. Yetki ve sorumluluğun paralel gitmesinin daha doğru bir uygulama olacağı söylenebilir. Diğer bir sorun da (f=5), okul aile birliği çalışmalarının gereğine inanılmaması ve velilerin bu konuda görev almak istememesidir. Eğitim işi bir sacayağı olarak düşünüldüğünde üçayağından birinin veliler olduğu söylenebilir. Velilerin ilgisi, desteği, katılımı ve işbirliği olmaksızın bir okulun başarıya ulaşmasının olanaksız olduğu söylenebilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Bizim velilerimizin sosyo-kültürel düzeyleri çok düşük olduğu için bu tür birliklere, okuldaki bu tür işleyişe çok fazla katılmak istemiyorlardı. Okul- aile birliği kurulduğu ilk senelerde velileri biz belirledik ve onlarla ayrıca görüştük. Okulu- aile birliğinde katılıp söz sahibi olmaları için, o velilerimiz de uygun gördüler ve yönetimi bu şekilde oluşturduk, çalışmaları sürdürdük. Şimdi daha çok kişi istekli bu açıdan, önümüzdeki yıllarda ben de görev alayım ben de çalışayım. Hem okul aile birliğinin işlerini, neler yapıldığını daha iyi öğrendiler. Bir de okul-aile birliği çalışmalarının güvenilir olması için biz yaptığımız harcamaları sık sık velilere duyuruyoruz. Ne kadar para toplanıyor, nerelere harcama

yapılıyor, hatta okul- aile birliğinin işletme defterlerinin fotokopilerini çekiyoruz, okulun belirli yerlerine asıyoruz ve ben her toplantıda özellikle söylüyorum: okul- aile birliği yönetiminin üyesi olmasanız bile bütün veliler okul-aile birliğinin üyesidir. Her zaman için denetimde olmasanız bile gelip defterleri inceleyebilirsiniz, tüm velilere açık bu. Özellikle de istiyorum ki gelip baksınlar, çünkü bu tür şeyler kulaktan kulağa yayılıyor. Bir veli der ki: ben deftere baktım, şöyle şöyle harcamalar olmuş. Bunlar tamamen açık, velilerin denetimine ve yılda üç defa da zaten okul aile birliğinin denetimi yapılır. Ben bizzat çağırıyorum. Gelin denetimin süresi geldi, gelin yapın denetimi diye. Ve o denetim raporlarını da ilan ediyoruz. Bu çok büyük bir güven sağlıyor... (Okul 29'un Müdürü).

... Bu konuda başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü geçen yıl örneğin okul-aile birliği toplantısı yaptığımızda karar yeter sayısı, çoğunluk sağlanamıyordu. İkinci toplantıya kalıyordu. Ama bu seneki yeni çıkan yönetmelikle çok daha fazla kişiyle toplanması gerekiyor okul-aile birliğinin. Bizim okulumuz için 70 kişinin toplantıda bulunması gerekiyordu. Biz daha ilk toplantıda bu sayıya ulaştık. Okul aile birliğine belirli bir güven oluşmuş diye düşünüyorum... (Okul 2'nin Müdürü).

Okul müdürlerinin, okul aile birliği çalışmalarının gereğine inanılmaması ve velilerin bu konuda görev almak istememesi sorununa yönelik ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılım konusundaki istekliklerini artırmak için birliğin başkanlarını ilk yıllarda idarecilerle seçmek, onların her çalışmasını fotoğraflamak ve sergilemek, onları çeşitli şekillerde onurlandırmak suretiyle katılımı arttırmak (Okul 5).

Okul müdürlerinin okul ve çevre ilişkileri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürleri okul ve çevre ilişkileri ile ilgili beş sorun ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

Çizelge 25. Okul Müdürlerinin, Okul ve Çevre İlişkileri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1	Çevre desteği sağlamak için dilenci durumuna düşülmesi	20	66.66
2	Okul müdürlerine ilişkin olumsuz önyargıların yaygın olması	11	36.66
3	Velilerle yapılan görüşmelerde onların maddi katkılarını sağlamak için muhatap olmak zorunda kalınması	10	33.33

Çizelge 25'in devamı

4	Öğrencilerin ders saatinde internet cafelere gitmesi nedeniyle cafe işletenlerle sorun yaşanması	6	20.00
5	Okul çevresinde çok sayıda tiner bağımlısı gençlerin olması ve okula sık olarak hırsız girmesi	5	16.66
6	Her okulun kendi kendine çabalaması, çevre okullarla eğitim öğretimle ilgili paylaşımın olmaması	3	10
7	Eğitime sahip çıkma anlayışının her şeyi devlet yapsın şeklinde olması nedeniyle çevreden yeterince destek sağlanamaması	2	6.66
8	Okulun maddi olanağını artırmak için riskli adımlar atılmak zorunda kalınması	2	6.66
9	Çevredeki esnaf ve özel okulların, yardım etmeleri karşılığında okula öğrenci kaydı vb taleplerinin olması.	2	6.66
10	Çevre okullarla ilişkilerin arkadaş olan okul müdürlerinin okullarıyla sınırlı kalması	2	6.66
11	Okulun yakınında bir genelev olmasının okula zarar vermesi ve polisin bu konuyla ilgili isimsiz şikâyet dilekçelerini kabul etmemesi.	1	3.33

Çizelge 25'e göre, okul müdürlerinin, okul ve çevre ilişkileri ile ilgili olarak en çok (f=20) karşılaştıklarını ifade ettikleri sorun, çevre desteği sağlamak için adeta bir dilenci durumuna düşülmesidir. Okul müdürlerinin kendilerini böyle hissetmelerinin nedenleri üzerinde daha fazla düşünülmesi ve ilgililerin bu konuda gereğini bir an önce yapması gerektiği açıktır. Gür'e (2006, 203) göre, okulların maddi olanaksızlıklar içinde olduğu açıktır ve okul müdürü okul olanaklarını iyileştirmek zorundadır. Bunun için eğitimle ilgili tüm tarafların katılımı koşuluyla çevresel baskı gruplarıyla işbirliğine gidilebilir. Okul müdürlerine ilişkin olumsuz önyargıların yaygın olması (f=11) şeklinde ifade edilen diğer sorun da ilk sorunla bağlantılı olup bu sorunun bir sonucu olarak nitelendirilebilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Çevrede karşılaştığım tek sorun İnternet cafelerdir. İnternet cafelere Öğrenciler gidiyor mu diye kontrol ediyorum. Ders saatlerinde gider bakarım cafe sahipleriyle çok kavgalıyım. Onun dışında sorun yok...(Okul 3'ün Müdürü).

...Çevrede en büyük sıkıntımız hırsızlık olaylarının olması. 6 kez soyulduk. Tiner bağımlısı olan gençlerin bu çevrede fazlaca oluşu hırsızlık olaylarının olmasına yol açıyor. Bu konuyla ilgili olarak emniyet güçlerine haber verdik. Bu tür çocukların kurtarılması amacıyla da bu sene meslek edinmeyle ilgili olarak Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneğiyle birlikte çalışmayı hedefledik. Okulumuza geldiler. 4 öğrencimizi oraya yönlendirdik. Çevrede meslek edinmemiş öğrencileri yönlendirdik. Bu da bir nevi çözüm fakat başarılı olunup olunmayacağını zaman gösterecek.

Fakat velilerde yavaş yavaş bilinçlenmeye başladılar. Artık eskisi gibi değil. Okula daha bir düzgün bakmaya başladılar. Okulun çevresindeki tinerçilerle de bire bir konuştuk. Onların okula sahip çıkmalarını sağladık...(Okul 5'in Müdürü).

...Bir de okul müdürü de artık işletme, ticarethane işleten biri olmaktan çıksın. Çünkü okul müdürü gerçekten ticarethane sahibiymiş gibi davranmak zorunda kalıyor. Yani sen e, okulun bütçesini ayarlamakla uğraşıyorsun. Hem diyorsun ki ilköğretim parasızdır, hem para vermiyorsun, hem televizyonda para almanın yasak olduğunu söylüyorsun, para alınmayacak diyorsun, hem de kadrolu hizmetli göndermiyorsun, okulun hiçbir ihtiyacını karşılamıyorsun doğal gaz, su, elektrik dışında, ondan sonra da para alınmasın diye televizyonda konuşuyorsun... E, ne yapacağız o zaman biz? Kimden alıp, ya ben kendi maaşımdan ya da öğretmenlerin maaşından alıp bu okulu mu işleteceğim, nasıl işleteceğim? Niye ben sponsor bulayım? ...(Okul 1'in Müdürü).

...Eğitim-öğretimle ilgili çevreyle iletişimde hiçbir problemimiz yok. İşte iletişim kurmamız gereken karakol, muhtar, sivil toplum örgütleri, çevremizdeki kurumlar, onlarla iletişimde problem yok... Bazen bu insanlar tinerçi olabiliyor, uhucu olabiliyor. Bu tip maddeleri aldıktan sonra okula zarar verme eğiliminde olanlar oluyor. Bunu çok yaşadık, camlarımızın kırılması... Binaya zarar verilmesi şeklinde.Karakolla irtibat halindeyiz, devriyeler sıkılaştırıldı ama yine de onların geliş-gidiş saatlerini takip ettikleri için burası kalabalık bir semt, sürekli okulda bir ekibin bulunması mümkün değil. Ara ara bu tip sıkıntılarımız var...(Okul 13'ün Müdürü).

... Zaten genellikle velinin gelmemesinin nedeni odur. Okula çağırdığın zaman veli çocuğuyla ilgili bir sorun vardır diyor. Gelmek istemez. Kabahati vardır veya sorgulanacaktır veli, niye böyle yapıyor çocuğunuz şeklinde. Ha bunu getirmek zorundasınız, bir şekilde gelecek veli. Kim ilk, a, basamakta veliyi getirebilecek olan? Sınıf öğretmeni. Çocuğuyla bilgi gönderirsiniz, bu da olmuyorsa mümkün değil. En güzeli, ben burada rehber öğretmenimi devreye sokuyorum, hem müdür yardımcısı arkadaş var o bölümle ilgilenen çağrıyı onlar yapıyor, çok çok olağandışı durumlarda ben bizzat çağırıyorum hemen telefon açıyorum, hemen gelin lütfen, şöyle bir konu var görüşmemiz lazım. Şimdi veli. ...(Okul 11'in Müdürü).

...Çevre ile iletişimin iyi olması okulu uzun dönemde olumlu etkiliyor. Ancak çevrenin beklentileri de zaman zaman zorluyor okulu. Bir denge içinde yönetilirse çevre okula öneli bir destektir...(Okul 30'un Müdürü).

...Çevrenin olumsuz tepki gösterdiği şeylerin iyi anlatılamayan uygulamalar olduğunu gördüm. Çevrenin okul hakkında kanaatlerini çok küçük verilerle oluşturduğunu gördüm. Gerekli gereksiz birçok konuyu çeşitli ziyaretlerle onlara anlatarak olası tepkileri önledik. Ya da uygulama değişikliğine gittik...(Okul 21'in Müdürü).

Okul müdürlerinin okul-çevre ilişkilerinde yaşadıkları sorunlara ilişkin olarak ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Çevrenin okula fazla olmayan ilgisini arttırmak için çevredeki kurum ve kuruluşlara bizzat gitmek ve yetkililerle görüşmek (Okul 2).
- Çevreyle iyi ilişkiler kurulmadığında okula bağış alınamayınca çevreyle ilişkileri iyi tutmaya çalışmak ve diğer yakın okullarda yapılanları daha sıkı takip etmek (Okul 4).
- İnternet yoluyla şirketlere ulaşarak okul için katkı sağlanmasına çalışmak (Okul 22).
- Okula yakın internet kafelerin öğrencileri çekmesine engel olmak için kafe sahiplerinin düşmanlığını kazanmak pahasına bu kafelere sık sık gidip bakmak, onlara ders saatinde öğrencileri internet kafeye almanın suç olduğunu anlatmak (Okul 3, Okul 4, Okul 22).

İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul İşletmesi İşlevinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar yedi kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması
- Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması
- Yazı işlerinin yapılması
- Hesap işlerinin yapılması
- Ayniyat işlerinin yapılması
- Kooperatif ve kantin işlerinin yapılması
- Okul öğrenci servisleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlardır.

Bu kategoride okul müdürleri tarafından toplam otuz yedi sorun ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin, bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar 15 alt kategoride toplanmıştır. Bunlar Çizelge 26'da yer almaktadır.

Çizelge 26. Okul Müdürlerinin Bahçe, Bina, Tesis, Donatım, Bakım ve Onarım İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Donatım malzemesi temini, onarım ve tamir masraflarının yüksek olması ve okulun imkânlarıyla yapılmak zorunda kalınması	16	53.33
2. Teknik eleman olmaması	16	53.00
3. Okul müdürünün zamanının büyük çoğunluğunun bina onarım, bakım ve fiziki problemlerin alması	15	50.00
4. Onarım vb işleri yapanların, bu işlerden bayan müdürlerin anlamayacağını düşünmesi	11	36.66
5. İl MEM' den donatım malzemesi almak ve onarım onayı çıkartmak için tanıdık bulmak zorunda kalınması.	10	33.33
6. İÖO'na ödenek verilmemesinden dolayı tüm yükün velinin sırtına yıkılması	10	33.33
7. Okul binasının fiziki kapasitesinin yetersiz ve eski olması, sağlam olmaması	10	33.33
8. Yeni öğretim programlarıyla doğan gereksinimlerin hem mekânsal hem de parasal sorunlar ortaya çıkarması	6	20.00
9. Bütün yükün okul müdürüne bırakılmış olması	5	16.66
10. Okul onarımlarında iş teslim alınırken müdürün sorumlu tutulmasına rağmen görüşünün önemslenmemesi	4	13.33
11. Okulun tarihten bir kişinin veya bir hayırseverin adını taşıması nedeniyle sponsor bulunamaması	2	6.66
12. Tuvaletlerin ana binadan ayrı olması	2	2.66
13. Okul çevresinin düzenlenmesi çalışmaları ile ilgili okul etrafındaki evlerde yaşayanlar tarafından şikayetçi olunması	1	3.33
14. Okulun sobalı olması	1	3.33
15. Okuldaki donatım malzemelerinin öğrenciler tarafından iyi kullanılmaması	1	3.33

Çizelge 26'ya göre, okul müdürlerinin bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri ile ilgili olarak en çok (f=16) karşılaştıkları sorun, devletin sağlaması gereken malzemelerin okul imkânlarıyla karşılanması gerekmektedir üstelik de bunların maliyetinin oldukça yüksek olması, diğer sorun da (f=16) teknik eleman olmamasıdır. Okul müdürünün zamanının büyük çoğunluğunun bina onarım, bakım ve fiziki problemlerin alması üçüncü (f=15) sorunken, onarım vb işleri yapanların bu işlerden bayan müdürlerin

anlamayacağını düşünmesi de dördüncü sorun olarak (f=11) ifade edilmiştir. **Ek 5'de** görüldüğü gibi görüşme yapılan okul müdürlerinin yaklaşık üçte biri kadın yöneticidir ve bu bayan okul müdürlerinin tamamının bu sorunu dile getirmiş olmaları dikkate değer bir şekilde toplumda kadına karşı olan önyargıların bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Okula geldiğim zaman okul binasını çok harap bir şekilde bulmuştum. Hemen hemen 9–10 yıldır okula hiçbir ödenek çıkmamıştı ve okul gerçekten harap bir durumdaydı. Son üç yıldır bunu sürekli İl Millî Eğitim Müdürlüğü ile yapılan yazışmalar ve gidip kişisel görüşmeler sonucunda üç yıldır okula ödenek alıyoruz. Okulun şu anda hemen hemen hiçbir fiziki ihtiyacı kalmadı. Bütün kapıları değişti, okul doğalgaz sistemine dönüştü, dış cephesi boyandı. Okulun içini kendi imkânlarımızla biz boyattık. Bilgisayar sınıfının oluşturulması için alt yapı hazırlandı. Tuvaletler yenilendi. Yalnız bir ek binaya ihtiyacımız var. Öğrenci sayımız artmıyor, bu nedenle de öğrenci çok olmadığı için ihtiyaç yok gibi algılanıyor millî eğitim müdürlüğü tarafından. Ama bizim eğer bir ek binamız olursa bizim çevremizde oturup da başka okullara giden öğrencilerin de bize gelmesi sağlanacak. Çünkü o çocuklarımız okulumuza gelmemesinin nedeni okulda yeteri kadar spor alanlarının olmaması, yaptığımız sosyal etkinliklerimizi göstereceğimiz çok amaçlı bir salonun olmaması... (Okul 7'nin Müdürü).

...O zaman bir şeyleri kısmak durumunda kalıyorsun bütçeyi ayarlayabilmek için. O yüzden de okulun durumu iyi olmadığı için o tamirat işlerinde zorlanıyoruz. Yazışmalarla halletmeye çalışıyoruz. O da her istediğinde, ha diyince sana insanlar göndermiyor bir şeyleri... Torpilin olması gerekiyor, bir yerlerde tanıdığının olması gerekiyor...(Okul 9'un Müdürü).

...Orta öğretim kurumlarına elektrik, su, bakım onarım, kırtasiyesi için ödenek gelir. İlköğretim okullara böyle ödenek gelmez. Okul işletmesi ile ilgili işlerin yapılması iyi bir dilenci olmanıza bağlıdır. Örneğin bir Atatürk büstü ve kaidesinin yapımı dünyanın parasına mal olur. Ben bunu yaparken devlet beş kuruş vermedi. Askeriye ile çevre ile iyi ilişkiler, okul aile birliğinin desteğiyle yapıldı. (Okul 4).

Okul müdürlerinin, bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Okul binasının harap halini düzeltmek için yoğun resmi yazışmalar yapmak ve sürekli yetkililerle bizzat görüşme yapmak (Okul 2).
- okul binasının onarımı için ödenek olmaması nedeniyle çevreden ve veliden daha fazla yardım istemek (Okul 4).

- Okulun tadilatı için velilerden ve MEM'deki tanıdıklardan yararlanmak (Okul 13, Okul 22).
- kalorifer kazanının okula uygun olmadığını yetkililere defalarca bildirmek (Okul 5).

Okul müdürlerinin sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular.

Okul müdürleri sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri ile ilgili ifade ettikleri sorunlar altı kategoride toplanmıştır. Bunlar Çizelge 27'de görülmektedir.

Çizelge 27. Okul Müdürlerinin Sivil Savunma, Korunma ve Güvenlik İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	Okulun güvenlik ve koruma önlemlerinin okulun olanaklarına bağlı kalması	18	60.0
2	Sık sık okula hırsız girmesi	10	33.3
3	Okullarda güvenlik elemanı kadrosunun olmaması	8	26.6
4	Okul çevresinde yaşayanların okula zarar vermesi	7	23.3
5	Okulun fiziki koşullarının güvenliği sağlamak ve acil durumlar için uygun olmaması	6	20.0
6	Hem idareci hem de öğretmenlerin sivil savunma ile ilgili bilgi ve becerilerinin yeterli olmaması	3	10.0
7	Okulun güvenliğini sağlamak için tutulan güvenlik elemanlarının yetkisinin olmaması	1	3,3

Çizelge 27'ye göre okul müdürlerinin sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri ile ilgili olarak en çok (f=18) karşılaştıkları sorun, ödenek verilmediği halde okulun kendi imkânlarıyla bakım, onarım ve koruma önlemlerini almak zorunda kalmasıdır. Diğer sorun (f=10) okula sık sık hırsız girmesi ve okullarda güvenlik elemanı kadrosunun bulunmaması (f=8) olarak belirtilmiştir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Çevrede en büyük sıkıntımız hırsızlık olaylarının olması. 6 kez soyulduk. Tiner bağımlısı olan geçlerin bu çevrede fazlaca oluşu hırsızlık olaylarının olmasına yol açıyor. Bu konuyla ilgili olarak emniyet güçlerine haber verdik. Bu tür çocukların kurtarılması amacıyla da bu sene meslek edinmeyle ilgili olarak Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneğiyle birlikte çalışmayı hedefledik. Okulumuza geldiler. 4 öğrencimizi oraya yönlendirdik. Çevrede meslek edinmemiş öğrencileri yönlendirdik. Bu da bir nevi çözüm fakat başarılı olup olunmayacağını zaman gösterecek. Fakat velilerde yavaş yavaş bilinçlenmeye başladılar. Artık eskisi gibi değil. Okula daha bir düzgün bakmaya başladılar. Okulun çevresindeki

tinercilerle de bire bir konuştuk. Onların okula sahip çıkmalarını sağladık...(Okul 5'in Müdürü).

Okul müdürlerinin, sivil savunma, korunma ve güvenlik işlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak ifade ettikleri çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Okulun hizmetlisi olmadığından güvenliğini nöbetçi öğrenci görevlendirmek suretiyle sağlıklı olmayan bir şekilde sorunu çözmek (Okul 21).
- Eksik olan yangın söndürme cihazlarını okul olanaklarıyla temin etmek (Okul 17).
- Gece bekçisi olmadığından karakoldan geceleri okulun daha fazla kontrol edilmesini talep etmek ve okulu sigortalatmak (Okul 5).

Okul müdürlerinin temizlik ve lojman işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin temizlik ve lojman işleri ile ilgili olarak ifade ettikleri sorunlar 7 kategoride toplanmaktadır. Bunlar Çizelge 28'de yer almaktadır.

Çizelge 28. Okul Müdürlerinin Temizlik ve Lojman İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	%
1	Hizmetli olmaması veya sayısının yetersiz olması	24	80.0
2	Temizlik hizmetinin gerçekleştirilebilmesi için okula bütçe verilmemesi	15	50.0
3	Yardımcı hizmetler sınıfındaki personelin eğitim seviyesinin düşük olması	14	46.6
4	Öğrencilerin buldukları ortamı temiz kullanmaması ve korumaması	8	26.6
5	Hizmetlinin çalıştırılmaması	6	20.0
6	Su deposunun olmaması	4	13.3
7	Tuvaletlerin öğrenci sayısına ve yaşına uygun olmaması	2	6.6

Çizelge 28'e göre, okul müdürlerinin temizlik ve lojman işleri ile ilgili olarak en çok (f=24) karşılaştıkları sorun, hizmetli olmaması veya sayısının yetersiz olmasıdır. Temizlik hizmetinin gerçekleştirilebilmesi için okula bütçe verilmemesi ise diğer bir sorun olarak (f=15) ifade edilmiştir.

... Bizim bir kaloriferci kadromuz var. Birde memur kadromuz var. Hizmetlimiz, açık öğretimi bitirdi. Sınava girdi ve memur oldu. Göreve başladığından beri valilikte çalışıyor. Kadrosu bizde kendisi valilikte. Kaloriferci de, kaloriferciyim diye, okulun temizliği ile ilgili bir şey yapmıyor, zaten yaptırılmazsınız da. Çünkü onun kadrosu kaloriferci, zaten hastalığı da varmış. Onunla ilgili birçok sorun yaşadım. O sorunu çözmek için birçok yol denedim. Ama olmadı, artık onu ilçeye evrak getirip götürmesi için görev veriyorum. O konuda da benim elim ayağım olmuş durumda. Hizmetli sorunu ise sigortalı eleman çalıştırarak çözdüm. Sene başında iki tane eleman çalıştırıyordum. Bir tanesini çıkartım, bir eleman bütün okulu temizleyebiliyor. Okulun maddi durumu iyi olmadığı için, bir eleman çalıştırarak maddi olarak da kar sağlamış oluyorum. Akdere'de oturuyordu, okulun yakınında bir yer bulduk, taşındı. Her gün geliyor ve gerçekten de okulu da tek başına tertemiz yapmak için çalışıyor... (Okul 1'in Müdürü).

... Hizmetlinin olmaması en büyük problem. Ama öğrenci sayısı az olduğu için okul çok da fazla kirlenmiyor. Bu konuda çocukları uyarıyoruz. Onlar da sorunu biliyorlar, hizmetlinin olmadığını, çok fazla kirlenmemeye çalışıyorlar. Ama tabii ki yaklaşık 170–200 kişinin bir arada yaşadığı bir ortam. Velilerden yardım alıyoruz. Okulu zaman zaman temizlemeye gelen veliler var. Onların yardımıyla temizliği sağlamaya çalışıyoruz. Çok cüzi ücretle yardım ediyorlar. Önümüzdeki yıl hizmetli problemi devam ederse, maddi imkânsızlıkları aşabilirsek, aştığımız ölçüde temizlik şirketi ile anlaşmayı düşünüyoruz... (Okul 2'nin Müdürü).

Hizmetli olmaması veya sayısının yetersiz olması, temizlik hizmetinin gerçekleştirilebilmesi için okula bütçe verilmemesinin yarattığı sorunlara ilişkin olarak okul müdürlerinin çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Hizmetli olmadığından okulun temizlik işlerini veliler yardımıyla onlara az miktarda ücretler ödeyerek gidermek (Okul 2).
- Hizmetli olmadığından velilerin bağışlarıyla tutulan temizlik şirketine ücret ödenememesi durumunda bizzat okulun paspasını temizliğini yapmak (Okul 3).
- Hizmetli olmadığından temizlik işleri için hizmet satın almak (Okul 4, Okul 16, Okul 24).
- Hizmetli sayısı yetersiz olduğundan velilerin desteğiyle hizmet satın almak (okul 5).
- Hizmetlinin çalıştırılması için gerekli ücretin okul öğrenci servis şirketi tarafından karşılanmasını sağlamak (Okul 5, Okul 30, Okul 4).
- Temizlik malzemelerini okul-aile birliği yardımıyla karşılamak (Okul 14, Okul 24, Okul 29).

- Temizlik malzemelerini çevredeki esnaf yardımıyla karşılamak (Okul 5, Okul 15, Okul 18).
- Temizlik malzemelerini il milli eğitim müdürlüğünden alarak karşılamak (Okul 22).

Okul müdürlerinin yazı işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. İlköğretim okul müdürlerinin yazı işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar sekiz grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar Çizelge 29'da gösterilmiştir.

Çizelge 29. Okul Müdürlerinin Yazı İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Sorunlar	f	%
1	İdarecilerin derse girme zorunluluğunun olmasından dolayı diğer görevlerinin aksaması	18	60.0
2	Memur olmaması veya sayısının yetersiz olması	14	46.6
3	Acele ve günlük yazılar için cevap süresinin çok kısa olması	8	26.6
4	Yazıların getirilip götürülme masraflarını okul müdürünün kişisel imkânlarıyla karşılamak zorunda kalması	8	26.6
5	Düzenli bir arşivlemenin olmaması	6	20.0
6	Resmi yazıların elektronik ortamdan düzenli alınamaması	6	20.0
7	Müdür yardımcısının hizmet yılının fazla olması ve aynı okulda uzun süre görev yapması	6	20.0
8	İLSİS'in bakanlık tarafından işlevselleştirilmemesi nedeniyle öğrenci ve personel takibi ile ilgili yazışmaların çok olması	6	20.0
9	Bakanlığın gönderdiği yazıların anlaşılır olmaması	4	13.3

Çizelge 29'a göre, okul müdürlerinin yazı işleri ile ilgili olarak en çok (f=18) karşılaştıkları sorun, yazı işlerinin çok zaman almasıdır. Diğer sorun da (f=14) memur olmaması veya sayısının yetersiz olmasıdır. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Okulda memurun olmaması bir problem. Memurun yapması gereken işleri müdür yardımcısı ve ben yapıyorum. Bu tabii verimi düşürüyor. Ben yazı işleri için harcadığım zamanı okulun eğitim öğretim etkinlikleri ile geçirsem okula çok daha faydalı olabilirim. Memur istiyoruz ama henüz gelmedi. Problemi kendi içimizde çözmeye çalışıyoruz. (Okul 2'nin Müdürü)

... Kıdem ilerledikçe hizmet içi eğitime gitmiyorsa, bilgisayarı yeterli derecede bilmiyorsa o konu zorlanıyorsunuz. Günümüzde yazışmak tamamen elektronik ortama döktü. Ben burada çok zorlanıyorum. Personelin eğitimsizliği bu işlerim %80'nin bana kalmasına neden oluyor. Ben de herhangi bir yerden eğitim almadım, hizmet içi eğitim almadım. Ama ben tamamen kendi çabalarımla kendimi yetiştirdim. Bu konuda memurları, muavinleri hizmet içi eğitimden geçirdik ama olmadı... (Okul 4'ün Müdürü).

Yazı işlerinin çok zaman alması, memur olmaması veya sayısının yetersiz olması ile ilgili olarak çözüm uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Acil olmayan yazışmaları ve planlamaları mesai saatleri dışında yapmak (Okul 1, Okul 30, Okul 15).
- Memur olmaması nedeniyle yazı işlerini de bizzat yapmak (Okul 2).
- Memurların ve müdür yardımcılarının bilgisayar kullanmayı bilememeleri nedeniyle yazı işlerinin aksaması durumunda bizzat yazışmaları yapmak (Okul 3).
- Memurları ve müdür yardımcılarını bilgisayar kurslarına göndermek (Okul 4).

Okul müdürlerinin hesap işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin hesap işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar Çizelge 30'da yer almaktadır.

Çizelge 30. Okul Müdürlerinin Hesap İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar		f	
1	Okulun belirli bir bütçesinin olmaması, devletin okula bütçe tahsis etmemesi (ve yapılan basın açıklamaları)	2	3,33
2	Okul bütçesi için gelirlerin sadece okul aile birliğine yapılan bağışlara bağlı olması	4	6,66
3	Okul müdürü ve öğretmenlerin, velilerle, okula bağış için görüşmek zorunda kalması nedeniyle sağlıklı iletişim oluşturulamaması	1	6,66
4	İlçe MEM tarafından karşılanan gereksinimlerin zamanında giderilmemesi		6,66

Çizelge 30'a göre, okul müdürlerinin bütçe işleri ile ilgili olarak en çok (f=22) karşılaştıkları sorun, okula bütçe tahsis edilmediği gibi velilerin katkılarını da engelleyici yönde basın açıklaması yapılmasıdır. Diğer bir sorun da (f=14) okul bütçesi için gelirlerin sadece okul aile birliğine yapılan bağışlara bağlı olmasıdır. Birbiriyle yakından ilgili her iki sorun ifadesinin de çelişkili bir durumu yansıttığı söylenebilir. Okullara bütçe verilmemesi, okulları salt bağışla işleyen kurumlar haline getirmektedir ki bunun da sosyal devlet

ilkesiyle uyuşmadığı söylenebilir. Okulları velilerin yaptığı bağışlara mecbur bırakıp ardından velilere aksini yapmaları yönünde basın açıklaması yapmak ise daha farklı boyutlarda değerlendirilebilecek bir durum olarak nitelendirilebilir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

... Velilerimizden bu konuda çok yardım alamıyoruz. Hesap işleri ile ilgili en önemli problem okulun belli bir bütçesinin olmaması; okula belirli bir kaynak aktarılmaması. Okulun birtakım ihtiyaçları karşılanmaya çalışılıyor; elektrik, su, doğalgaz veriliyor ama bunda da zaman zaman ödenek alamadığımız durumlar oluyor. Örneğin okulun suyu bitiyor, o anda da ödenek gelmemiş oluyor, milli eğitimden alamamış oluyoruz. Bu durumda da biz okul-aile birliğinden bunu karşılamak zorunda kalıyoruz. Ya da doğalgaz; kışın ortasında doğalgazımız bitiyor, aynı şekilde ödenek bulunmuyor, çocukları soğukta tutamayacağımız için yine okul-aile birliğinden bunu karşılama yoluna gidiyoruz. Okul-aile birliğinin de gelirleri tamamen velilerin yaptığı bağışlara dayanıyor. Bağış toplama konusunda çok büyük bir sıkıntımız var. Çünkü velilerimiz çok dar gelirli veliler, yeteri kadar bağışta bulunamadıkları için okulun sunacağı hizmetlerde de çok büyük oranda aksamalar meydana gelebiliyor. Elektrik, su doğalgaz giderlerinin dışındaki bütün harcamalar velilerden alınan bu bağışlarla okul-aile birliği tarafından gerçekleştiriliyor. Bağışların olmaması gerçekten çok önemli, büyük bir sorun olarak karşımızda görünüyor. Adı da bağış olduğu için veliyi de zorlayamıyorsunuz şu kadar para vereceksiniz diye. Tamamen gönüllük esasına dayalı, bu da veliyi ikna etmenize bağlı, güven oluşturmanıza bağlı. Güven sağlanırsa ve velilerin ekonomik durumu düzelse bağışta bulunabiliyorlar. Ama bizim okulumuz için büyük bir problem bu. Temizlik işleri çok büyük oranda aksıyor... (Okul 2'nin Müdürü).

... Bakım onarım tamamen okul aile birliğini ilgilendiriyor. Okul aile birliği ile beraberce yapacağımız işler. Bu işleri yaparken devletten onarım çıkarabilirsiniz onunla yoksa kendi imkânlarıyla yani velinin imkânlarıyla oluyor. Bunlar yine dönüp dolaşıp velinin sırtına yıkılıyor. İlköğretim okullarına böyle bir ödenek gelmez. Orta öğretim kurumlarına elektrik, su, bakım onarım, kırtasiyesi için ödenek gelir. Okul işletmesi ile ilgili işlerin yapılması iyi bir dilenci olmanıza bağlıdır. Örneğin bir Atatürk büstü ve kaidesiniz yapımı dünyanın parasına mal olur. Ben bunu yaparken devlet beş kuruş vermedi. Askeriye ile çevre ile iyi ilişkiler, okul aile birliğinin desteğiyle yapıldı... (Okul 4'ün Müdürü).

...İlköğretim okulları hani kanunla tanımı verilmiştir. Devlet tarafından ücretsiz verilir... Ama maalesef bu salt tanım olarak kalan bir şeydir. Hayatın gerçeği şu, okullar parasız dönmüyor. Ben bu okulun telefon parasından tutun, su parasından, ve zaman zaman yakıtı, şuydu, buydu, benim sadece 5-6 milyar para sadece bilgisayar sarf malzemeleri, fotokopi makinesine, baskı makinesine para harcıyorum. 1-2 milyar bilgisayar...(Okul 11'in Müdürü).

Okul müdürlerinin ayniyat işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin ayniyat işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar Çizelge 31’de yer almaktadır.

Çizelge 31. Okul Müdürlerinin Ayniyat İşleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1. Yeterli demirbaş alınamaması	12	40,00
2. Öğretmenlerin ayniyat işleriyle ilgili görevleri almak istememesi	10	33,33
3. Eskimiş ve yıpranmış demirbaşların düşümünün zor olması	8	26,66
4. Arşivlemenin iyi yapılmaması ve arşivdeki evrakların iyi korunmaması	6	20,00
5. Ayniyat ile ilgili defterlerin zamanında iyi tutulmamış olması	6	20,00

Çizelge 31’e göre, okul müdürlerinin ayniyat işleri ile ilgili en çok karşılaştıkları sorun (f=12) okula yeterli demirbaş alınamamasıdır. Demirbaş eşyaların sayım ve düşümü ile ilgili olarak, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, 2007/24 nolu Taşınır Mal Yönetmeliği yayınlanmış olup, bununla ilgili de bir modül de oluşturulmuştur. Böylelikle arşivleme ile ilgili bir standarda ulaşılabilir. Okul müdürleri, belirttikleri bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamaları ifade etmemişlerdir.

Okul müdürlerinin kooperatif ve kantin işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin kooperatif ve kantin işleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar Çizelge 32’de yer almaktadır.

Çizelge 32. Okul Müdürlerinin Kooperatif ve Kantin İşleri İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sorunlar	f	%
1 Okul bütçesi için ödenek ayrılmamasına rağmen hem İl MEM hem de ilçe MEM tarafından okulda elde edilen bazı gelirlerden yüzde yirmisinin alınması	6	20,00
2 Kantinlerin sık denetlenememesi nedeniyle süresi geçmiş ürünlerin satılması ve buna karşı herhangi bir yaptırım uygulanamaması	4	13,33
3. Kantinlerde ne satılacağı ve kaçta satılacağı belirlenmemiş olması nedeniyle kantin denetlemesinin yapılamaması	4	13,33
4 Kantinin çok küçük olması ve işletmeci bulmakta zorlanması	2	6,60

Çizelge 32’ye göre, okul müdürlerinin kooperatif ve kantin işleri ile ilgili olarak en çok karşılaştıkları sorun (f=6), okulun bütçesi için ödenek

ayrılmamasına rağmen okulun gelirlerinden % 20 kesinti yapılmasıdır. Yukarıda okullara bütçe ayrılmadığından ve basın yoluyla da velilerden bağış alma yolunun da kapatılmaya çalışıldığından bahsedilmişti. Okul müdürlerinin zorlukla topladıklarını ifade ettikleri bağışlardan bir de yüzde alınması, sorgulanması ve bir an önce gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerektiren önemli bir durum olarak değerlendirilebilir.

Diğer bir sorun da (f=4) kantinlerin sık denetlenememesi nedeniyle süresi geçmiş ürünlerin satılması ve buna karşı herhangi bir yaptırım uygulanamamasıdır. İbili ve Yıldız'a (1999, 46) göre, okul kantinlerinde besin değeri yüksek, temiz ambalajlı gıdalar satılmalı, açıkta yiyecek satılmasına izin verilememelidir. Okul kantinlerinin temizlik ve düzeni sık sık denetlenmeli, kantinde çalışan personelin sağlık kontrolleri yaptırılmalıdır (Akt. Özen, 2005, 30). Bu konuda da ilgililere büyük sorumluluklar düştüğü görülmektedir. Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları şöyledir:

...Sosyal Etkinlikler yeni bir uygulama olduğu için tüm öğrenciler toplum hizmeti yaptı diyemiyorum ama, büyük oranda yapıldı. Örneğin sekizinci sınıfları sene başında görevlendirdik, birinci sınıftaki öğrencilere okulu tanıtmaya ve onlara yardım etmeye onlara; kantinden alışveriş yapma. Her öğrencinin birinci sınıftaki öğrencinin sekizinci sınıfta bir abla ya da abisi var. Herhangi bir sorunla karşılaştığı zaman o abla ve abisine başvurabiliyor. Örneğin kantinden alışveriş yapamıyorsa gidiyor ablasından rica ediyor, o da ona o konuda yardımcı oluyor. Elbette bunlar okul idaresi ve öğretmenler ile koordineli bir şekilde gerçekleştiriliyor. Sonra okulumuzda kooperatif var, orada çalışan öğrenciler, toplum hizmeti kapsamına aldık biz onu. Okul kooperatifinde çalışan öğrenciler toplum hizmetini bu şekilde yapmış oldular... (Okul 27'nin Müdürü).

Kantinlerin sağlıklı bir şekilde işletilmesinin öğrencilerin sağlığı açısından çok önemli olduğu düşünülürse; okul müdürlerinin kantin denetlemesini ihmal etmeden, bahaneler saymadan yapmaları gerektiği anlaşılabilir. Ayrıca, bazı okul müdürlerinin belirttiğinin aksine, okul müdürlerinin kantinleri denetleme yetkisi vardır.

Okul müdürlerinin okul servis taşımacılığı ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarına ilişkin bulgular. Okul müdürlerinin

servis taşımacılığıyla ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar dört kategoride gruplandırılmıştır. Bunlar Çizelge 33'de yer almaktadır.

Çizelge 33. Okul Müdürlerinin Okul Servis Taşımacılığı İle İlgili Olarak Karşılaştıkları Sorunların Frekans ve Yüzdeleri

Sorunlar		f	%
1	Servis şirketlerinin öğrenci velisinden para alamaması durumunda okuldan istemesi	8	26,66
2	Servis şirketlerinin tatillerde de şoförlere maaş vermelerini gerekçe göstererek hizmet sunmadığı zamanlar için de ücret istemesi	8	26,66
3	Servis şirketinin öğrencilerin disiplinsiz davranışlarını servis aracı içinde de sürdürmeleri konusundaki şikâyetleri	5	16,66
4	Bazı servis şoförlerinin öğrencilere kötü örnek oluşturabilen sözler sarf etmesi ve davranışlarda bulunması	5	16,66

Çizelge 33'de, okul müdürlerinin okul servis taşımacılığı ile ilgili olarak en çok karşılaştıkları (f=8) iki sorunun da ücretlerle ilgili olduğu görülmektedir. Gerçekte okul müdürünü doğrudan ilgilendirmeyen bu iki sorun ifadesinden okul müdürünün kolay ulaşılabilir bir şikâyet mercii olarak algılandığı sonucu çıkarılabilir. Sorun ifadeleri içindeki belki de en önemli sorunun, öğrencilerin genelde disiplinsiz davranışlar sergilemeleri ve bu davranışları servis araçlarında da sürdürmeleri olduğu söylenebilir. Okulların temel var oluş sebebi dikkate alındığında bu sorunun üzerinde durulması gereken ciddi bir sorun olduğu belirtilebilir.

Okul müdürleri tarafından, servis taşımacılığı ile ilgili olarak ifade edilen sorunların çözümünde izlenen yol, " taraflarla konuşmak" şeklinde ifade edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar, ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak çıkarılan sonuçlar, sorunlara ve sorunların çözüm uygulamalarına yönelik sonuçlar olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerine göre yönetim işlevlerinde karşılaşılan sorunlar, personel, öğrenci, öğretim, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar olarak beş ana başlıkta toplanmaktadır.

İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar. İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar dokuz kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar, personelin atama, nakil ve görevlendirilmesi, adaylık iş ve işlemleri, özlük işleri, sicil ve disiplin işleri, sağlık işleri, askerlik işleri personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi, personelin yetiştirilmesi, personelin denetlenmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlardır.

Personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorunlar; öğretmen sayısının yetersiz olması diğeri de öğretmen atama ve görevlendirmelerinin zamanlamasının iyi planlanmamasıdır.

Okul müdürleri tarafından ifade edilen diğeri sorunlar, yönetmeliklerle

okul müdürlerinin insiyatif kullanmaktan büyük oranda alıkonulduğunu göstermekte olup ayrıca okul müdürlerinin öğretmen açığını kapatma konusundaki çaresizliğini de yansıtmaktadır. Bu çaresizlikten yararlanmak isteyen bazı öğretmenlerin kendi isteklerini müdüre kabul ettirme girişimleri ve müdürün yönetmeliklere uygun olmayan kararlar almak zorunda kalması sorgulanması gereken durumlardır.

Adaylık işlemleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, aday öğretmenlerin temel ve hazırlık eğitim programına devam ederken aynı zamanda derse girmek zorunda kalması ve meslek öncesinde yetiştirilmesindeki yetersizlikleridir. Aday öğretmenlerle ilgi çok sayıda yapıldığı düşünülen araştırma ve çalışmalara rağmen, hala bu konuda sorunlar yaşanması, yetkililerin konu ile ilgili bilinçsizliğinin ve duyarsızlığının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Özlük işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, bazı öğretmenlerin mazeret izin ve sevk haklarını kötüye kullanmalarıdır. Bu durum, mevzuatın kişilerin izin ve tedavi görme ile ilgili haklarının kullanımında suiistimalleri engelleyecek önlemlerin yeterli olmadığını düşündürmektedir. Her ne kadar okul müdürleri bu durumdan şikâyetçi olduklarını belirtse de mevzuata uygun olmayan mazeretlere izin kullandırmakla suiistimalleri arttırdıkları düşünülmüştür.

Müdür yardımcısı ve memur olmaması veya sayısının yetersiz olması karşılaşılan diğer önemli sorundur. Böylesi bir durumda okul müdürlerinin iş yükü daha da artmakta, müdürler yönetim ve eğitim öğretim işlevlerini gerektiği gibi yerine getirememektedirler. Memur ve müdür yardımcısı sayısının artırılması gerekirken, yapılan düzenlemelerle bu sayının düşürülmesi, sorunu daha da büyütme ve daha başka sorunların doğmasına yol açmaktadır.

Özlük iş ve işlemleriyle ilgili olarak karşılaşılan bir diğer sorun, mevzuatın sık sık değişmesidir. Bu sorun da beraberinde daha pek çok

sorunu getirmektedir. Mevzuat değişikliğinin sürekli olması, bu konudaki politikaların istikrarlı olmamasından kaynaklanmaktadır.

Personelin çoğunluğu özlük haklarını bilmemektedir. Bu durumda personelin yasal olmayan beklentiler içine girmesi ve sonuçta bu beklentiler karşılanmadığında kırgınlıklar yaşanması ve okul ikliminin olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilir.

İş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde prosedürün çok fazla olması nedeniyle zaman kaybı yaşanmaktadır. Personelin özlük işlerini takip edecek personelin sayısının yetersizliği de dikkate alındığında, iş ve işlemlerin okul müdürlerinin zamanlarını eğitim yöneticiliği yerine bürokratik işlemlere ayırmasını zorunlu kılmaktadır.

İdarecilerin görevleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, idarecilerin ve memurların planlı olmaması ve ihmalkâr davranmasını söz konusudur. İdarecilerin yetişme süresinin, eğitim yönetimi veya kamu yönetiminde yüksek lisans yapanlar için de sınav kazanlar için de aynı olduğu, aralarında bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre, idarecilere görev öncesi ve esnasında yeterli eğitimin verilmediği, eğitim süresinin de gerekli nitelikleri kazanmak için yetersiz olduğu gerekçesiyle okul müdürleri bu sorunu dile getirmekte haklı bulunmuşlardır.

Mutemet olmadığı için bu görevi yapan müdür yardımcıları, mevzuatta maaş, ek ders, terfi vb işlemlerin gerçekleştirilmesinde damga pulu, yol parası vb harcamaları personelden tahsil edilebileceği belirtilmesine rağmen tahsil edememektedir. Mutemetlik yapan herkes, işlem masrafı dışında da bir ücret alma beklentisi içindedir. Bu durum, idarecilerle personeli karşı karşıya getirerek okulda bir çatışma zemini yaratabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Personelin özlük işlemlerini gerçekleştiren bir memur olmaması nedeniyle idarecilerden veya öğretmenlerden bu işi üstlenenlerin, işin karşılığı

olan ücreti istemesi haklı bir davranış olarak değerlendirilirken, diğer yandan devletin yapması gereken bir iş için ayrıca birilerine ücret ödemek zorunda kalan öğretmenlerin şikâyetleri de haklı bulunmuştur.

Sicil ve disiplin İşleri İle ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğretmenlerin meslek etiğine uygun davranmamasıdır. Öğretmenlerin etik dışı davranışlarının bu denli yaygın olmasında, yasal boşlukların yanı sıra uyulması gereken etik ilkelerin belirlenmemiş olmasının ve ciddi yaptırımlarının uygulanmamasının etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumlarındaki görevlilerin eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirecek yeterlikte olmaması, eğitimin amaç ve işlevleriyle çeliştiğinden, bu sorun öncelikle çözülmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir.

Ödüllendirme mekanizması sağlıklı işlememektedir. Okulda çalışan personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi sonunda başarılı olanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerekir. Tarafsız ve güvenilir değerlendirmeler sonundaki ödüllendirmeler, ödül alan personeli heveslendirir ve kuruma bağlılığını sağlar. Ayrıca diğer personelin özendirilmesi ve geleceğe daha güven ve umutla bakması sağlanmış olur.

İletişim sorunları yaşanmaktadır. Oysa insan davranışlarını değiştirmek, ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak için sağlıklı bir iletişim gereklidir.

Sicil ve disiplin İşleri İle ilgili olarak karşılaşılan sorunların genellikle, öğretmen ve okul idarecilerinin yanlış tutumlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin bir kısmına göre, öğretmenler, sevkleri gereksiz kullanmaları nedeniyle eğitim öğretimi aksatmaktadırlar. Okul müdürlerinin "gereksiz" olarak belirttikleri bu durumların, gerçekte ne kadar gereksiz olduğu daha sağlıklı şekilde belirlenmelidir. İzin, sevk ve rapor gibi özlük haklarının, personel tarafından amacı dışında kullanılmasının, kurum içindeki

iletişim sorunları ya da mevzuatın yetersiz kalması gibi çeşitli nedenleri olduğu düşünülmektedir.

İzin, sevk ve rapor gibi özlük haklarının personel tarafından, amacı dışında kullanılmasının nedenlerinin bilinmemesi kurum içinde iletişim problemlerinin varlığının bir göstergesi olarak düşünülmüştür. Bu özlük haklarının kasıtlı olarak amacının dışında, yaygın bir şekilde kullanılması ilgili mevzuatın yetersiz kaldığını da düşündürmektedir.

Askerlik işleri ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

Personelin izlenmesi ve denetlenmesi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğretmenlerin görevlerinde etik kurallara uygun davranmamasıdır. Öğretmenlik meslek etiği ile ilgili bu sorun sicil ve disiplin işleriyle ilgili kısımda da yer almaktadır. Personelin izlenmesi ve denetlenmesinin gereği gibi yapılamaması ve personelin kendi içinde ve velilerle iletişim sorunları yaşaması ise diğer sorunlardır. Ayrıca, bazı öğretmenlerin teknolojik araç ve gereçleri kullanmaması veya kullanamaması, öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda yetersiz olması, müdür yardımcısının sayı ve nitelik bakımından yetersiz olması, personelin yıllardır aynı okulda çalışması, ders denetlemelerinin sağlıklı yapılışı ve öğretmen üzerindeki olumsuz etkisi, okul müdürünün öğretmene rehberlik edecek yeterlilikte olmaması da karşılaşılan sorunlar arasındadır.

Öğretmenler, derse giriş çıkış zamanlarına uymamakta ayrıca yazışmalar, toplantılar ve derse girme görevi nedeniyle müdürler öğretmenlerin dersini izleyememektedirler.

Personelin yetiştirilmesi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmamasıdır. HİE'lerin üst makamlar tarafından iyi planlanamaması da bir diğer sorundur.

Öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmamasının nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin zorunlu tutulması ve bu bağlamda belli programlar yapılması gerekmektedir.

İlköğretim okul müdürlerinin öğrenci hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerine göre yönetim işlevlerinde karşılaşılan sorunlar, öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar; okula kayıt, devam takibi, nakil ve kayıt silme işlemleri, sınavlar ve sınıf geçme, mezuniyet ve diploma işleri, sağlık önlemlerinin alınması ve kimlik, paso ve burs işlemleri olarak altı ana başlıkta toplanmaktadır.

Okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılmaktadır. Bu durum, tüm okullar için geçerli olacak bir kayıt standardının olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, okulların imajının da bu baskılarda payı olduğu bilinmektedir. Birçok anne baba çocuğunun devam edeceği okulu seçerken, eve yakın olmasından öte başka konuları da değerlendirmektedirler. Okulların imkânlarının asgari düzeyde eşit olmaması, tercihleri etkileyebilmektedir.

Öğrencilerin devam takibi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, sekizinci sınıf öğrencilerinin OKS' ye girecekleri için okula özellikle ikinci dönem devam etmemesidir. Ortaöğretim kurumlarına yerleştirmede, OKS sınavında alınan puanlarının dikkate alınması, öğrenci ve velilerin bu sınava doğal olarak önem vermesini gerektirmektedir.

İlköğretim zorunlu olduğu halde bazı öğrencilerin devamının sağlanamamaktadır. Ayrıca sürekli devamsızlık yapan öğrencilere ulaşılamamakta ve öğrenci devam takipleri sağlıklı yapılamamaktadır.

Nakil ve kayıt silme, alanlara yönlendirme, sınıf yükseltme ve yetiştirme kursları işlemleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğrencilerin liselere yönlendirilmesi çalışmalarının amacına ulaşmamasıdır. Ayrıca bölge dışından nakil gelmek isteyen öğrenci sayısının çok olması, nakil gelen ve giden öğrencilerin dosyasının takibinde zorluk yaşanması ve okul çevresinde oturanların başka okulları tercih etmesi diğer sorunlardır.

Sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmasına yönelik olarak en çok karşılaşılan sorun, okulda sağlık görevlisinin olmamasıdır. Okulda öğrencinin sağlık ve güvenliğinin sağlanmasının okulun olanaklarına bağlı kalması ve sağlık kurumlarınca ekonomik durumu iyi olmayan veya sağlık güvencesi olmayan ailelerin çocuklarının muayene ve tedavisinin yapılmaması diğer büyük sorunlardır. Okulların çoğunda hizmetli sayısının yeterli olmaması ve okulların temizliğinin sağlanamaması da önemli sorunlar arasındadır.

Kimlik, paso ve burs işlemlerine yönelik olarak en çok karşılaşılan iki sorun, öğrenci ve velilerde yardım alma davranışının alışkanlık haline gelmesi ve okulların yardım dağıtan kurumlar olarak görülmesidir. Diğer iki sorun da, öğrenci paso işlemlerinin çok ve gereksiz olması ve maddi desteğe ihtiyacı olan öğrencinin belirlenmesinde zorluk yaşanmasıdır.

Sınıf geçmenin çok kolay olması nedeniyle öğrenciler, sınıf seviyesindeki kazanımları edinmeden bir üst sınıfa geçmektedirler. Müdürler, öğrencinin, sınıf seviyesindeki kazanımları edinmeden bir üst sınıfa geçmesinden kaygı duymaktadırlar. Öğrencinin bir üst sınıfa geçmesi yönetmeliklerle düzenlendiğinden öncelikle yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, öğrencinin bir üst sınıfa en üst düzeyde kazanımlarla geçmesi için gerekli önlemleri alması sağlanmalıdır.

Mezuniyet ve diploma işlemleri ile ilgili olarak en çok belirtilen sorun, mevzuatın sık sık değişmesi ve yeni düzenlemeye ilişkin açıklamaların gecikmesi nedeniyle aynı işin tekrarlanmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığının ilgili birimleri tarafından, yapılacak yasal düzenlemeleri okullara zamanında

bildirmesi bu tür sorunları ortadan kaldıracaktır.

Kimlik, paso ve burs işlemlerine yönelik olarak en çok belirtilen iki sorun, paso işlemlerinde prosedürün çok olması ve velilerde yardım almanın alışkanlık haline gelmiş olmasıdır.

İlköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerine göre öğretim hizmetleri işlevinde karşılaşılan sorunlar, okul müdürlerinin yıllık öğretimin planlanması, okul müdürlerinin öğretmenler kurulu toplantıları, okul müdürlerinin ders kitapları ve araçlarının sağlanması, okul müdürlerinin kütüphane işleri, okul müdürlerinin bilgisayar destekli öğretimin yapılması ve okul müdürlerinin öğretimin yapılması ve izlenmesi işleri olarak altı ana başlıkta toplanmaktadır.

Yıllık öğretimin planlanması ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapmasıdır. Bu sorunu sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması ve öğretmen sayısının yetersiz olması izlemektedir.

Öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğretmenlerin toplantıya katılım konusunda isteksiz olması ve kurulda alınan kararların uygulanamamasıdır. Okul müdürleri, öğretmenler kurulunda karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif katılımını sağlamamakta veya alınan kararlar uygulanabilir değildir.

Ders kitapları ve araçlarının sağlanması ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, ders araçlarının özellikle de ders kitabının teminin çok zor olmasıdır.

Kütüphane işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, kütüphane memuru kadrosu olması için şartların uygun olmasına rağmen memur

olmaması nedeniyle kütüphanenin işlevsel olarak kullanılamamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı, düzenlediği birçok kampanya ile kitap okumaya önem vermesine rağmen öğrencilerin en yakınında bulunan okul kütüphanelerinden faydalanmasını sağlamak için okullara kütüphane memuru atamamaktadır.

Öğretimin yapılması ve izlenmesi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorunlar, personelin nitelik açısından yetersizliklerinin olması, iş yükünün fazla olmasından dolayı öğretmenin dersinin izlenememesi, personel sayısının yetersiz olmasıdır. Bu sorunlar personel sayısı ile ilgili sorunlardır.

İlköğretim okul müdürlerinin eğitim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar. Eğitim hizmetleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlara ilişkin sonuçlar yedi kategoride sınıflandırılmıştır.

Rehberlik hizmetleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğrencileri yönlendirme çalışmalarının yetersiz ve etkisiz olmasıdır. Bunun başlıca nedeni, bir üst kademeye geçişte rehberlikle ilgili raporların hem velilerce hem de ortaöğretim kurumlarınca dikkate alınmaması olabilir.

Önemli olarak nitelendirilebilecek bir diğer sorun da okullara rehber öğretmen verilirken sadece ikinci kademedeki öğrenci sayılarının dikkate alınmasıdır. Bu durum, ilk kademedeki öğrencilerin rehber öğretmene olan gereksinimlerinin yadsındığı; rehberlik hizmetinin sadece mesleki yönlendirmeden ibaret olarak algılandığı ve mesleki yönlendirmenin de küçük yaşlarda yapılmasının yanlış bulunduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Mevzuatta, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak, rehber öğretmeni olmayan okulların, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için bir öğretmen görevlendirilmesi gerektiğini belirten herhangi bir maddeye rastlanmamış olduğu halde okul müdürlerinin böyle bir uygulama yapmasının yasal olmadığı söylenebilir. Bu konudaki yasal boşluğun bir an önce doldurulması gerektiği açıktır.

Öğrenci disiplin işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun,

öğrenciler arasında küfürlü konuşma, kaba davranışlar, baskı ve şiddetin yaygın olmasıdır. İkinci sorun da öğretmenlerin disiplin, eğitim vb birçok konularda ortak anlayış ve davranışa sahip olmamasıdır. Okulda özellikle disiplinle ilgili konularda davranış birliği olmaması disiplinle ilgili problemleri daha da arttıracaktır.

Nöbet işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorunlar, öğretmenlerin nöbet görevini gereği gibi yapmaması ve öğretmenlerin nöbetin önemini anlamamasıdır. Öğle tatili ve teneffüs saatleri, öğrencilerin güvenliklerinin en zayıf olduğu saatlerdir. Avrupa ülkelerinde yalnızca yemek ve teneffüs saatleri için ücretli yardımcı personel görevlendirilerek öğrenci güvenliğinin sağlanmaya çalışıldığını; öğretmenlerden bu görevi almak isteyenlere de ek bir ücret ödendiğini belirtmişlerdir.

Eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, öğrenci kulüp çalışmalarının kâğıt üzerinde kalması iken, ikinci en çok karşılaşılan sorun, beden eğitimi ve sosyal etkinlikler için uygun mekân olmamasıdır. Kulüp çalışmalarının öğrencilerin sosyalleşmesindeki katkılarının büyük olduğu bilindiğinden bu çalışmaların kâğıt üzerinde kalması üzücü bir durumdur. Sosyal etkinlikler için mekan bulunamaması da okulların eğitim öğretim için ne kadar uygun ortamlar olduğunun bir kez daha sorgulanmasını gerektirmektedir.

Okul aile birliği çalışmaları işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, okul aile birliği çalışmalarında yetkinin velilere verilmesine rağmen sorumlulukların ağırlaştırılmış şekilde okul müdürüne bırakılmış olmasıdır. Oysa yetki ve sorumluluğun paralel gitmesi daha doğru olacaktır. Bir diğer sorun ise okul aile birliği çalışmalarının gereğine inanılmaması ve velilerin bu konuda görev almak istememesidir. Eğitim işi bir sacayağı olarak düşünüldüğünde üçayağından birinin veliler olduğu söylenebilir. Velilerin ilgisi, desteği, katılımı ve işbirliği olmaksızın bir okulun başarıya ulaşmasının olanaksız olduğu düşünülmektedir.

Okul ve çevre ilişkileri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, çevre desteği sağlamak için okul müdürü olarak dilenci durumuna düşülmesidir. Okul müdürlerinin kendilerini böyle hissetmelerinin nedenleri üzerinde daha fazla düşünülmesi ve ilgililerin bu konuda gereğini bir an önce yapması gerekmektedir. Okul müdürlerine ilişkin olumsuz önyargıların yaygın olması da ilk sorunla bağlantılı olup bu sorunun bir sonucu olarak nitelendirilmiştir.

İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi işlevinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar. İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar; bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri, sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri, temizlik ve lojman işleri, yazı işleri, kooperatif ve kantin işleri, ayniyat işleri ve bütçe işleri olarak yedi kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategoride okul müdürleri tarafından toplam otuz yedi sorun ifade edilmiştir.

Bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, İl Donatımdan temin edilmesi gereken malzemeleri okul imkânlarıyla karşılamak zorunda kalınması iken, ikinci en çok karşılaşılan sorun, velilerle maddi konularda muhatap olunmasıdır.

Sivil savunma, korunma ve güvenlik işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, okula ödenek verilmediği halde okulun bakım, onarım ve koruma önlemlerinin alınmasından sorumlu olunmasıdır. İkinci en çok karşılaşılan sorun, okullarda güvenlik elemanı kadrosunun bulunmamasıdır.

Temizlik ve lojman işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, hizmetli olmaması veya sayısının yetersiz olmasıdır. İkinci en çok karşılaşılan sorun, satın alınan hizmetin ücretinin ödenmesinde sıkıntı yaşanmasıdır.

Yazı işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, yazı işlerinin çok zaman almasıdır. Diğer bir sorun da memur olmaması veya sayısının yetersiz olmasıdır.

Hesap işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, okula bütçe tahsis edilmediği gibi velilerin katkılarını da engelleyici yönde basın açıklaması yapılmasıdır. Diğer sorun da okul bütçesi için gelirlerin sadece okul aile birliği bağışlarına bağlı olması ve bağışların yeterli olmamasıdır. Birbiriyle yakından ilgili her iki sorun ifadesi de çelişkili bir durumu yansıtmaktadır. Okullara bütçe verilmemesi, okulları salt bağışla işleyen kurumlar haline getirmektedir ki bu da sosyal devlet ilkesiyle uyuşmamaktadır. Okulları velilerin yaptığı bağışlara mecbur bırakıp ardından velilere aksini yapmaları yönünde basın açıklaması yapmak ise daha farklı boyutlarda değerlendirilebilir.

Ayniyat işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, okula yeterli demirbaş alınamamasıdır.

Kooperatif ve kantin işleri ile ilgili olarak en çok karşılaşılan sorun, okulun bütçesi için ödenek ayrılmamasına rağmen okulun gelirlerinden % 20 kesinti yapılmasıdır. Yukarıda okullara bütçe ayrılmadığından ve basın yoluyla da velilerden bağış alma yolunun da kapatılmaya çalışıldığından bahsedilmişti. Okul müdürlerinin zorlukla topladıklarını ifade ettikleri bağışlardan bir de yüzde alınması, sorgulanması ve bir an önce gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerektiren önemli bir durumdur.

Kantinlerin sık denetlenememesi nedeniyle süresi geçmiş ürünlerin satılmakta ve buna karşı herhangi bir yaptırım uygulanamamaktadır. Bu konuda da ilgililere büyük sorumluluklar düşmektedir. İbili ve Yıldız'a (1999, 46) göre, okul kantinlerinde besin değeri yüksek, temiz ambalajlı gıdalar satılmalı, açıkta yiyecek satılmasına izin verilememelidir. Okul kantinlerinin temizlik ve düzeni sık sık denetlenmeli, kantinde çalışan personelin sağlık kontrolleri yaptırılmalıdır (Akt. Özen, 2005, 30).

Okul servis taşımacılığı ile ilgili olarak en çok karşılaşılan iki sorun ücretlerle ilgilidir ve okul müdürleri kolay ulaşılabilir bir şikâyet mercii olarak algılanmaktadır.

Okulların temel var oluş sebebi dikkate alındığında öğrencilerin genelde disiplinsiz davranışlar sergilemeleri ve bu davranışları servis araçlarında da sürdürmeleri sorunu ise üzerinde durulması gereken ciddi bir sorundur.

Okul Müdürlerine Göre Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunların Çözüm Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerine göre yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar; personel, öğrenci, öğretim, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar olarak beş ana başlık altında ele alınmıştır.

İlköğretim okul müdürlerinin personel hizmetleri işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerinin personel hizmetleri ile ilgili çözüm uygulamalarına ilişkin ifadeleri çoğunlukla öneri şeklindedir. Bu durum onların bazı sorunların çözümüne ilişkin sorumluk hissetmedikleri, sorununun çözümünü başkalarından bekledikleri şeklinde yorumlanmıştır. Çözüm uygulamalarına ilişkin diğer ifadeler ise müdürlerin iletişim becerini kullandıklarını göstermektedir.

İlköğretim okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin ifadeleri daha çok öneri şeklinde ya da vazgeçme şeklindedir. Öneriler, daha çok öğrencilerin kaydı, devamı ve sağlığıyla ilgili konulardaki mevzuata yönelik düzenleme yapılmasına ilişkindir. Diğer çözüm uygulamalarına yönelik ifadeler ise daha çok iletişim becerileriyle ilgilidir.

İlköğretim okul müdürlerinin öğretim hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerinin

öğretim hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin ifadelerinin daha çok öneride bulunmak şeklinde olduğu görülmektedir. Bu öneriler ise daha çok teneffüs süresi, ders planı, öğrenci performans düşüklüğü, ders kitabı ve mekânla ilgilidir.

İlköğretim okul müdürlerinin eğitim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerinin eğitim hizmetlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin ifadelerinin daha çok öneride bulunmak şeklinde olduğu görülmektedir. Bu önerilerin ise daha çok mekanla ilgili olduğu görülmektedir.

İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi hizmetleri işlevinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin sonuçlar. Okul müdürlerinin okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunların çözüm uygulamalarına ilişkin ifadelerinin de daha çok öneride bulunmak ve hizmet satın almak şeklinde olduğu görülmektedir. Hizmet ise daha çok temizlik ve güvenlik konularında satın alınmaktadır.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çözmeye çalışmayıp çoğunlukla sadece öneri sunmaları farklı boyutlarda değerlendirilmektedir. Müdürler, sorunlara duygusal yaklaşmış, sorunu yalınlaştırmış, soruna belli çözüm kalıplarıyla yaklaşmış, sorunla ilgili bilgilerin fazlalığı nedeniyle bilgileri karıştırmış, sorunun boyutlarını yeterince algılayamamış veya özdenetimden yoksun olabilirler.

ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler maddeler halinde sunulmaktadır.

1. Okul müdürlerinin, karşılaştıkları sorunları çözmeye çalışmaktan çok çoğunlukla sadece öneri sundukları görülmektedir. Müdürlerin, sorunları algılayamadıkları, duygusal yaklaşımla ele aldıkları, yalınlaştırdıkları, belli çözüm kalıplarıyla çözmeye çalıştıkları, bilgi fazlalığı nedeniyle tanımlayamayıp gruplandıramadıkları ve boyutlandıramadıkları söylenebilir. Bu nedenle öncelikle okul müdürlerinin, sorun ve sorun çözme süreci ile ilgili bilgi ve beceriler konusunda yetiştirilmesi gerekmektedir.
2. Okul müdürleri, okulun maddi olanaklarını istenilen düzeye çıkarma uğruna harcadıkları çaba başta olmak üzere resmi yazışmalar, katılması şart koşulan toplantılar ve bir de derse girme zorunluluğu gibi nedenlerle öğretmenlerin denetimi, onlara rehberlik yapma, eğitimdeki yenilikleri takip etme gibi asıl görevi olan eğitim-öğretimi geliştirici işlere neredeyse hiç zaman bulamamaktadırlar. O nedenle, öncelikle okulların maddi olanakları arttırılmalı ve belli bir standarda kavuşturulmalı, okul müdürü zamanının çoğunu bu işe ayırmak zorunda kalmamalıdır. Resmi yazışmalar da, oldukça emek ve zaman isteyen işler olduğundan ya azaltılmalı ve sadeleştirilmeli ya da bu işler için yeterli sayıda ve nitelikte personel alınmalıdır. Milli Eğitim tarafından düzenlenen rutin toplantılar daha önceden planlanmalı ve planlama çalışmalarına okul müdürleri de dâhil edilmeli, bu olmasa da en azından yapılacak olan plan okul müdürlerine önceden duyurulmalı, müdürler toplantılara son anda çağrılmamalıdır. Tüm bunların uygulanması durumunda okul müdürlerinin derse girebilmeleri için zamanları kalacağı ve hali hazırda haftada altı saat olan derse girme zorunluluğunun sorun olmayacağı varsayılabilir. Aksi halde, okul müdürlerinin haftada altı saat olan derse girme zorunluluğu ortadan

kaldırılmalı ya da iki saate indirilmelidir.

3. Ciddi bir çalışma ile okul müdürlerinin görevleri yeniden çözümlenerek görev tanımları yeniden yapılmalı özellikle yetki ve sorumlulukları denkleştirilmeli, ilgili mevzuatta da gerekli düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır.
4. Okullarda nicelik ve nitelik bakımından personel sıkıntısı yaşanmaktadır. Yeterli sayıda öğretmen olmaması, derslerin boş geçmesine, öğrenciler arasındaki şiddetin daha da artmasına ve okulda disiplin sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Veliler de bu duruma tepki göstermektedir. O nedenle öğretmen görevlendirme ve atamalarının zamanında ve uygun sayıda yapılması, eğitim ve öğretim yılı başında öğretmenlerin çalışmalarını planlamak üzere okulda hazır bulunması sağlanmalıdır. Öğretmenlerin derse giriş çıkış zamanlarına uymamaları, nöbet görevlerini gereği gibi yerine getirmemeleri, derslerinin en yoğun olduğu günlerde izin veya sevk kullanma eğilimleri, kendilerini geliştirmek için çaba göstermemeleri söz konusudur. Bu durum, öğretmen yetiştirme sisteminden, öğretmenlerin hizmet içinde eğitimlerine kadar olan tüm basamakların yeniden ele alınmasını, gerekli iyileştirmenin ve düzenlemenin bir an önce yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Hem öğretmen yetiştiren kurumların hem de Milli Eğitim Bakanlığı'nın, öğretmenlik meslek etiğine gereken önemi vermesi ve eğitim programlarında bu konunun ağırlıkla yer alması gerekmektedir. Öğretmenler dışında okulda çalışan diğer personelin de (özellikle öğrenci ile birebir temas halinde olan hizmetli, servis şoförü gibi) eğitimin amaç ve işlevlerine uygun olarak hareket etmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır. Bu konuda tüm okul personeline uygulanabilecek yaptırımların artırılması da bir başka gerekliliktir.
5. Öğretmenler dâhil tüm personelin, özlük haklarıyla ilgili olarak bilgilendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bunlar HİE seminerleri kapsamında yapılabilir ancak özellikle öğretmenlerde görülen HİE'ye katılım konusundaki isteksizliğin nedenleri araştırılmalıdır. Bazı gelişmiş ülkelerde olduğu gibi bu seminerler kredilendirilerek zorunlu hale getirilebilir, içerik açısından incelenerek

daha da zenginleştirilebilir ve seminer veren görevlilerin daha yetkin kişiler olması sağlanabilir. Ayrıca tüm öğretmenler ve özellikle rehber öğretmenler için düzenlenen seminerlerin, öğretmenin okulda bulunma zamanlarından çalmaması için daha uygun bir zamanlama yapılabilir.

6. Öğrenci devamsızlığının, okullarda giderek yaygınlaşmakta ve artmakta olduğu, bunun da daha çok OKS, DPY ve Bursluluk, Polis Koleji giriş sınavı gibi sınavlar nedeniyle öğrencilerin okuldan çok dershanelere ağırlık vermek zorunda kalmasının bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu sorunun çözümünün okul müdürünü aştığı ve Bakanlık düzeyinde daha ciddi düzenlemelerin yapılması gerektiği söylenebilir.
7. Her okulun, tercih edilmeme nedenlerini ve bu doğrultuda yapması gerekenleri belirlemesi ve uygulaması gerekmektedir.
8. Belediyelerin okullardan dağıttığı yardım malzemeleri nedeniyle okular, veliler tarafından bir yardım kurumu olarak algılanmakta bu da işbirliğini güçleştirmektedir. O nedenle bu benzeri uygulamalara son verilmelidir.
9. Başarısı düşük öğrenciler için yılsonunda yapılan 15 günlük yetiştirme kursları faydalı olmamaktadır. Bu öğrenciler için başarısızlık belirtileri baş gösterdiği andan itibaren bir takım çalışmalar yapılmalı, bu iş için yılsonu yerine hafta sonları değerlendirilebilmelidir.
10. Okul müdürlerinin, kurulda karar alma sürecine öğretmenlerin aktif katılımını ve alınan kararların uygulanmasını sağlaması gerekmektedir. Bazı okul müdürlerinin bu toplantıları zevkli hale getirmek için çeşitli ikramlarda bulunması diğer okul müdürleri için örnek alınabilecek bir uygulamadır.
11. Okullarda ücretsiz ders kitabı dağıtımındaki sorunların giderilmesi için dağıtımların daha sağlıklı planlanması ve uygulanması gerekmektedir.
12. Kütüphanelerin daha işler hale getirilmesi için kütüphane memuru atanmalıdır.
13. Öğle tatili ve teneffüs saatleri, öğrencilerin güvenliklerinin en zayıf olduğu saatlerdir. Bu saatlerde güvenliği sağlamak üzere nöbet tutan öğretmenlerin veya öğretmen yetmediğinde bu işi yapmak zorunda kalan öğrencilerin yerine daha profesyonel kişilerin devlet tarafından bu iş ile görevlendirilmesi gerekmektedir.

14. Kulüp çalışmaları, öğretmenlerin isteksizliği, çalışma ortamı bulunamaması gibi nedenlerle kâğıt üstünde kalmakta ve zaman kaybı olarak algılanmaktadır. Oysa bu çalışmalar öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayan temel uygulamalardandır. Bunun için, zevkli ve etkili programlar hazırlanmalı, öğrenciler ilgi ve istekleri doğrultusunda bu sosyal çalışmalara yönlendirilmeli, etkinlikler için gereken maddi destek sağlanmalı ve fiziki koşullar hazırlanmalıdır.
15. Okulların en temel sorunlarından biri hizmetli personel sayısının yetersizliğidir. Okullara uygun sayıda hizmetli personel atanmalıdır. Bu sayı, öğrenci mevcudu, binanın büyüklüğü gibi değişkenler dikkate alınarak belirlenmelidir. Okulun temizliğinin sağlanması sağlıklı doğrudan ilgili olduğundan okul olanaklarına bırakılamayacak kadar hayati bir konudur.

KAYNAKÇA

Açıklalın, Aytaç. (2002). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği*. Ankara : Pe-Gem Yayıncılık

Açıklalın, Aytaç. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Açıklalın, Aytaç. (1994). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

.Akçay, C.(1996). *Okul Yönetimi*. Çanakkale:

Aksoy, N. (1993). *Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akyüz, Emine. (2000). *Ulusal ve Uluslararası Hukukta Çocuğun Haklarının ve Güvenliğinin Korunması*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Albayrak, Gökhan. (2002). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bireysel Problem Çözme Becerileri (Sakarya ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK tez no. 108739.

Alıç, Mehmet. (1990). *Eğitim Örgütlerinde Personelin Güdülenmesi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 3. (1)

Alkan, A. (1999). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alkan, Cevat. (1977). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.

Allan, J. (1999). *Zaman Yönetimi*. Çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Aydın, Mustafa. (2000). *Eğitim Yönetimi*. (7.baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aydın, İnanet. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim*. Eğitim Yönetimi Dergisi VI, 21, Kış: 55-81. Ankara: Pegem

Balcı, Ali. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, Ali. (1993). *Etkili Okul*. Ankara: Erek Ofset Yavuz Dağıtım.

Başar, H. (1981). *Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Başar, Y. (2000). *Sorun Çözme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü

Başaran, İbrahim Ethem. (2000a). *Yönetim* 3.basım, Ankara: Feryal Matbaası.

_____. (2000b). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası

_____. (2000c). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası

_____. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.

_____. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

_____.(1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Kadioğlu Matbaası. Ankara

_____. (1991). *Yönetim*. Gül Yayınları Ankara

_____. (1983). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

_____. (1982). *Temel Eğitim ve Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Keith Lee Battoms. (2003). *Problem Solving Expertise of building Level Administrators: A Qualitative Study*. Oklahoma State University. Doctor of Education, UMI Number 3127147

Bayhan, Güzide. (2000). *Problem Çözme ve Karar Vermede Yaratıcılık ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü

Binbaşıoğlu, Cavit.(1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi

Bozkurt, Aynur. (2000). *Öğrenen Örgütler (Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar)*. Ankara: Anı Yayıncılık

Bredeson, Paul V. (1985). *An Analysis of The Metaphorical Perspectives of School Principals*. Educational Administration Quarterly. 2, (1), 29-50

Briggs, Frede and Hawkins, Russell. (1997). *Child Protection*. Australia: Allen Unwin Pty Ltd.

Bursalıoğlu, Ziya. (1980). *Eğitim Yöneticilerinin Davranış Etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Bursalioğlu, Ziya. (1987). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara

Bursalioğlu, Ziya. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar*. PegemA, Yayın no: 9.

Bursalioğlu, Ziya. (1997) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem

Campbell, R.F. and G. Rousell, T.G. (1957). *Situational Factors in Educational Adminsitration, Administrative Behavior in Education*, Harper and Row Publishers New York.

Cicioğlu, H. (1985). *Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta Öğretim Tarihi Gelişimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No: 140.

Coleman, R. ve Barrie, G. (1997). *Yöneticinin Kılavuzu*. Çev. M. Harmancı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Covey, S. Merril, R.A.R. Merrill, R.R. (1998). *Önemli İşlere Öncelik*. Çev. O. Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayını.

Cüceloğlu, Doğan. (1996). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. 6.basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, Doğan. (2001). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Remzi Kitabevi

Çelik, Vehbi. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. PegemA. ANKARA.

Çelik, Vehbi. (1997). *Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi*, 3, Güz: 465. Ankara.

Çelik, V. (1990)) *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çukadar, Cengiz. (2003). *23472 Sayılı Resmî Gazetede Yayımlanan Yönetmelikle Göreve Yeni Başlayan A Tipi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları* (Kahramanmaraş İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi. EBE.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. K. Tosun ve Diğerleri. Ankara.

Erçetin, Şule (1998). *Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değiller mi?* Sosyal Bilimlerde Araştırma Dergisi, Sayı 3.

Erden, M. (1993). *Eğitimde Program Değerlendirme*. Ankara: Pegem Yayını 6.

Erdoğan, İlhan. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. 3.basım, İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Eren, Erol. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Ergün, Mustafa. (1998). *Çağdaş Gelişmeler Işığında İlköğretimde Yapısal Değişmeler. 1. Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Tekişik Araştırma Geliştirme Merkezi Yayını.

Ertürk, Selahattin.(1982). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Cihan Yayınları.

Gelbal, S. *Problem Çözme*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (1987). Sayı:6, sayfa: 163–173.

- Gözübüyük, Ş.(1974). *Türkiye'nin İdari Yapısı*. Ankara: Sevinç Yayını.
- Griffin, M.S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours Of Catholic Secondary School Principals*. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Güçlü, Nezahat. (1997). *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi*. Ankara: Milli Eğitim Dergisi, Sayı:143.
- Güçlüol, Kemal. (1985). *Yönetim ve Yönetici*. Kadioğlu matbaası. Ankara
- Gümüşeli, A. İ. (1996). "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler", *Eğitim Yönetimi*. 2, Bahar, 2: S. 201–209. Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları*. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, Güz, 531–548.
- Gür, Neşe. (2006). *İlköğretim Okullarında Çevresel Baskı Gruplarının Etkinlikleri (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, Musa. (1995). *Okul Yönetimi*. Konya: Miro Basım Yayım Dağıtım.
- Güney, Salih. (Eds.). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Hamarat, Fatma. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aday Öğretmenleri İşbaşında Yetiştirmedeki Rolü ve Yetiştirme Uygulamaları (Yozgat İli Örneği)*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Ilgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Karasar, Niyazi. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Karip, Emin ve Köksal, Kemal. (1999). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Ankara: Eğitim Yönetimi. Sayı: 18.

Kaya, Yahya Kemal. (1984). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika, Eğitim, Kalkınma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

----- (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

----- (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık

Kaynakçı, Münevver. (2000). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kepçeoğlu, Muharrem. (1996). *Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik*, Ankara: Özdemir Ofset

Keleş, Onur Bağlum. (2000). *Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi*. Yayımlanmamış, Ankara: Ankara Üniversitesi

Kocatepe, S. (1969). *Ortaöğretim İdareciliği*. İzmir: İstiklal Matbaası.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (1973). *Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.)* . Resmi Gazete, 14574; 24 Haziran 1973.

- Temizlik Rehberi Hakkındaki Genelge*. Tebliğler Dergisi, 2092; 3 Ağustos 1981.
- Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmetler Yönetmeliği*. Tebliğler Dergisi, 2125; 8 Kasım 1982.
- Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar Kanunu (2916 SK)*, Resmi Gazete: 18192, 15.10.1983.
- Sivil Savunma Eğitim Emri Hakkındaki Genelge*. Savunma Sekreterliği, Sivil Savunma Şubesi. 494/ 576-83; 14 Mart 1983.
- Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 SK)* Resmi Gazete, 21226. 12.5.1992.
- (1995). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. Tebliğler Dergisi, 2441; 23.10.1995
- (1998). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. Resmi Gazete, 23472; 23.9.1998
- (1999). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete, 23681; 30 Nisan 1999.
- (2006). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete, 26098; 04 Mart 2006.
- (2005). MEB Hizmet İçi Eğitim Planı*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

------(2005). *Sayısal Veriler*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB. (2000) *Okul Kurum Müdürü Görev Tanımları*. Ankara, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2508, 65–68

MEB. (1991). Aday memurların yetiştirilmesine dair yönetmelik. Tebliğler Dergisi. Sayı:2423

MEB. (2003). *İlköğretim kurumları yönetmeliği*

Medicana (1993). *Çocuk Hastalıkları. Medicana Ansiklopedi*. İstanbul: 77–157.

Morgan, Clifford.T. (1986). *Psikolojiye Giriş*. Çev: H. Arıcı ve arkadaşları, Ankara: Meteksan A Yayınları.

OECD, (1991). *Ireland: Reviews Of National Policies For Education*. Paris.108.

Okutan, M. (1990). “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri, Yeterlilikleri”, *Öğretmen dünyası aylık meslek dergisi*, Sayı. 128. Ankara

Özdemir, S ve İ. Yalın. (1998). *Her Yönüyle Öğretmenlik Mesleği*. Ankara: Nobel Yayını

Özdemir, Servet. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Özden, Yüksel. (1998). *Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değer Ve Oluşumlar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özen, Fatmanur. (2005). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Öğrenci Sağlığına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Keçiören İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Özsoy, Y. (1987). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara: Meteksan Yayınları.

Özsoy, Y. M. Özyürek, S. Eripek. (1988). *Özel Eğitime Giriş*. Ankara: Karatepe Yayınları: 6.

Özyılmaz, Ö. (2004). *Milli Eğitim Sistemine Yönelik Çalışmalar*. <http://www.omerozyilmaz.com/milli-egitim-sistemine-yonelik-calismalar.html> adresinden alınmıştır.

Partington, John and Ted, Wragg. (1989). *Schools and Parents*. London:Cassell Education Ltd.

Püsküllüoğlu, Ali. (1996). *Türkçe Sözlük*. 2.baskı, Doğan Yayıncılık; İstanbul.

Saka, Feridun. (2006). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üni.: EBE, Ankara.

Scout, (1999). *Zaman Yönetimi*, Çev. Aslı Cingil ÇELİK, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sungur, N. (1992). *Okul yöneticisinin yaratıcılığı*. Yaşadıkça Eğitim Dergisi. Sayı: 6.İstanbul.

Tankuter, Korkut. (2000). *İnsan Hakları*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları No:1410

- Taymaz, Haydar. (2003). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: PegemA
- Taymaz, Haydar. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınları
- Taymaz, Haydar. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, Haydar. (1989). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taylan, S. (1990). *Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışmaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tekişik, Hüseyin H. (1988). "Milli Eğitimde Yönetici Sorunu Nasıl Çözülür". *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Sayı:102. Ankara.
- Tortop, Nuri. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Kitabevi.
- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimde Verimlilik (Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. No: 519.
- Variş, Fatma. (1976), *Program Geliştirme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No: 53.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları : Ankara.

YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Okulun Adı:	
Görüşme Tarihi:	
Başlama Saati:	
Bitiş Saati:	
Görüşmecisi:	

Sayın Yönetici,

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi programı yüksek lisans öğrencisiyim. Okulda yönetim işlevlerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili bir tez çalışması yapmaktayım.

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin, yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamalarını saptamaktır. Bu doğrultuda; ilköğretim okul müdürlerinin personel, öğrenci, öğretim, eğitim ve okul işletmesi işlevlerinde hizmetlerinde karşılaştıkları sorunlar belirlenerek, müdürlerin bu sorunların çözümüne ilişkin uygulamaları araştırılacaktır. Bu sorunlar ve çözüm uygulamaları ile okulun öğrenci sayısının büyüklüğü, öğretmen sayısının yeterliliği, öğretmen hareketliliği, okulun bulunduğu yerleşim yerinin özelliği, öğrenci ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri, okul müdürünün yöneticilikteki kıdemi ve mezun olduğu bölümü (sınıf, branş öğretmenliği, eğitim bilimleri), yaşı, eğitim yönetimi alanında görmüş olduğu hizmetiçi eğitimleri ve lisans üstü eğitim durumu karşılaştırılacaktır.

Güncel sorunlar ve çözüm yaklaşımlarının daha detaylı bir biçimde ortaya çıkarılmasını sağlayacağı düşünülen bu araştırmanın, uygulamacılara yol göstermesi ve farklı bakış açıları sunması, yönetim işlevleri ile ilgili yasal düzenlemelere katkı sağlaması umulmaktadır. Bu nedenle okulda karşılaştığınız sorularla ilgili görüşlerinize gereksinim duyulmaktadır.

Görüşme sürecinde verdiğiniz tüm bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak, başka bir amaçla kullanılmayacağı gibi hiçbir kimse yada kuruma verilmeyecektir. Ayrıca araştırma raporunda adınız veya kimliğinizle ilgili herhangi bir bilgi olmayacaktır. Görüşmenin yaklaşık üç saat süreceği tahmin edilmektedir. Zamanın daha iyi kullanabilmesi ve cevaplarınızın daha ayrıntılı bir şekilde kaydedilebilmesi için görüşmede izninizle ses kayıt cihazı kullanılacaktır.

Araştırmadan sağlıklı sonuçlar alınması, dolayısıyla bilim dünyasına ve uygulamalarla ilgili hukuki düzenlemelere ilişkin önerilerin geliştirilmesine katkı sağlamasının, sizin soruları gerçekçi ve içten cevaplandırmanıza bağlı olduğunu belirterek, ilginiz ve işbirliğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru varsa önce bunu yanıtlamak istiyorum.

Hatice TURAN

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Öğrencisi

Eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz için bana **382 10 94** no'lu ev, **418 54 58** no'lu iş, **0 505 565 50 59** no'lu cep telefonundan veya **hturan06@hotmail.com** adresinden ulaşabilirsiniz. İyi günler.

GÖRÜŞME SORULARI

1. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. En son mezun olduğunuz okul:
4. Yöneticilikteki mesleki kıdeminiz:
5. Şu an görev yaptığınız okulda ne kadar süreden beri yönetici olarak çalışmaktasınız?
6. Eğitim yönetimi ile ilgili almış olduğunuz kurs / seminerler:
7. Lisansüstü eğitim durumunuz:

2. OKULA İLİŞKİN ÖZELLİKLER

1. Okulunuzdaki öğrenci sayısı kaçtır?
2. Ortalama sınıf mevcutları kaçtır?
3. Okulunuzdaki öğretmen sayısı kaçtır?
4. Okulunuzdaki öğretmen hareketliliği nasıldır?
5. Okulunuzun yerleşim yeri özelliği nasıldır?
6. Ailelerin sosyo-ekonomik durumu nasıldır ?

3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV ALANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

A.	Personel (Öğretmen, İdareci, Memur, Hizmetli, Diğer) Hizmetleri
a)	Personelin atanması, nakli ve görevlendirilmesi ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir? • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
b)	Adaylık işlemleri ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir? • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
c)	Özlük işleri ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir? • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?

başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?

- d) Sicil ve disiplin işleri ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- e) Sağlık ve askerlik işleri ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- f) Personelin izlenmesi ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- g) Personelin yetiştirilmesi ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- h) Personelin denetlenmesi ile ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?

B. Öğrenci Hizmetleri

- a) Okula kayıt, devam takibi ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- b) Nakil ve kayıt silme işlemleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- c) Sınavlar ve sınıf geçme işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- d) Mezuniyet ve diploma işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?
- e) Sağlık önlemlerinin alınması ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız?

f) Kimlik, paso, askerlik ve kredi işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
C.	Öğretim Hizmetleri
a) Yıllık öğretimin planlanması ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
b) Öğretmenler Kurulu toplantıları ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
c) Ders kitapları ve araçlarının sağlanması ve kütüphane ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
d) Bilgisayar destekli öğretim yapılması ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
D.	Eğitim Hizmetleri
a) Rehberlik hizmetleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
b) Öğrenci disiplin işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
c) Okulda nöbet işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
d) Eğitici çalışmalar ve beden eğitimi ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
e) Okul aile birliği çalışmaları ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	

f) Okul ve çevre ilişkileri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
E.	Okul İşletmesi
a) Bahçe, bina, tesis, donatım bakım ve onarım işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
b) Sivil savunma, korunma ve güvenlik ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
c) Temizlik ve lojman işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
d) Yazı işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
e) Hesap işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
f) Kooperatif ve kantin çalıştırılması ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
g) Ayniyat işleri ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?	
<ul style="list-style-type: none"> • Bu sorunları nasıl çözmeye çalıştınız? Bu sorunları çözüme ulaştırmada başarı ya da başarısızlığınızı nasıl açıklarsınız? 	
F.	Belirtilen görev alanları dışında karşılaştığınız diğer sorunlar nelerdir?

Eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz için bana **382 10 94** no'lu ev, **418 54 58** no'lu iş, **0 505 565 50 59** no'lu cep telefonundan veya **hturan06@hotmail.com** adresinden ulaşabilirsiniz. İyi günler.

