



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**NİĞDE İLİ MERKEZ İLÇESİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN
SORUNLARI VE ZORLUKLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KERİM BOZOĞLU

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ OKTAY ALKUŞ**

AKSARAY 2021

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

NİĞDE İLİ MERKEZ İLÇESİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN
SORUNLARI VE ZORLUKLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KERİM BOZOĞLU

DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ OKTAY ALKUŞ

AKSARAY 2021

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin her hakkı saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6(altı) aydan sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Kerim
Soyadı : BOZOĞLU
Bölümü : Kamu Yönetimi
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı: Niğde İli Merkez İlçesi İlkokul Müdürlerinin Sorunları ve Zorlukları

İngilizce Adı: Problems and Difficulties of Primary School Directors In Niğde Province Central District

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar: Kerim BOZOĞLU

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Kerim BOZOĞLU tarafından hazırlanan “**Niğde İli Merkez İlçesi İlkokul Müdürlerinin Sorunları ve Zorlukları**” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans / tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Oktay ALKUŞ
(Aksaray Üniversitesi/Kamu Yönetimi)

İMZA

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Bülent ESKİN
(Aksaray Üniversitesi/Kamu Yönetimi)

.....

Üye: Doç. Dr. Mustafa ARSLAN
(Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 30/09/2021

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih
ve..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU
İmza

TEŞEKKÜR

Başta yüksek lisans araştırmasının Niğde ili merkez ilçelerdeki ilkokullarda yapılmasına izin veren başta Niğde Valiliği ve Niğde Millî Eğitim Müdürlüğü'ne ve araştırmaya katılarak bilgi, emek ve deneyimlerini paylaşan ilkokul müdürlerine teşekkür ediyorum.

Çalışma süresince desteğini sürekli esirgemeyen, bu süreçte sabır ve anlayış gösteren çok kıymetli eşim Ayşegül BOZOĞLU hanımefendiye sevgilerimle teşekkür ediyorum. Biricik oğlum Burak Özgür BOZOĞLU'nu sevgiyle kucaklıyorum. Saygıdeğer büyüklerim Özcan BOZOĞLU'na, Murat BOZOĞLU'na, biricik yeğenlerim Ada BOZOĞLU ile Tuna BOZOĞLU'na, değerli kardeşim Öğr. Görevlisi Emre ÜRÜN'e ve onun kıymetli eşi Feride ÜRÜN'e, yine bu süreçte moral desteğini esirgemeyen kardeşlerim Derya ŞAHİNER ve Duygu ŞAHİNER'e, validem Elif BOZOĞLU ile babam Hasan BOZOĞLU'ya, kayınvalidem Ayşe ŞAHİNER ve kayınbabam Cemalettin ŞAHİNER'e teşekkürler ediyorum.

Son olarak değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Oktay ALKUŞ'a, ve katkılarından dolayı Doç. Dr. Mustafa ARSLAN ile Dr. Öğr. Üyesi Bülent ESKİN'e şükranlarımı sunuyorum.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
NİĞDE İLİ MERKEZ İLÇESİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN
SORUNLARI VE ZORLUKLARI

(Yüksek Lisans Tezi)
Kerim BOZOĞLU, AKSARAY 2021

ÖZET

Bu araştırmada, Niğde ili merkez ilçesindeki resmî ilkokullarda görev yapan müdürlerin sorunları ve zorluklarının neler olduğu belirlenmeye ve bunlarla ilgili öneriler geliştirilme amaçlanmıştır. Araştırmada ilkokul müdürlerinin sorun ve zorluk olgularının birbirinden farklı olduğu konusunda farkındalık oluşturmak istenmiştir. Bu sorunları çözümleme ve zorlukları aşma önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Veri toplamak için gözlem, görüşme ve doküman incelemesi araçları kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim döneminde, Niğde ili merkez ilçesinde ilkokullarda görev yapan 63(altmış üç) ilkokul müdürüne yapılandırılmış görüşme formu uygulaması yapılmıştır. Araştırma soruları yapılandırılmış olarak görüşme kâğıdı olarak hazırlanmıştır. Araştırma tamamen gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, ilkokul müdürlerinin karşılaştığı sorunların ve yaşadığı zorlukların, okulun fiziki yapısı, örgüt yapısı, müdür yardımcıları, öğretmenler, diğer personel, öğrenciler, veliler, okul aile birliği ve okulun diğer paydaşlarıyla ilgili olduğu saptanmıştır.

Bilim Kodu : 111623

Anahtar Kelimeler : Mdr, okul, eğitim, ilkokul, ğretim,

Sayfa Adedi : 116

Danışman ; Dr. ğr. yesi Oktay ALKUş



AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF INSTITUTE SOCIAL SCIENCES

**PROBLEMS AND REQUIREMEN OF PRIMARY SCHOOL
DIRECTORS IN NİĞDE PROVINCE CENTRAL DISTRICT**

(M. A. Thesis)

Kerim BOZOĞLU, AKSARAY 2021

ABSTRACT

In this research, it has been tried to determine the problems and difficulties of the principals working in the official primary schools in the central district of Niğde province and to develop suggestions about them. In the research, it was aimed to raise awareness that the problems and difficulties of primary school principals are different from each other. In addition, suggestions for solving these problems and overcoming difficulties were tried to be presented.

The research was conducted with the qualitative research method. Observation, interview and document review tools were used to collect data. The study group of the research was interviewed with 63 (sixty-three) primary school principals working in public primary schools in the central district of Niğde province in the 2020-2021 academic year. Interview question paper was applied to these people. The research was carried out on a completely voluntary basis.

In the research, it has been determined that the problems and difficulties faced by primary school principals are related to the physical structure of the school, organizational structure,

assistant principals, teachers, other staff, students, parents, parent-teacher association and other stakeholders of the school.

Science Code : 111623

Key Words : Primary school principals, school, education, primary school, teaching,

Page Number : 116

Supervisor : Asst. Prof. Oktay ALKUŞ



KISALTMALAR

AKT	Aktaran
ED	Editör
EDS	Editörler
MD	Madde
K	Karar Sayısı
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
MEM	Millî Eğitim Müdürlüğü
METK	Millî Eğitim Temel Kanunu
RG	Resmî Gazete
SS	Sayfa Sayısı

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR	ix
İÇİNDEKİLER	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM I.....	2
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
BÖLÜM 2	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Eğitim	5
2.1.1. Biçimsel Eğitim	5
2.1.1.1. Örgün Eğitim.....	6
2.1.1.2. Yaygın Eğitim.....	7
2.1.2. Biçimsel Olmayan Eğitim	7
2.2. Öğretim ve Öğrenme.....	8
2.3. Türk Eğitim Sistemi ve Temel İlkeleri	10
2.4. Okul Tanımı.....	15
2.5. İlkokulda Eğitim Öğretim Hizmetleri	18
2.5.1. İlkokulda Kurullar	19
2.5.2. İlkokulda Öğretim Planları	21
2.5.3. İlkokulda Ders Denetimi	21
2.5.4. İlkokulda Birleştirilmiş Eğitim.....	22
2.6. Yönetim ve Yönetici	23
2.7. Eğitim Yönetimi.....	25
2.8. Okul Yönetimi	28

2.8.1.1. Okul Yöneticisi	30
2.8.1.2. Öğretmen	31
2.8.1.3. Rehberlik Hizmetleri Servisi.....	36
2.8.1.4. Diğer Personel	37
2.8.1.5. Öğrenci.....	37
2.8.1.7. Veli.....	39
2.8.1.8. Okul Aile Birliği	39
2.8.2. Okul Bütçesi	41
2.8.3. Okul Kültürü.....	42
2.8.4. Okul Yönetiminde Liderlik.....	43
2.9. İlkokul Müdürü	46
2.9.1. İlkokul Müdürlerinin Seçilmesi ve Görevlendirilmesi.....	47
2.9.2. İlkokul Müdürünün Görev Süresi	48
2.9.3. İlkokul Müdürünün Yükümlülükleri	49
BÖLÜM 3	50
YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Deseni	50
3.2. Çalışma Grubu	50
3.3. Veri Toplama Araçları.....	51
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	51
BÖLÜM 4	52
BULGULAR VE YORUM.....	52
4.1. İlkokul Müdürlerinin Sorunlarıyla İlgili Bulgular	52
4.1.1. Mevzuatla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	52
4.1.2. Mekânla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	54
4.1.3. Müdür Yardımcısıyla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	57
4.1.4. Öğretmenle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	57
4.1.5. Eğitimci Olmayan Personelle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	58
4.1.6. Okul Aile Birliğiyle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular	58
4.2. İlkokul Müdürlerinin Zorluklarıyla İlgili Bulgular.....	59
4.2.1 Mevzuatla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	59
4.2.2. Mekânla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	60
4.2.3. Örgütle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	64
4.2.4. Müdür Yardımcısıyla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	65
4.2.5. Öğretmenle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	66

4.2.6. Eğitimci Olmayan Personeliyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular.....	71
4.2.7. Okul Aile Birliğiyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	72
4.2.8. Paydaşla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	73
4.2.9. Veliyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular.....	73
4.2.10. Öğrenciyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular	76
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	81
5.1. Tartışma	81
5.2. Sonuç	84
5.3. Öneriler	86
KAYNAKÇA	92
EKLER.....	101
EK 1 Özgeçmiş.....	101
EK 2 Araştırma İzin Belgesi.....	103
EK 3 Tez Değerlendirme Formu.....	104

GİRİŞ

Eğitim, bireylerin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi (Fidan ve Erden, 1993:12) ve bireyde istenilen davranışı oluşturma işidir (Başaran, 1982a:15). Eğitim sisteminin en işlevsel bölümü olan okul (Açıkalın, 1998:1), eğitimin üretildiği yer (Başaran, 2000b:12) olup öğrencilere, eğitimin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri yönünde, istendik bilgi, beceri ve davranışları bilimsel yöntemlerle kazandıran örgüttür (Aytaç, 2000:1). Öğrencilerde istenilen davranışları oluşturma ve belirlenmiş öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi ihtiyaca göre düzenlemek okulların en önemli görevidir (Taymaz: 2000:2).

Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 1999:6) Okulu yöneten müdürdür ve okul yönetiminin başındaki okul müdürü, okulun, yönetim, işleyiş ve denetiminden sorumludur. Okul müdürü hem yönetim süreçlerini uygular hem de yerinde kararlar vererek okulun etkili ve verimli çalışmasını temin eder (Gül, 2011:119). Okul, öğrenme ve öğretim süreçlerini ve zaman bütçesini planlar ve uygular (Şişman, 2011: 136).

Okul müdürlerinin okuldaki görev ve sorumluluk alanlarının genişliği onların çeşitli, farklı ve önemli birden çok problemle karşılaşmalarını beraberinde getirmektedir (Çetin, 2019:1640). Görevleri esnasında, başta yönetsel, eğitim-öğretim hizmetleri, personel ve parasal konular olmak üzere birçok alanda problemlerle karşı karşıya kalır (Çınkır, 2010:1028). Karşılaşılan problemlerin kaynağı, öğretmenler, okul binası, okulun demirbaşları, okulun bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik özellikleri kültürü ve iklimi ve yönetim becerileri olarak sıralanabilir (Demirtaş vd., 2007:422).

BÖLÜM I

1.1. Problem Durumu

Araştırmanın problemi “Niğde İli Merkez İlçesi İlkokul Müdürlerinin Sorunları ve Zorluklarıdır.” Literatürde ilkokul müdürlerinin sorunları ve zorlukları konusuna benzerlik gösteren, okul müdürlerinin ve okul yöneticilerinin sorunları ile okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar konusunda yapılmış çalışmalardan bazıları şunlardır:

- Okul müdürlerinin göreve başlamadan önceki yöneticilik eğitimi eksikliği sorunu (Toprakçı ve Yetim, 2020:20).
- Müdür yardımcısıyla yaşanan iletişim sorunu (Aydın vd., 2020: 1198).
- Öğretmenlerle ilgili olarak yaşanan olumsuzluklar, iletişim sorunu (Aslanargun ve Bozkurt, 2012:355; Aydın vd., 2020:1198; Bıkan, 2008:121; Keman, 2019:53; Semerci ve Çelik, 2002:211), öğretmenlerin nöbet görevi esnasındaki olumsuzluklar (Keman, 2019: 52; Turan, 2007:141), öğretmenlerin mesleki yetersizliği, tükenmişlik, öğretmen atamasındaki yanlışlık, insani yapı, değişime direnme, görev heyecanı eksikliği (Aslanargun ve Bozkurt, 2012:356), bazı öğretmenlerin mesleğe olan ilgisizliği (Toprakçı ve Yetim, 2020:21).
- Okullarda rehber öğretmenin olmaması (Aydın vd., 2020:1199; Bıyık, 2014:74; Memduhoğlu ve Meriç, 2014:658) rehberlik hizmetlerinin yeterince etkin olmaması (Aydın vd., 2020:1199; Memduhoğlu ve Meriç, 2014:658; Turan, 2007:135).
- Öğrencilerle ilgili olarak karşılaşılan olumsuzluklara bakıldığında bunlardan bazıları, öğrencilerin okula uyum problemi (Semerci ve Çelik, 2002:211), öğrenci devamsızlığı (Aydın vd., 2020: 1199; Bıyık, 2014:63; Memduhoğlu ve Meriç, 2014:658).
- Velilerle ilgili olarak, velilerle yaşanan iletişim eksikliği (Aslanargun ve Bozkurt, 2012:355; Aydın vd., 2020: 1198; Cılga, 2006:16), velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin düşüklüğü (Çetin, 2019: 1164; Toprakçı ve Yetim, 2020:21), velilerin okula olan ilgisizliği (Aydın vd., 2020: 1199; Deveci ve Aykaç, 286; Memduhoğlu

ve Meriç, 2014:662; Semerci ve Çelik, 2002:211; Toprakçı ve Yetim, 2020:20-21), okul aile birliği aracılığıyla gelir elde edilmeye çalışılmasının okul-veli ilişkisini olumsuz etkilemesi (Memduhoğlu ve Meriç, 2014:661).

- Diğer personelle ilgili olarak eğitici olmayan (özellikle hizmetli) personelin azlığı (Bıyık, 2014: 61; Çinkır, 2010:1031; Sarıce, 2006:134).
- Okulun fiziki yapısına ilişkin yaşanan sorunlar (Aküzüm, 2017:167; Aydın vd., 2020:1200; Çetin, 2019:1645; Deveci ve Aykaç, 2019: 286; Sarıce, 2006: 131; Semerci ve Çelik, 2002: 211; Turan, 2007:152), sosyal ve kültürel faaliyetler için, sanat ve spor etkinlikleri için yeterli alanın bulunmamasını, okul bahçesinin yetersizliği (Çetin, 2019:1645), bakım onarım hizmetlerinde yaşanan aksaklıklar (Akan ve Kayıkçı, 2014:46; Aydın vd., 2020: 1199; Turan, 2007:152), araç-gereç temini veya eksikliği (Aslanargun ve Bozkurt, 2012:359; Aydın vd., 2020:1199; Çetin, 2019:1645; Deveci ve Aykaç, 2019:286; Bıyık, 2014:68; Sarıce, 2006:139), okulun temizliği (Aslanargun ve Bozkurt, 2012:359; Aydın vd., 2020: 1199;) ve okulun mali kaynak yetersizliği (Aslan, 2021:213; Aslanargun ve Bozkurt, 2012:359; Bıyık, 2014: 81; Çinkır, 2010:1031; Deveci ve Aykaç, 2019: 286; Erol, 1995:2; Gökçe ve Uslu, 2018:322; Hoşgörür ve Arslan, 2014:97; Memduhoğlu ve Meriç, 2014:661; Sarıbaş ve Babadağ, 2015:29; Yıldız ve Balyer, 2019:355).
- Okul müdürlerinin eğitim öğretim hizmetleriyle ilgili yaşadığı bazı problemler ise birleştirilmiş sınıf uygulaması (Deveci ve Aykaç, 2019:286) ve yıllık öğretimin planlanmasındaki olumsuzluklar (Aydın vd., 2020: 1199; Turan, 2007: 124).

Literatürde, ilkokul müdürlerinin sorunları veya zorluklarıyla ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaşılabileceği sorunların ve yaşayabileceği zorlukların neler olduğunu keşfetmektir. Bu bağlamda ilkokul müdürlerinin sorun ve zorluk olgularının birbirinden farklı olduğunu fark etmelerini sağlamak, sorunların ve zorlukların neler olduğunu bulmak ve ilkokul müdürlerinin bu sorunların çözülmesi ve zorlukların aşılması için yapılması gerekenleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İlkokullardaki yönetimde genellikle sorun ve zorluk kavramları birbirine karıştırmakta ve genelde her olumsuz durum sorun olarak görülmektedir. Oysa sorun kavramının içerdğı gerçeklik ile zorluk kavramının içerdğı gerçeklik birbirinden farklıdır. Araştırma ilkokullardaki sorunların çözümlenmesi ve zorlukların aşılması için öneriler sunmaktadır. Araştırma konusunun alanda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırmayla elde edilen bulgular ile geliştirilen önerilerin ilkokulların yönetiminde ilkokul müdürlerine ve alan yazına yeni bir anlayış ile yaklaşım getireceğı değerlendirilmektedir.



BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Eğitim

Oğuzkan (1981:57)'a göre “Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesi”dir. Eğitim, bireyin hayatı boyunca sürer ve hayatında edindiği deneyimlerin toplamını kapsar (Varış, 1981:15) ve eğitmenin istediği davranışı eğittiği bireye yaptırabilme eylemidir. (Başaran, 1982a:15). Diğer bir tanıma göre, eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirmedir (İlgar, 2005:13).

Bireyin yaşamı boyunca ilişkisinin devam ettiği eğitim, geniş kapsamlı ve çok yönlü etkinlik alanı olup zaman ve mekândan bağımsızdır (Fidan ve Erden, 1993:18). Eğitim, insanın çevresinde olan değişimleri karşılayabilecek niteliktedir ve bireye yeni davranışlar kazandırmak zorundadır (Başaran, 1978:13).

İlkokulda verilen eğitimin temel amacı öğrenciye belirli kazanımlar kazandırmak değil, öğrencinin bir bütün olarak gelişmesini sağlamaktır. Bu kapsamda öğrencilerin aile yaşamıyla ilgili gerekli bilgilerin ilkokulda görevli öğretmenler için bilinmesi önemli olup bunun da sadece öğrencilerin anne ve babalarının yakından tanınmalarıyla mümkündür (Oğuzkan, 1966:25).

2.1.1. Biçimsel Eğitim

Formal eğitim olarak da adlandırılan biçimsel eğitim, amaçları belirlenmiş olup önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak yapılır ve öğretim yoluyla gerçekleştirilir. Biçimsel eğitim, başlangıç ve bitiş süreleri belirli, özel olarak belirlenmiş bir çevre ve mekân içinde kontrollü olarak yürütülür. Eğitim öğretim sürecini öğretmen planlar, uygular ve izler. Sürecin belli aşamalarında ve sonunda değerlendirme yapılır (Fidan ve Erden, 1993:13).

İnandı (2011:6)'ya göre biçimsel eğitim: “Bireyin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.” Okuldaki eğitim biçimseldir. Okulda eğitim planlı olup eğitim belirli amaçlar doğrultusunda önceden hazırlanmış programlara göre yürütülür. Okulun açılışından kapanışa kadar yönetici, öğretmen ve öğrencilerin yapacakları işler ve çalışmalar saatlere göre düzenlenmiştir. Herkesin hangi saatte nerede olacağı ve ne yapacağı bellidir (Fidan ve Erden, 1993:15).

Okul dışındaki biçimsel eğitimin okulda uygulanandan farkı, sürenin az olması, bireylerin yaşlarına göre gruplara ayrılmaması, gereksinim halinde gerçekleştirilmesi ve konuların sınırlılığıdır. Biçimsel eğitim ve biçimsel olmayan eğitimde süreç olarak aynı özellikleri bulundurulur. Okul dışındaki biçimsel eğitim, okuldaki eğitimi tamamlamak ve insanları yaşam boyu eğitmek görevlerini gerçekleştirir. Ülkemizde biçimsel eğitim örgün ve yaygın eğitim olmak üzere ikiye ayrılır (Fidan ve Erden, 1993:13).

2.1.1.1. Örgün Eğitim

Okullarda düzenli, planlı ve yöntemli olarak yapılan eğitim örgün eğitimi ifade eder (Fidan ve Erden, 1993:235). Örgün eğitim, belli bir yaş grubunda olan bireylere millî eğitimin amaçlarına uygun olarak okullarda verilen eğitimi kapsar (Fidan ve Erden, 1993:24). Bireylerin yaşama atılmadan önce eğitim kurumlarında genel ve özel kazanımlar elde ederek yetiştirilmeleri örgün eğitimidir (Erdoğan, 2015:10).

Oğuzkan (1981:123-124)'a göre örgün eğitim, “Kişilerin yaşama atılmadan, iş ve meslek kollarında çalışmaya başlamadan önce okul ya da okul niteliği taşıyan yerlerde genel ve özel bilgiler bakımından yetiştirmelerini sağlamak amacıyla belli yasalara göre düzenlenen eğitimidir.” Oğuzkan (1981: 124) örgün eğitimi bir başka tanımında “Düzenli, planlı ve yöntemli biçimde verilen herhangi bir eğitim.” olarak ifade etmiştir.

2.1.1.2. Yaygın Eğitim

Oğuzkan (1981:163)'a göre yaygın eğitim, “Örgün eğitim olanaklarından hiç yararlanmamış durumda olanlara, gittikleri okullardan erken ayrılanlara ya da örgün eğitim kurumlarında okumakta olanlara ve meslek dallarında daha yeterli duruma gelmek isteyenlere uygulanan eğitimidir.”

Yaygın eğitim, eğitimini normal okullarda tamamlayamamış olan yetişkin bireylere okuma-yazma öğretmek, sanat ve meslek sahibi yapmak ya da eğitimle ilgili bir konuda bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla açılan çeşitli kurs ve okullarda verilen eğitim “yaygın eğitim” ya da “yetişkinler eğitimi” olarak tanımlanır (Binbaşıoğlu, 1983:125).

Yaygın eğitim, örgün eğitimden farklı olarak hayat boyu süren öğretim ve eğitim etkinliklerini kapsadığı ifade edilmektedir. Örgün eğitimden farklı olarak yaygın eğitim belirgin basamaklara ayrılmamıştır ve her vatandaşın, hayat boyu eğitim alma hakkı vardır (Başaran, 2008:130).

Okuma yazma kursları, meslek içi eğitim seminer ve kursları, çeşitli meslek dallarındaki çıraklık eğitimi gibi eğitim etkinlikleri yaygın eğitim kapsamında eğitim etkinlikleridir (Fidan ve Erden, 1993:236). Halk eğitimi ve hizmet içi eğitim de yaygın eğitim kapsamındadır (Erdoğan, 2015:10).

2.1.2. Biçimsel Olmayan Eğitim

Literatürlerin çoğunda informal eğitim olarak da adlandırılan biçimsel olmayan eğitim, amaçlı ve planlı olmayan, gelişigüzel ve yaşam içerisinde kendiliğinden oluşan eğitimidir (Selçuk, 1997:3). Bireyin çevresi ve toplumla etkileşimi sonucu, hayatında kendiliğinden oluşan öğrenim sürecidir. Bu nedenle biçimsel olmayan eğitim, bireyin tüm hayatı boyunca yani ailede, sokakta, okulda, iş yerinde, kitle iletişim araçları önünde kısacası yaşamın her alanında vardır (Şahin, 2006: 9-10).

Biçimsel olmayan eğitimde birey, hayatında başkalarıyla etkileşimde bulunurken belli bir amacı olmadan bazı bilgi ve becerileri kendiliğinden öğrenir. Biçimsel olmayan eğitimde, yeni davranışlar gözlem ve taklit yoluyla öğrenilir (Fidan ve Erden, 1993:24)

Biçimsel olmayan eğitim, öğrenmenin sınırları nispeten belirsiz olan bir süreçtir. Bu kapsamda, biçimsel olmayan eğitim yaşamın içinde gelişen doğal bir öğrenme sürecidir. Çocuğun, arkadaşları ile oyun oynayarak, kendi deneyimlerinden de faydalanarak arkadaşlarından elde ettiği öğrenmeler bir biçimsel olmayan eğitim sürecidir. İnfomal eğitim, doğal eğitim olarak da isimlendirilir. (Erdoğan, 2015:10). Bu eğitim rastlantısal olduğu için, edinilen bilgiler her zaman için eğitsel bir değer taşımaz. Biçimsel olmayan yaşamın içinden elde edinilen bilgilerin zararlı olma ihtimali yüksek olup bireyin bu eğitim yoluyla kazanımları, büyük oranda yaşadığı çevreye bağlıdır (Selçuk, 1997:3).

Biçimsel olmayan eğitimin özellikleri; doğal biçimde kendiliğinden meydana gelmesi, planlı ve programlı olmaması, profesyonel öğrencilerin olmaması, olumlu ve olumsuz öğrenmelerden oluşması ve eğitimin belli bir mekânının olmaması yani tesadüfi bir yerde gerçekleşmesi olarak sıralanabilir (İnandı, 2011:6-7).

2.2. Öğretim ve Öğrenme

Öğretme, öğrenmeyle birlikte gelişim gösteren bir süreci ifade eder. Okulda gerçekleşen öğrenme, öğretim faaliyetlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (Erdem ve Akman, 2015: 16).

Öğretim, okulda önceden hazırlanan program kapsamında amaçlı, planlı, düzenli ve kontrol edilerek okullarda yapılan öğretme etkinliklerini ifade eder (Büyükkaragöz ve Çivi, 1999: 23). Bir başka ifadeyle öğretim, toplumu oluşturan bireylere, net olarak belirlenen hedefleri kazandırma sürecidir (Aşılıoğlu, 2014:12).

Öğrenme hayat boyu devam eden süreçtir (Erden ve Akman, 2005:16) ve organizmanın davranışlarında tekrarlar ya da yaşantıyla oluşan kalıcı veya sürekli değişimlerdir (Bacanlı, 2009:144). Bir başka tanımda da bireyin çevresine uyumu öğrenmeyi ifade etmekte olup taklit veya yaşantı sonucu bireyin davranışlarında oldukça kalıcı davranış değişimleridir. Bu bağlamda öğrenmeyle ilgili üç gerçekten birincisi, öğrenmenin taklit ya da yaşantıyla oluşması, ikincisi öğrenilen davranışın sürekli olması, üçüncüsü de davranış değişikliğinin ortaya çıkmasıdır (Arı, 2003:104).

Öğrenmeyle ilgili bazı temel kavramlar vardır. Bunlardan birincisi hazırbulunuşluktur. Hazırbulunuşluk, bireyin olgunlaşma ve öğrenme sonunda belirli davranışları yapmaya hazır olma durumunu ifade eder (Selçuk, 1999:16).

İkincisi ipucudur. İpucu, öğretmenin, öğrenme ortamında öğrenciye kazandırmak istediği davranışı oluşturan işaretler, üstü kapalı uyarıcılar olup bütünün parçasını oluşturur. Öğrenci algıladığı bu işaretlerle davranış üretir ve bütünü oluşturur. Öğrenci, belirli bir davranışı yapma gücüne sahipse ancak bu davranışı yapamadığı durumlarda öğretmen, öğrenciye verdiği ipucuyla öğrencinin, amaçlanan davranışı yapmasını sağlayabilir (Ülgen, 1995: 121).

Üçüncüsü geri bildirimdir. Geri bildirim, yapılan işle ilgili bilgi sağlanması olup eğitim öğretimde iki açıdan önemlidir. İlki öğrencinin amaca ulaşmak için gösterdiği çabaları/deneyimleri sonucunda, performans durumuyla ilgili bilgi edinmesini sağlamasıdır. İkincisi de sınıfta öğrencilerle etkileşim ortamındaki öğretmenin öğrencilerle iletişiminin ne düzeyde gerçekleştiğini anlamasına yardımcı olmasıdır (Ülgen, 1995:123). Hedeflenen davranışın kazanılıp kazanılmadığını veya eğitim amaçlarına uygun davranışta bulunup bulunmadığının öğrenciye bildirimi geri bildirim olarak ifade edilir. Geri bildirimlerin neticesine bakarak öğrencide belirlenen eksiklikleri tamamlama ve yanlışları doğrulama işlemi de düzeltmedir (Demirel, 2010: 169).

Dördüncüsü pekiştireçtir. Pekiştireç, istendik davranışı oluşturma ve oluşan bir davranışın sıklığını arttıran ödül ya da ceza niteliğindeki uyarıcılardır (Ülgen, 1995: 116). Ortama konulduğunda belirli bir davranışın yapılma olasılığını artıran uyarıcılar olumlu pekiştireç, azaltan uyarıcılar olumsuz pekiştireç olarak ifade edilir (Senemoğlu, 2018: 156-157).

Beşincisi sönmedir. Önceden pekiştirilen bir davranışın daha sonra pekiştirilmemesiyle davranışın yapılma sıklığının çok düşük düzeye inmesi veya ortadan kalkmasıdır. Bir başka deyişle pekiştirici işlevindeki uyarıcının ortamdan kaldırılması ve sonrasında davranışta azalma görülmesi veya davranışın kaybolmasını gösteren değişimdir (Otrar, 2014: 214).

Altıncısı cezadır. Ceza, istenmeyen bir davranışı yok etmek amacıyla verilen hoş olmayan uyarıcıdır (Selçuk, 1999:114). Ceza, istenmeyen davranışın zayıflatılmasını veya bastırılmasını sağlar (Hoy ve Miksel, 2015:43).

Bir davranışın sonucunda ortama hoş olmayan bir uyarıcının katılması ve bu davranışın yapılma sıklığının azalması, birinci tür cezadır. Bir davranışın, ortamda bulunan pekiştireci bir uyarıcının ortamdan çıkarılmasıyla tekrarlanma ihtimalinin azalması da ikinci tür cezayı ifade eder (Selçuk, 1999: 115). Başka bir ifadeyle, organizmaya olumsuz pekiştireçlerin verilmesi ya da olumlu pekiştirecin verilmemesi durumudur. Ceza uygulandığında yapılması istenmeyen davranış baskı altında tutulur fakat alışkanlıkları ortadan kaldırmaz (Senemoğlu,

2018:159). Ceza olağan dışı durumlarda yani uç vakalarda verilir ve cezanın bilgilendirici olması gerekir (Selçuk, 1999:114).

2.3. Türk Eğitim Sistemi ve Temel İlkeleri

Türk eğitim sisteminin yasal dayanağı, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'dur. (METK). METK, eğitim sistemini örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki temel bölüme ayırmaktadır. Örgün eğitim kurumları, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarıdır. Yaygın eğitim ise örgün eğitim dışında gerçekleştirilen planlı eğitimin tümünü kapsamaktadır (Erdoğan, 2000:3).

METK'da Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçları:

- Türk Milletinin bütün bireylerini, Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milleti'nin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve sürekli yükseltme gayretinde olan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış olarak uygulayan vatandaşlar yetiştirmektir (METK, 1973 md. 2/1, değişik: 16/6/1983- 2842/1 md.)
- Türk Milleti'nin tüm bireylerini, beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı biçimde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, özgür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmektir (METK, 1973 md. 2/2).
- Türk Milleti'nin bütün bireylerini, ilgi, istek ve yeteneklerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırarak hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu edecek ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek edinmelerini sağlamaktır. Bu amaçlarla bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak hedeflenmekte diğer yandan da milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve sonunda Türk Milleti'ni çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmak hedeflenmektedir (METK, 1973 md. 2/3).

Türk millî eğitim sisteminin özel amaçları, çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçlarını ifade etmekte olup hem Türk millî eğitim sisteminin genel amaçları ve temel ilkelerine uygun olarak hem de bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde saptanıp düzenlenmiştir (METK, 1973 md. 3).

Türk Milli Eğitimi'nin Temel İlkeleri METK'da belirtilmiştir. Temel eğitim politikalarını oluşturan bu ilkeler okullarımızın misyon ve vizyonuna yön vererek okullarımıza temel oluşturur. MEB, milli eğitim temel ilkelerini merkezde ve taşrada bulunan okullarda okul yöneticileri ve öğretmenler aracılığıyla yaşama geçirmeye çalışmaktadır. Türk milli eğitimindeki temel ilkeler METK'da aşağıdaki sırayla ifade edilmektedir.

Temel ilkelerden birincisi “Genellik ve Eşitliktir” ilkesidir. Bu ilkeye göre MEB'e bağlı tüm eğitim kurumlarında; dil, ırk, cinsiyet, engel durumu ve din ayrımı gözetilmeksizin bütün bireyler eşittir ve bu kurumlar tüm bireylere açıktır. Eğitimde hiçbir sınıfa, zümreye, aileye veya kişiye ayrıcalık tanınmaz (METK, 1973 md. 4).

Temel ilkelerden ikincisi “Bireyin ve Türk Toplumunun İhtiyaçları” ilkesidir. Bu ilke doğrultusunda millî eğitim hizmetleri, Türk vatandaşlarının istek ve yetenekleri ile Türk toplumunun gereksinimleri dikkate alınarak düzenlenir (METK, 1973 md. 5).

Temel ilkelerden üçüncüsü “Yöneltme” ilkesidir. Bu ilkeye göre; bireyler, eğitimleri süresince, ilgi, istidat ve yetenekleri ölçüsünde ve bunlar doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yönlendirilerek yetiştirilirler (METK, 1973 madde 6/1). Milli eğitim sistemi, her bakımdan, bu yöneltmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Bu amaçla, ortaöğretim kurumlarına, eğitim programlarının hedeflerine uygun biçimde hazırlık sınıfları konulabilir (METK, 1973 md. 6/2, değişik: 16/8/1997-4306/3 md.). Yöneltilmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve nesnel ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden yararlanılır (METK, 1973 md. 6/3)

Temel ilkelerden dördüncüsü “Eğitim Hakkı” ilkesidir. Bu ilke, anayasada güvence altına alınmış sosyal ve ekonomik haklardandır. Bu haktan hareketle, her Türk vatandaşı ilköğretimde öğrenim görme hakkına sahiptir. İlköğretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve yetenekleri ölçüsünde faydalanırlar (MEB, 1973 md. 7).

Temel ilkelerden beşincisi “Fırsat ve İmkân eşitliği” ilkesidir. Bu ilke, eğitimde hem kadın hem erkek her bireyin imkân ve fırsat eşitliği sağlanır (METK, 1973 md. 8/1). Maddi olanaklardan mahrum başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim

görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve diğer yollarla gerekli yardımlar yapılır (METK, 1973 md. 8/2). Özel eğitime ve korunmaya gereksinimi olan çocukları yetiştirmek için özel önlemler alınır (METK, 1973 md. 8/3).

Temel ilkelerden altıncısı “Süreklilik” ilkesi, bireylerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayatları boyunca devam etmesi temeldir (METK, 1973 md. 9/1). Gençlerin, eğitimi yanında, yaşama ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimini sağlamak için gerekli önlemleri almak da bir eğitim vazifesidir (METK, 1973 madde 9/2).

Temel ilkelerden yedincisi “Atatürk İnkılapları ve İlkeleri ile Atatürk Milliyetçiliği” ilkesidir. Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim etkinliklerinde Atatürk inkılap ve ilkeleri ile anayasada ifadesini bulmuş olan Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınmaktadır. Milli ahlak ve milli kültürün bozulup yozlaşmadan kendimize özgü şekli ile evrensel kültür içinde korunup geliştirilmesine ve öğretilmesine önem verilir. Milli birlik ve bütünlüğün temel öğelerinden biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve abartıya kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdaş eğitim ve bilim dili halinde zenginleşmesine çalışılır ve bu amaçla da Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile iş birliği yapılarak MEB tarafından gereken önlemlerin alınması hedeflenmiştir. Atatürk inkılaplarına ve milliyetçiliğine bağlı bireyler yetiştirmek milli eğitimin en temel hedeflerindendir (METK, 1973 md. 10 değişik: 16/6/1983- 2842/2 md.).

Temel ilkelerden sekizincisi “Demokrasi Eğitimi” ilkesi güçlü, istikrarlı, özgür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için vatandaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, ülke yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır. Ancak, eğitim kurumlarında anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir biçimde müsaade edilmez (METK, 1973 md. 11 değişik: 16/6/1983- 2842/3 md.).

Temel ilkelerden dokuzuncusu “Laiklik” ilkesidir. Türk millî eğitiminde bu ilke esastır. Din Kültürü ve Ahlak Öğretimi, ilköğretim okulları ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu derslerdendir (METK, 1983 md. 12 değişik: 16/6/1983- 2842/4 md.).

Temel ilkelerden onuncusu “Bilimsellik” ilkesidir. Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim yöntemleriyle ders araç ve gereçlerinin, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere, çevre ve ülke gereksinimlerine göre sürekli olarak geliştirilir (METK, 1973 md. 13/1). Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak gerçekleştirilir (METK, 1973 md. 13/2). Bilgi ve teknoloji üretmek ve kültürümüzü geliştirmekle vazifeli eğitim kurumları gereğince donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımdan özendirilerek desteklenir (METK, 1973 md. 13/3). Okul yönetimi, eğitim öğretim etkinliklerini bu çerçevede yapar ve bireylere araştıran, sorgulayan, eleştiren ve bilgiyi yeniden inşa eden yetkinlik kazandırma felsefesiyle eğitim öğretim etkinliklerini sürdürmesi önemlidir.

Temel ilkelerden on birincisi “Planlı Olma” ilkesidir. Millî eğitimin gelişmesi iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim- insan gücü -istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verecek şekilde planlanır ve yapılır (METK, 1973 md. 14/1). Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları, yasayla belirlenir ve her derece ve türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun şekilde düzenlenir (METK, 1973 md. 14/2). Planlı olma ilkesinde; eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar daha önce belirlenir ve kurumların bu standartlara göre en uygun büyüklükte kurulması ve verimli olarak işletilmesi sağlanır (METK, 1973 md. 14/3).

Temel ilkelerden on ikincisi “Karma Eğitim” ilkesidir. Eğitim kurumlarında kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Fakat eğitimin türüne, olanak ve zorunluluklara göre bazı okulların sadece kız veya sadece erkek öğrencilere ayrılabilir (METK, 1973 md. 15).

Temel ilkelerden on üçüncüsü “Eğitim Yerleşkesi ve Okul ile Ailenin İş Birliği” ilkesidir. Aynı alan içinde birden çok örgün ya da yaygın eğitim kurumunun birlikte olması durumunda eğitim yerleşkesi kurulabilir ve bunların ortak gereksinimlerini karşılamak üzere eğitim yerleşkesi yönetimi oluşturulabilir. Eğitim yerleşkesi kapsamındaki ortak açık alan, kantin, salon ve benzeri yerlerin işletilmesi veya işlettilmesi yerleşke yönetimince yerine getirilir. Böylelikle elde edilen gelirler, yerleşkenin ortak giderlerinde kullanılır. Eğitim yerleşkesinin kuruluşu, yönetiminin oluşumu, gelirlerinin harcanması ve denetlenmesiyle ilgili bu maddenin fıkrasındaki belirtilen diğer hususlar Maliye Bakanlığı ve MEB tarafından

ortaklaşa hazırlanan yönetmelikle düzenlenir (METK, 1973 madde 17/1 değişik: 25/6/2009-5917/17 md.).

Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında iş birliği sağlanır. Bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri oluşturulur. Okul-aile birlikleri, okulların eğitim ve öğretim hizmetlerine etkinlik ve verimlilik kazandırmak, okulların ve maddi imkânlardan mahrum öğrencilerin zorunlu gereksinimlerini karşılamak üzere aynî ve parasal bağışları kabul edebilir. Maddi katkı temin etmek amacıyla sosyal ve kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenleyebilir. Okulların yapısında bulunan açık alan, kantin, salon ve benzeri yerleri işletebilir veya işlettirebilir. Öğrenci velileri hiçbir surette bağış yapmaya zorlanamaz. Okul-aile birliklerinin kuruluş ve işleyişi, birlik organlarının oluşturulması ve seçim şekilleri, sosyal ve kültürel etkinliklerden sağlanan maddi katkılar, bağışların kabulü, harcanması ve denetlenmesi ile açık alan, kantin, salon ve benzeri yerlerin işletilmesi veya işlettirilmesinden elde edilen gelirlerin dağıtım yerleri ve oranları, harcanması ve denetlenmesine dair usul ve esaslar, Maliye Bakanlığı ve MEB tarafından ortaklaşa yayınlanan yönetmelikle düzenlenir (METK, 1973 md 17/2 değişik: 25/6/2009-5917/17 md.).

MEB tarafından belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde, gerekli görülen hallerde il MEM'ler; il sınırları içerisinde bulunan bir veya daha fazla eğitim yerleşkesi yönetiminin veya okul-aile birliğinin işletebileceği veya işlettirebileceği yerlere ilişkin ihaleleri bunlar adına yapmaya yetkilidir (METK, 1973 md. 17/3 değişik: 25/6/2009-5917/17 md.).

Eğitim yerleşkeleri ve okul-aile birliklerinin gelirleri, genel bütçe gelirleriyle ilişkilendirilmeksizin eğitim yerleşkesi yönetimi ve okul-aile birliği adına bankalarda açılan özel hesaplarda bulundurulur (METK, 1973 md. 17/4 değişik: 25/6/2009-5917/17 md.). Eğitim yerleşkesi yönetimleri ve okul-aile birlikleri, bu kapsamda yapacakları işlemler ve düzenlenen kâğıtlar yönünden damga vergisi ve harçlardan muaf; bunlara ve bunlar tarafından yapılan bağış ve yardımlar ise veraset ve intikal vergisinden müstesnadır (METK, 1973 md. 17/5 değişik: 25/6/2009-5917/17 md.).

Temel ilkelerden on dördüncüsü “Her Yerde Eğitim” ilkesidir. Millî eğitimin anaçlarının sadece resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, bununla birlikte evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır (METK, 1973 md. 17/1). Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili etkinlikleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından MEB'in denetimindedir (METK, 1973 md. 17/2).

2.4. Okul Tanımı

Oğuzkan (1981:107) okulu, “Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitim topluluğu” olarak ifade etmiştir. Başaran (1983:32)’a göre “Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze gelinen kapısıdır” ve “Okul, eğitim örgütünde eğitim hizmetinin üretildiği yerdir.”

Bursalıoğlu (1987b :120)’na göre, “Okul, amaçlı, düzenli ve özel bir öğrenim çevresidir.” Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak ismidir. Okullar biçimsel eğitim veren kurumlardır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim etkinlikleri sunularak, öğrencilerde istendik davranış değişikliği amaçlanır (Fidan ve Erden, 1993:72). Okul, öğrencilerine, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaştırmak için gereken davranışı (bilgi, beceri ve tutumu) planlı bir süreç içinde belli bir sürede kazandıran örgüttür. Öğrenmenin yaşam boyu olmasına rağmen okul, hedefleri, süresi, yöntemi belli, planlı bir öğretim yapar (Başaran, 2008:139).

Okul, eğitim ve öğretim etkinliklerinin yapıldığı eğitim kurumu olup öğrenciler öğrenimlerini toplu olarak bu mekânda gerçekleştirir. Okulun temel amacı, düşünsel, bedensel ve ahlaki açıdan öğrencinin gelişimini sağlamaktır. Okul binaları okulun amacına göre tasarlanır. Okul hem bilimsel bilgi kaynağı hem de sosyal etkinliklerin yapıldığı eğitim kurumudur. Ayrıca okul, bilimsel bilginin yanında kültür, sanat ve siyaset alanlarında derslerin de verildiği mekânlardır (Gülşen ve Gökyer, 2012:3). Okul, öğrencilerin bilgi, beceri ve tutum seviyesinde bir takım davranış değişiklikleri edindikleri özel ortamlardır (Sağlam, 2012:168).

Eğitimin ve eğitim sürecinin en belirgin kurumu olan okulun görevleri, sosyal, politik ve ekonomiktir. Okulun, sosyal, politik ve ekonomik görevleri, eğitim sürecini ve kurumun ürünü olan vatandaşın haklarını ve görevlerini de simgeler (Bursalıoğlu, 1991:669). Okulun bu görevleri incelendiğinde; sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek, yani çocuğa kültürü aşılamaştır. Okul bu görevini yaparken, kültürü hem korur hem değiştirir. Böylece, kültürün gerek yenileşmesini gerekse istikrarını sağlamak zorundadır (Bursalıoğlu, 1987a:62).

Okullar, hizmet sundukları çevre halkının yaşayış, inanç ve davranışlarında dolaylı da olsa olumlu bazı değişikliklere yol açmalıdır. Özellikle köy okullarının bu bakımdan yapacakları katkılar belirlemek oldukça zordur. Büyük şehirlerde de aileler görgü ve bilgilerini arttırmak

için çeşitli olanak ve fırsatlardan faydalanabilirler. Köylerin sosyal, ekonomik ve kültürel kalkınmasına yardımcı olacak tek kurum ilkokuldur (Oğuzkan, 1966:29).

Okulun politik vazifesi yetiştirdiği neslin toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektir. Okulun ekonomik vazifesi ise ekonominin beyin gücü ve beden gücü ihtiyaçlarını karşılamaktır (Bursalıoğlu, 1987a: 62).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na göre okulun amacı ve görevi, Atatürk ilke ve devrimlerine, laik, demokratik, sosyal hukuk devletinin ilkelerine uygun ve öğrencinin eğitim ihtiyacını karşılayan bir öğretim yapmaktır (Başaran, 2008:141).

Okul, uygulanan eğitim düzeyi ve niteliğine göre anaokulu, ilkokul, lise, meslek okulu, yüksek okul ve üniversite olarak adlandırılır. Bu okulların her birinin kendine özgü amaçları, eğitim programları ve öğretim yöntemleri vardır. Her okul kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli davranışları seçerek, öğrenme yaşantıları yaratarak ve bu yaşantıları öğrencilerin ihtiyaçları ile düzeyine göre belirleyerek planlı ve programlı bir öğretim ortamı düzenler (Fidan ve Erden, 1993:72).

Ülkemizde okullar, devlet tarafından belirlenen mevzuatlar, ilke ve amaçlar çerçevesinde açılmakta, örgütlenmekte, işletilmekte ve denetlenmektedir (Demirtaş, 2008:114). Aynı veya birbirine benzer mevzuatla yönetilmesine rağmen okulun eğitsel ortamından, personelin ve öğrencilerin birbirleriyle olan ilişkilerinden, iletişiminden ve etkileşiminden ortaya çıkan bir dokudur. Okulun eğitsel ortamı; okulun yönetiminden, öğretiminden, öğrenci başarısını değerlendirmesinden, öğrencilere ve öğretmenlere sunduğu eğitim uzmanlığı hizmetlerinden, okul kurallarına uyumdan, öğrencilerin özgürce katıldığı eğitsel, sosyal etkinliklerden, ailelerle ve çevreyle olan ilişkilerinden etkilenir (Başaran, 1998:196).

Okul binası, öğrencilerin bilgi, beceri ve tutum düzeyinde planlanan ve amaçlanan davranış değişikliklerini kazanabilecekleri özellikleri bulundurmalı ve eğitim amacıyla yapılmış olması gerekir. Okul binası yapılmadan önce iyi planlanmalı ve tüm bölümleriyle, birimleriyle uygun kapasitede inşa edilmelidir. Okul, fen bilgisi, yabancı dil, görsel sanatlar ve müzik dersleri için yapılmış laboratuvarlara sahip olmalıdır. Okul binasına sonradan ek binaların yapılması, okul içinde yeniden biçimlendirmelerin olması ülkemizde sık görülür. Binaların ısınma, aydınlatma ve havalandırma sistemleri olmalıdır. Okulun genel temizliği düzenli biçimde yapılmalıdır. Islak zeminler öğrencilerin kayıp düşmelerine ve sağlığına zarar vermesine neden olabileceğinden ıslak zeminli yerler sık sık kontrol edilmelidir.

Okulun iç ve dış mekânı iç açıcı, rahatlatıcı ve sakinleştirici renklerden seçilmelidir. Ülkemiz deprem kuşağında olduğundan ve deprem olma riski taşıdığından okul binaları depreme dayanıklı olmalıdır. Nitekim okul binalarının mevzuata uygun olarak depreme dayanıklı standartlarda yapılması gerekmekte olup okul binalarının yapım aşamasında sıkı bir denetim zorunludur. Okul binaları kullanışlı ve güvenli olmalı, öğrencilerin zarar görmemeleri için mümkün olduğu kadar girintisi ve çıkıntısı olmayacak biçimde tasarlanmalıdır. Küçük yaştaki öğrencilerin güvenliği için dolambaçsız merdivenler ve koridorlar yapılmalıdır. Okula giriş ile çıkışlar güvenli olmalı ve kontrol altında tutulmalıdır. Okul kapı ve pencereleri kilitlenebilir özellikte ve dayanıklı malzemeden olmalıdır (Sağlam, 2012: 168).

Kaçış merdiveni, yangın veya diğer acil durumlarda, binada bulunan bireylerin binayı hızlı ve güvenli biçimde boşaltması için tasarlanmış koruyucu merdivenleri ifade eder (MEB Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi, 2009 madde 27). Kaçış merdivenleri ile ilgili bulunması gereken bazı özellikler, *Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmeliği*'nde belirtilmiştir. Bunlar:

- Kaçış merdivenlerinin duvar, tavan ve zemininde yanıcı özellikte malzeme kullanılamaz ve bu merdivenler, yangına en az 120 dakika dayanan duvar ve en az 90 dakika dayanan duman sızdırmaz kapı ile diğer bölümlerden ayrılır (md. 38/1).
- Binanın herhangi bir yerinde yangının çıkması durumunda, o kotta bütün insanların binadan çıkışlarının sağlanması için kaçış yollarının ve kaçış merdivenlerinin birbirlerinin seçeneği olarak konumlandırılması gerekir. Kaçış merdivenleri ve bina kaçış yolları yan yana yapılamaz. Kat sahanlığı ile kaçış merdivenine giriş aynı kotta olmalıdır. Kaçış merdivenine, genel merdivenlerden geçilerek ulaşılamaz. Kaçış merdiveni yuvalarının yerinin tespitinde, en uzak kaçış mesafesi ve kullanıcı yükü esas alınır (md. 40/1).
- Sahanlığın genişliğinin ve uzunluğunun kaçış merdiveninkinden az olmaması şarttır. Kaçış merdiveninin basamaklarının kaymaz malzemeden yapılması gereklidir (md. 41/1).

Öğrencilerin birçok ihtiyacına cevap verebilecek özellikte bir okul binası planlanmalı ve yapılmalıdır. Öğrenci mümkün olduğunca okulun dışına çıkma gereği duymadan ihtiyaçlarını okul binası içinde giderebilmelidir. Öğrencilerin en temel gereksinimlerinden beslenme ve kırtasiye ihtiyaçları için okul kantini bulunmalıdır. Yiyeceklerin temizliği okul

yönetimi tarafından sık sık ve özenle kontrol edilmelidir. Tuvaletlerin ve lavaboların öğrenci sayısına, fiziksel gelişimine ve yaşına uygun olarak yeterli sayıda ve ölçülerde yapılması gereklidir (Sağlam, 2012: 169).

Okul yapılacak binanın üzerindeki arazinin altından fay hattı geçmemesi, taşkın sahası, bataklık, toprak kayması riski olmaması, dere yatağında bulunmaması, yüksek veya orta gerilim hattı geçmemesi, baz istasyonu ile akaryakıt istasyonu olmaması ve yüksek yangın riski bulunan yerlerde olmaması, arazideki toprağın kimyasal yapısında tehlikeli ve atık madde bulunmaması, toplu taşıma araçları ile rahat ulaşılabilir yerde bulunması ve trafik yoğunluğundan en az etkilenebilecek konumda olması, eğitim öğretimi olumsuz etkileyen havaalanı, demir yolu, otoyol, fabrika gibi gürültü kaynaklarına uzak yerde, elektrik, doğal gaz, içme suyu, kanalizasyon altyapıları tamamlanmış olması gerekir (MEB İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı Eğitim Yapıları Asgari Tasarım Standartları Kılavuzu, 2015).

İlkokullarda binalar en fazla bodrum, zemin ve iki kat olmak üzere planlanmış olması, müdür odası, özellikle ders dışı etkinlikler ve ders aralarında öğrencilerin rahatlıkla gözlemlenebileceği, okul bina girişinin rahatlıkla görünebileceği konumda bulunması gerekir (MEB İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı Eğitim Yapıları Asgari Tasarım Standartları Kılavuzu, 2015).

Okul binalarının sağlık, eğitim-öğretim ve ulaşım bakımından uygun konumda olması göz önünde bulundurulur. Halka açık olan meyhane, kahvehane, kıraathane, bar, elektronik oyun merkezleri gibi yerler ile açık alkollü içki satılan yerlerin, okul binalarından kapıdan kapıya mesafesinin en az 100 metre uzaklıkta bulunması zaruridir. Turizmin yoğun olduğu yörelerdeki okulların tatil olduğu dönemlerde okullar ile işyerleri arasında mesafenin 100 metre olma koşulu aranmaz. Bununla ilgili esaslar İçişleri, MEB, Sağlık ve Kültür ve Turizm Bakanlıklarının ortaklaşa hazırlayacakları yönetmelikle belirlenir (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961 md. 61, değişik: 12/11/2003- 5002/1 md.).

2.5. İlkokulda Eğitim Öğretim Hizmetleri

İlköğretim kurumlarının, ilkokul ve ortaokul olarak müstakil okullar hâlinde kurulması esastır. Fakat olanak ve koşullara göre ortaokullar, ilkokul veya liselerle bir arada kurulabilir (İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961 md. 9/1, 30/3/2012- 6287/3 md). İlkokulun açılabilmesi için sahip olunması gereken genel koşullar şöyledir. Birincisi, birleştirilmiş sınıf uygulaması

yapan ilkokulların 1., 2., 3. ve 4. sınıflarda toplam en az 10(on) öğrenci bulunması ve en az 1(bir) dersliği olması gerekir. İkincisi, birinci sınıftaki öğrenci sayısının en az 10(on) olması, toplam derslik sayısının en fazla 32(otuz iki) olması, görsel sanatlar atölyesi ve/veya fen, müzik, spor veya drama salonu bulunmasıdır. Üçüncüsü de ilkokulun tüm sınıflarında toplam öğrenci sayısı 10(on)'un altında olursa, ilkokul kapanır ancak ulaşım koşullarının olumsuzluğu ya da kapanma sonucunda velilerin öğrencilerinin taşınmalı olarak başka okula gitmesine onay vermemesi halinde öğrenci sayısı dikkate alınmaz ve valiliğin de uygun görmesi durumunda ve okulun açık kalması sağlanır (MEB Kurum Açma, Kapatma ve Ad Verme Yönetmeliği, 2017 md. 6/2 değişik: RG-2/10/2020-31262).

Haftalık ders programı öğretim yılı başında ve gerekli hâllerde ders yılı içinde okul yönetimi tarafından oluşturulur. Yönetici ve öğretmenlerin okutacakları derslerin gün ve saatlerine göre öğretmenlerin mazeretleri de dikkate alınarak dengeli olarak ders programı dağılımı yapılır ve ilgililere imza karşılığı duyurulur (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 5/2).

2.5.1. İlkokulda Kurullar

Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 35. maddesinin birinci fıkrasında, ilkokullarda zümre öğretmenler kurulunun; aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa branş öğretmenlerinden oluşturulduğu belirtilmiştir.

Zümre öğretmenler kurulunda; öğretim programı, ders planlarının düzenlenmesi, öğretim yöntem ve teknikleri, ölçme değerlendirme araçları, öğrenci başarı düzeyi, okulun fiziki mekânlarının ve ders malzemelerinin kullanımı konuları görüşülerek okulun çevre imkânları analiz edilir ve iş birliği oluşturulur (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 35/4). Ders yılı sonunda gerçekleştirilen zümre öğretmenler kurulunda; daha önce alınan zümre öğretmenler kurulu kararlarının izleme-değerlendirme raporu hazırlanır ve okul yönetimine sunulur (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 35/5).

Tek öğretmenli birleştirilmiş sınıflı ilkokullarda zümre toplantısı gerçekleştirilmez, bu öğretmenler ilgili ilçe/il zümre toplantısına katılır. Aynı sınıfı okutan bir sınıf öğretmeni veya branşında bir öğretmen olması durumunda zümre toplantısı, müdür veya müdürün görevlendireceği müdür yardımcısı ile yapılmakta olup bu öğretmenler branşları ile ilgili bir

üst zümre toplantısına da katılır (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 35/2, değişik: RG-10/7/2019-30827). Zümre öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulunda yapılacak çalışma planına uygun olarak ders yılı başında, ortasında ve sonunda toplanır ancak ihtiyaç duyuldukça da kurul toplanabilir. Toplantılar, zümre öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında gerçekleşir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 35/3, değişik: RG-10/7/2019-30827).

Öğretmenler kurulu, okul müdürünün başkanlığında varsa müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ile öğretmenlerden oluşur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa müdür başyardımcısı, yoksa müdürün görevlendireceği müdür yardımcılarının birisi başkanlık eder (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 34/1). Öğretmenler kurulu, ders yılı başlamadan önce, ikinci dönem başında ve ders yılı sonunda toplanır. Okul müdürünün gerekli gördüğü zamanlarda ve kurul üyelerinin salt çoğunluğunun yazılı isteği doğrultusunda da kurul toplantısı gerçekleşir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 34/2).

Kurulun toplantı günleri ve gündemi, okul yönetimi tarafından 5(beş) günden az olmamak üzere imza karşılığı önceden katılımcılara duyurulur ve gündemin bir örneği öğretmenler odasına asılır. Kurul toplantısına başlamadan önce, gerekli görülen diğer konular da oy çokluğuyla kurul gündemine alınabilir. Kurul toplantılarında katılımcıların görüşleri ve alınan kararlar, kurulca seçilen yazman tarafından tutanak altına alınır ve katılımcılar tarafından imzalanır. Kararlar oy çokluğuyla alınmakta olup eşitlik hâlinde kurul başkanının katıldığı görüş kabul edilir. Alınan kararlar, karar defterine yazılarak uygulanmak üzere toplantıya katılamayanlar da olmak üzere yönetici ve öğretmenler tarafından imzalanarak okul yönetimi tarafından bir dosyada saklanır. Öğretmenler kurulu toplantıları ders saatlerinin dışında yapılır ancak gerekli durumlarda okul müdürünün önerisi, il/ilçe millî eğitim müdürlüğünün onayıyla ders saatleri içinde de kurul toplantısı yapılabilir. Kurul toplantısının ders saatine karşılık gelmesi durumunda öğrenciler izinli sayılır (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 34/2 değişik: RG-10/7/2019-30827). Birleştirilmiş sınıf uygulamasının olduğu tek öğretmenli ilkokullarda öğretmenler kurulu toplantısı yapılmaz (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 34/3).

Eğitim öğretim yılının başında gerçekleşen, ders yılı sürecindeki eğitim öğretim etkinliklerine ait kararlarla birlikte okul yönetiminde işleyişin nasıl olacağını belirleyen

Öğretmenler Kurulu Toplantısı, okul kültürü açısından oldukça önemli bir toplantıdır (Öznelbant, 2016:122).

2.5.2. İlkokulda Öğretim Planları

Ünitelendirilmiş yıllık plân, ders vermekle yükümlü olunan sınıflarda, belirlenmiş üniteleri veya konuları öğretim yılı sürecinde hangi aylarda ve ne kadar sürede işleneceğini gösteren, duruma göre zümre öğretmenler veya şube öğretmenler kurulunca ortak hazırlanarak ders yılı başında okul yönetimine iletilen çalışma plânıdır (MEB Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge, 2003 md. 10).

Günlük ders planı, genel olarak; öğrencilerin ulaşması planlanan hedefler ve davranışlar, hedef davranışlara ulaştıracak öğrenme yaşantıları, öğrenmeye elverişli ortam için uygun araç ve gereçler ile öğrenciye kazandırılan hedef davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi bölümlerinden oluşur (Başaran, 2000b:156). Günlük ders planının yerine ilgili dersin öğretmen kılavuz kitabı varsa bu kılavuz kitap kullanılır. Öğretmenin gereksinimine göre, okulun koşulları göz önünde bulundurularak kılavuz kitaplardaki planın dışında öğretim programına uygun olarak günlük ders planı hazırlanıp uygulanabilir (Helvacı ve Türkmen, 2013:202).

2.5.3. İlkokulda Ders Denetimi

Öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tamamının değerlendirilmesi ve daha etkili bir öğretim ve öğrenme ortam ve koşullarının oluşturulması işi denetimi ifade eder (Aydın, 1993: 10).

Ders denetimi, öğretmenin ders saatlerindeki çalışmalarının değerlendirilmesi yanında, öğretim programını ve yıllık ders planlarının ne kadarını uygulamış olduğu, soru düzenlemedeki yeterliliği, yaptığı yazılı yoklamalar, verdiği öğrenci ödevleri ve bunları değerlendirmedeki dikkati, atölye çalışmaları ile kazandırdığı bilgi ve beceri düzeyi davranışlar, öğrencileri kişisel çalışmalara yöneltmede gösterdiği başarı, okulda ve okul dışındaki etkinlik ve davranışları da değerlendirilir (Gülşen ve Gökyer, 2012: 231).

İlkokullarda ders denetimi daha önce MEB bünyesindeki maarif müfettişleri tarafından yapılmaktaydı. 24 Mayıs 2014 tarihinde çıkarılan Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği ile öğretmenin ders denetiminin maarif müfettişlerinin yetki alanından çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum maarif müfettişlerinin rehberlik ve denetim amaçlı ders denetimi yapamayacağı anlamına gelmektedir. İlkokullarda halihazırda öğretmenlerin ders denetimi, ders denetiminin nasıl ve kim tarafından ne zaman yapılacağı konusunda yönetmelikte bir madde bulunmamaktadır.

2.5.4. İlkokulda Birleştirilmiş Eğitim

İlkokullarda birden çok sınıfın birleştirilerek öğrencilerin aynı anda öğrenimine devam ettiği ve bir öğretmen tarafından gerçekleştirilen öğretim birleştirilmiş sınıf uygulamasını ifade eder (Köksal, 2006: 17). Bir derslikli birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan ilkokullarda öğrenci sayısı 10(on)'dan 21(yirmi bir)'e kadar 1(bir), 21(yirmi bir) ve daha fazla ise 2(iki) sınıf öğretmeni norm kadrosu verilir (MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2014 md. 16/2). 2(iki) veya daha fazla dersliği bulunan birleştirilmiş sınıf uygulaması yapan ilkokullarda 10(on)'dan 21(yirmi bir)'e kadar 1(bir); 21(yirmi bir)-41(kırk bir) arası 2(iki); 41(kırk bir) ve daha fazla olması durumunda 3(üç) sınıf öğretmeni norm kadrosu verileceği belirtilmiştir (MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2014 md. 16/3).

Birleştirilmiş sınıf uygulaması için en az 1(bir) derslik ile birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflardaki öğrenci sayısının en az 10(on) olması esastır (MEB Kurum Açma, Kapatma ve Ad Verme Yönetmeliği, 2017 md. 6/2 değişik: RG-2/10/2020-31262).

Birleştirilmiş sınıf uygulaması zorunlu yapan nedenler arasında öğretmen sayısının, derslik sayısının veya öğrenci sayısının yetersizliği gösterilebilir. Derslik sayısından kaynaklı birleştirilmiş sınıf uygulaması az olup daha çok öğrenci sayısının yetersiz olmasıdır. Bu da genellikle kırsal bölgelerden kentlere göçün olması ve doğum sayısındaki düşüşten kaynaklanır (Köksal, 2006:8).

Birleştirilmiş eğitim uygulaması beraberinde eğitim öğretimde bazı sınırlılıklar getirmektedir. Birleştirilmiş sınıflı okulların sınırlılıkları şöyle sıralanabilir. İlk olarak öğretmenin görev, yetki ve sorumluluklarının artmasıdır. İkinci olarak öğretmenin derse

hazırlık için harcadığı sürenin ve enerjinin artmasıdır. Üçüncü olarak programda hedeflenen kazanımların tümünü işlemenin zorlaşması ve derslerin planlanan sürede işlenmesinde zaman kaybının olmasıdır. Dördüncü olarak sınıf öğretmenlerinin tümünün birleştirilmiş sınıf uygulamaları konusunda yeterli formasyon almamasının onları sıkıntıya sokabilmesidir. Beşincisi olarak da sınıf öğretmenlerinin rehberlik hizmetlerinden yeterince yararlanamaması sonucuyla birleştirilmiş sınıf derslerinde güçlükler yaşamasıdır (Köksal, 2007: 325).

2.6. Yönetim ve Yönetici

Binbaşıoğlu (1971:24)'na göre yönetim, “Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve malzeme gücünü, iş birliği yaparak, mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde en etkili ve verimli bir bilim ve sanattır.” Başaran (1978:167)'a göre yönetim, “Bir örgütte çalışan insanların eylemlerini düzenli bir iş birliği içinde ve eşgüdümleyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirir.”

Yönetim, örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve gereç gücünü, iyi bir eşgüdümle- mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma bilim ve sanattır (Binbaşıoğlu, 1983:23). Yönetim süreci, ancak, en az iki kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar (Tosun, 1990:183). Tosun (1990: 161)'un belirttiği üzere, “Yönetim, insanların iş birliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecinin oluşturur.”

Yönetim, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasıdır. Kaynak kapsamına, insan gücü, para, zaman, malzeme ve mekân gibi unsurlar girer. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma usullerini bulmak yönetim biliminin amacıdır. İyi bir yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha nitelikli yapılmasını sağlamaktır (Tortop, vd. 1993: 7).

Yönetim bir süreci ifade etmekte olup yönetim süreci; üretime, bütçelemeye, personele ve genel hizmetlere ilişkin sorunların üstesinden gelerek örgütün üreteceği ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmek için gereklidir (Başaran, 2000a:15). Örgütlerde insan ve madde kaynaklarını, örgütün amaçları için en verimli kullanmak, yönetimi ifade eder (Cemaloğlu, 2005:249).

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanma sürecidir (İlgar, 2005:13).

Yönetim; kamu, eğitim ve endüstri gibi çeşitli insan örgütlenmelerine ve örgütlerine ilişkin genel bir süreçtir. Yönetim, insan ve madde kaynaklarını verimli kullanarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir uygulama alanıdır (Kılbaş, 2013:2).

Binbaşıoğlu (1971:7)'a göre, "Yöneticilik bir bilim ve sanattır." Belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan örgüt ve bu örgütte görev alan insanlar ve diğer maddi kaynaklar, kendi kendine iş yapamaz; her şey, parça halinde yerinde durur; ona, yön, canlılık, hareket ve bütünlük kazandıracak olan yöneticidir. İyi bir yönetim, akla uygun bir çalışmayı gerektirir. Bu "rasyonel çalışma" olarak da ifade edilebilir. Bu tür yönetimin her alanında, "tutumluluk" ve "verimlilik" dikkate alınır. Akıl ve mantık, her şeyin üzerindedir. Bilimsel düşünüş sahibi olmak da bununla ilgili ve bunun bir gereğidir. Bu düşünüşe sahip olan bir yönetici, başında bulunduğu örgütü verimli bir şekilde çalıştırabilir (Binbaşıoğlu, 1983:23). Bu bağlamda, yönetici, yönetimde yaralanacağı yöntemleri, mevcut süreye ve şartlara en uygun şekilde uygulamak, yönetimde; insan, para, süre, malzeme ve mekân kaynaklarını etkin, etkili ve verimli olarak kullanmak durumundadır (Tortop, 1992:265).

Koçel (1995:12)'in belirttiği üzere yönetici, "Başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir." Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedeflerine ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve iş birliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan bireylerdir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersizdir. Bunun nedeni yönetici insan kaynakları kadar maddi ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır. Bu durumda, değişimin bir olgu olduğunu göz önünde bulundurursak yönetici için bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran birey olarak tanımlanır (Erdoğan, 2000:33).

Yöneticileri görev yaptıkları düzeye göre üç ayrı türe ayırmıştır. Bunlar üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticilerdir. Yöneticilerin hangi düzeyde olduğunu nitelendiren ortak bir standart bulunmamaktadır. Bu ayırım, yöneticilik yapılan sisteme göre yapılır. Bir ildeki okul sistemini düşünüldüğünde, millî eğitim müdürünü ve müdür yardımcılarını üst düzey yönetici, şube müdürlerini orta düzey yönetici ve okul müdürlerini ve yardımcılarını alt düzey yönetici olarak düşünebilir. Bir okul sisteminde ise

okul müdürü ve yardımcıları üst düzey, zümre başkanı öğretmenler orta düzey ve okulun öğretmenleri veya sınıf başkanları da alt düzey yönetici olarak ifade edilir (Erdoğan, 2000:37). Dolayısıyla yöneticilerin konumlarına göre sınıflanması sistemin özelliklerine ve büyüklüğüne göre oluşmaktadır (Erdoğan, 2008:45).

2.7. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi bir uzmanlık alanıdır. Eğitim yönetimi, amaç ve işlev olarak kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimi diğer kurumların yönetiminden farklıdır çünkü eğitimin kendine özgü bir yanı vardır (Aydın, 2010:179). Başaran (1978:167)'a göre eğitimde yönetim, “Okulda (ya da bir eğitim örgütünde) çalışanların eylemlerini, düzenli bir iş birliği içinde ve eşgüdümleyerek eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmedir.”

Eğitim yönetimin görevi, milli eğitimin genel ve özel amaçlarını hukuk kuralları çerçevesinde uygulamaktır. Eğitim yönetiminin uzmanlık alanı ise, eğitim programlarının, öğrencilerin, okuldaki personelin, eğitim materyallerinin, binaların, okulun bütçesinin ve tüm eğitime yardımcı olacak okul ve çevre etkenlerinin yönetimidir (Başaran, 1978:167). Oğuzkan (1981:60)' eğitim yönetimini, “Bir eğitim kurumuna ilişkin bütün işlerin denetimi ve yürütülmesi” olarak ifade eder.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim etkinlikleri, devletin gözetim ve denetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim etkinliklerini sürdürür. Eğitim yönetimi ve onun bir alt dalı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1984:36-37).

Eğitim yönetiminde insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, yönetmek ve grup çalışmalarını yönlendirmek amacıyla kurallar geliştirmek temeldir. Bu amaçla, eğitim yönetiminde genel yönetim ve kamu yönetimi alanlarının kuram, ilke ve teknikleri kullanılır. Eğitim kurumlarında eğitim programlarının etkili bir biçimde uygulanması, öğrenci hizmetleri, personel yönetimi, bütçeleme işleminin yürütülmesi, bina araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve bu yönetim süreçlerinin etkili biçimde işletilmesi amaçlanır (Fidan ve Erden, 1993:49). Kamu yönetiminin eğitim alanına

uygulanması olarak ifade edilen eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir (Fidan ve Erden, 1993:231).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2000:18). Eğitim yönetimi, bireyin davranışlarında istenilen davranış değişikliği oluşturmak için insan gücü ve madde kaynaklarını kullanma sürecini ifade eder (Çelik, 2000:28). Eğitim yönetimi, eğitim ile ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır. Eğitim yönetimi; bir toplumun eğitimle ilgili tüm gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim yönetiminde; eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili olarak uygulanması ve öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin kullanılmasıyla ilgili yöntemler geliştirilir ve tüm bu yönetim süreçlerinin etkin, etkili ve verimli bir şekilde işletilmesi amaçlanır (İlgar 2005:14).

Eğitim yönetimi; eğitim uygulaması, didaktik etkinlikler, personel eğitimi, ekonomik ve mali etkinlik, okul aile ilişkileri gibi uzmanlık alanlarını kapsayan karmaşık bir grup etkinlikten oluşan uzmanlık alanıdır. Eğitim hizmetlerinin üretilmesinde, madde ve insan gücünün yönlendirilmesinde eğitim yönetiminin önemli bir işlevi bulunmaktadır. Eğitim yönetimi, eğitsel programların etkinlikleriyle ilgilenir. Karmaşık çevresel değişimler ve etkileri, modern programlarda sürekli bir değişim ortaya çıkarır ve programların yeni biçimlerini yaratır (Kılbaş, 2013:2).

Eğitimde yönetimin, hukuk kurallarına uygun olması kadar, bilimsel olması gerekir. İster sınıf ister bölüm, isterse okul ya da bakanlık düzeyinde olsun, tüm yönetmenlerin başarılı olmaları, eğitim süreçlerine gereğince uygulamalarına bağlıdır. Yönetim süreçleri, özet olarak planlama, örgütleme, yöneltme, eş güdüm ile denetim ve değerlendirmedir (Başaran, 1978:172).

Planlama, “Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim örgütüne ihtiyacı olan girdileri sağlama ve kullanma yöntemlerini kararlaştırma sürecidir.” (Başaran, 1983:56). Planlama gelecek zamana yönelik olup (Başaran, 1982b:42), iş gücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik olarak kullanılmasını sağlar (Tortop, vd. 1993: 52).

Örgütlemeyi tanımlamadan önce örgüt kavramını açıklamak gerekir. Örgütlemeyi tanımlamadan önce örgüt kavramını açıklamak gerekir. Örgüt, bir kuruluşu, en az emekle yüksek amaca ulaştırmak için madde ve insan yönünden işlerin bölünmesini ve yine aynı amaç için birleştirilmesini sağlayan yapıdır (Binbaşıoğlu, 1971:12). Örgütlenme ise eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç olan girdileri sağlama ve bunları bütünleştirme sürecini ifade eder. Eğitim planı, eğitim örgütü için gereken girdileri sağlamanın ve kullanmanın usullerini gösteren bir dizi karardan oluşur. Bu kararların uygulanması örgütlenme sürecini ortaya çıkarır (Başaran, 1983:60).

Örgütlenme, sağlanan girdileri bütünleştirmektir. Fakat bu bütünleştirme elde edilen girdileri bir araya yığmak değildir. Örgütlenmeyle örgüt, birimlere, bölümlere, takımlara ayırıp bunların içinde de iş görenler çalışır. Her iş görenin birbiriyle, takımların, bölümlerin, birimlerin birbiriyle eşgüdüm içinde çalışması zorunludur. Bu eşgüdüm sağlanmadığında her iş gören, her takım, bölüm, birim, kendi başlarına buyruk olarak çalışır. Bu nedenle birlikte gerçekleştirecekleri işi, ayrı ayrı çalıştıkları için gerçekleştiremezler (Başaran, 1983:71). Örgütlenme, planların verimli ve ekonomik olarak uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalar ile görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsar (Tortop, vd. 1993: 72).

Yöneltilme, “Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için kararlaştırılan, planlanan işlerin amaçlanan doğrultusunda sapmadan yapılmasıdır” (Başaran, 1983:72). Bir başka ifade ile personelin, örgütün amaçlarına ulaşmak için göstermiş olduğu performansı esnasında görevlerinin gerektirdiği doğrultudan çıkmalarını önleme ve aynı doğrultuda çalışmalarını sağlama sürecidir (Başaran, 2000a:252).

(Binbaşıoğlu, 1983:35)’a göre eşgüdüm, “Bir örgütte, aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların, bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak biçimde, hizmetin gerektirdiği kadar ve dengeli olarak, düzenlemek amacıyla alınması gerekli görülen tüm önlemlerdir.” (Başaran, 1983:15)’a göre eşgüdümlenme “Örgütlenen insan gücünün ve kaynakların her bir ögesinin birbirine kaynaşık, yanaşık olarak millî eğitimin amaçlarını doğrultusunda çalışmasını sağlamaktır. Eşgüdümlenme millî eğitimin var olan güçlerini dağılmadan, parçalamadan bir bütün olarak amaçlarına yönlendirmektir.”

Binbaşıoğlu, (1983:23)’a göre, “Yönetimin en önemli özelliği, örgütte çalışan kişiler arasındaki eşgüdümün varlığıdır. Bundan yoksun bir yönetim, yönetim olmaz. Bunu,

kısmen örgüt yapısı, kısmen de yöneticinin bizzat kendisi sağlar.” Eşgüdüm, örgütün çalışmalarında birimler arasında uyum sağlayıcı olup iş gücünü artırır (Binbaşıoğlu, 1983:35). Okuldaki görevlilerin birbirleriyle anlaşabilme, kaynaşabilme ve bütünleşmeleri, birbirleri arasında eşgüdümü ve iletişimi gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Başaran, 1978:174).

Denetim, eğitim planının gerçekleştirilmesi sırasında yapılan işle yapılması gereken işin karşılaştırılması, plandan sapmaların önlenmesi sürecidir. Değerlendirme, yapılan bir işin veya söz konusu işi yapan iş görenin değerini biçme, tanıma sürecidir (Başaran, 1983:76). Başka bir ifadeyle denetim, yönetimin etkinliklerinin sonuçlarının ölçülerek belirlenen amaçlarda sapma olup olmadığının tespit edilmesi ve sapmanın olması durumunda bu sapmayı önlemeyi yönelik tedbirler alınmasıdır (Karakütük, 2012:356).

Okuldaki eğitimle ilgili çalışmaların eğitimin amaçlarını ne oranda gerçekleştirebildiğini ve planlanan işlerin ne etkililikte yürüdüğünü izlemek denetim, ortaya çıkarmak ise değerlendirmedir. Değerlendirme, denetleme ile ortaya çıkan bilgilere dayanır (Başaran, 1978:174).

Denetimde, denetlenecek personelin denetleme sürecine katılması, denetimi faydalı yapar. Denetlenecek personelin yöneticilerle birlikte, denetimin planının amaçlarını ve ölçütleri belirlemesi, denetlenecek personelin ölçme işleminin yapılması ve ölçme sonuçları ile belirlenen ölçütlerin karşılaştırılması, sonucun birlikte değerlendirilmesi, personelin kusurlarını düzeltmede, eğitilmelerinde, başarılarının yükseltilmesinde katkı sağlar (Başaran, 1982b:44).

Demokratik ilkelerle işleyen bir okulda, denetim ve değerlendirme sadece okul yönetimi ve maarif müfettişlerin görevi değildir. Okulda çalışan tüm personelin kendi kendilerini denetimi (öz denetim), eleştirmesi (özeleştiri) ve değerlendirmesi (öz değerlendirme) yüksek başarı elde etmenin temel şartlarıdır. Bu niteliğe ulaşan okul yönetimi, özyönetim aşamasına ulaşmıştır. Öz yönetimin işlediği okullarda öğrencilerin başarıları en yüksek düzeye ulaşır (Başaran, 1978:174).

2.8. Okul Yönetimi

Öğrencinin, mevcut ve ileride oluşacak ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte eğitim üretmek için, okulu bütünüyle nitelikli bir düzeye çıkarmak okul yönetiminin amacını ifade eder (Başaran, 2008:346). (Oğuzkan, 1981:111)’a göre okul yönetimi “Öğretim çalışmalarının düzenlenmesi, değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen ödeneğin harcanması, okul binasının bakımı vb. işlerin tümüne verilen ad” olarak ifade eder. Okul yönetimi, personel ve okulun maddi kaynaklarını, eğitimde amaçların etkili olarak gerçekleştirmek için işe koşma sürecini ifade eder (Özdemir, 2018:241).

Okul toplumunu oluşturan paydaşlar ve öğeler arasında eş güdümlmeyi sağlamak ve okulu amaçlarına uygun yaşatmak okul yönetiminin temel amacıdır. Bu bağlamda okul yönetiminin görevi de okulun insan ve maddi kaynaklarını bütünleştirip diğer paydaşlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmektir (Şişman, 2011:214).

Okul yönetiminin amaçlarını gerçekleştirirken dikkat etmesi gereken birtakım kuralları vardır. İnsan ve maddi kaynaklarını, kurullara uygun olarak temin edip yönlendiren, tüm eylem ve işlerinde öncelikle okulunu düşünüp okulu amaçlarına uygun biçimde yaşatmayı amaçlayan okul yönetimi, belirli kurallara önemle uymalıdır. Birincisi okulun kuruluş amacı, öncelikle öğrencileri iyi bir yurttaş olarak yetiştirmektir ve okul yönetimi bu bilinçle hareket ederek okul amaçlarını gerçekleştirmelidir. İkincisi okul yönetimi, okuldaki personelin iş birliği ve eş güdüm içinde çalışmasını gerçekleştirmelidir. Üçüncüsü okul yönetimi, yürürlükteki mevzuat hükümlere uyarken toplumun veya o bölgenin geleneklerine de uyum sağlamalıdır. Dördüncüsü okul yönetimi, gizlilik ilkelerine uyarak, öğrenciler ve onların anne-babaları ile ilgili gerekli bilgileri sağlamalı, bu bilgileri öğrencilerin ve okulun geliştirilmesi için kullanmalıdır. Beşincisi okul yönetimi, okulun işleyişini ve saygınlığını, şahsi kazanç elde etmek veya bencil amaçlarla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır. Altıncısı okul yönetimi, okul personeli ile öğrencilerin faydası için gayret gösteren kurum, kuruluş ve bireyler dışında, okul dışından başvuranlara öğrenci hakkında bilgi verilmesini engellemelidir. Yedincisi okul yönetimi, personelinin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel biçimde gerçekleştirmeli ve güven kazanmalıdır. Sekizincisi okul yönetimi, okula yapılan tüm başvuruları dikkatle incelemeli, okulun ve bireyin yararına olacak işlemleri yerinde ve zamanında gerçekleştirmelidir. Dokuzuncusu okul yönetimi, seçiminde ve alımında rol oynadığı okul kitapları, malzeme ve diğer okul servisleri için her

türlü takdir, hediye veya lütuf kabulünden kaçınmalıdır (Reeder, (1961)'den aktaran Taymaz, 1986).

2.8.1.1. Okul Yöneticisi

Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş bir biçimidir (Binbaşıoğlu, 1983:3). (Fidan ve Erden, 1993:76)'in belirttiği üzere yönetici, “Okulun amaçlarına ulaşması için okul için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir.” Ilgar (2005:36)'a göre yönetici “Belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek için amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişidir.” Okul yöneticisinin temel görevi okulu, eğitim programlarında belirtilen amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirirken öğretmen ve diğer personel ile bina, araç-gereç, para ve diğer maddi kaynaklardan yararlanır (Fidan ve Erden, 1993:76).

Eğitim örgütü olan okulu, amaçlarına göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli kullanmakla mümkündür. Okul yöneticisinin okulu amaçlarına göre yaşatması, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır. Okul yöneticisinin, bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi, eğitim yönetimi alanında akademik eğitimi görmesi zaruridir. Okul yöneticisinin, okuldaki personel ile öğrencileri ve okul dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına uygun olarak harekete geçirmesi hem eğitim yönetiminde hem de davranış bilimlerinde iyi yetişmesine bağlıdır. Bu yetkinliğe sahip okul yöneticisi, problemleri deneme yanılma yöntemi yerine, bilimsel yöntemlerle çözer ve bunda başarılı olur (Bursalıoğlu, 1999:6).

Okul yöneticisinin görevi, okulu mevzuata göre yönetmek ve yaşatmaktır. Eğitim mevzuatı, okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumluluklarının genel çerçevesini belirler. Bu bağlamda okul yöneticisi okulu, mevzuata göre yönetmekle sorumludur. Okul yöneticisinin yönetsel davranışları, karar alma, planlama, örgütleme, iletişim kurma, eğitim çalışanlarını amaçlar doğrultusunda etkileme ve değerlendirme yapmaktır. Yönetimsel süreçler konusunda okul yöneticisinin sahip olduğu yetkinlikler, okuldan beklenen toplumsal görevlerin etkili şekilde gerçekleştirebilmesinde belirleyici unsurlardandır. Okul

yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler içerisinde, yönetime ilişkin bilgi ve becerilerle birlikte deneyim önemli bir yeri vardır (Özdemir, 2018:241).

Müdür başyardımcısı, okulda, müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdürden sonra okulun yönetiminde birinci derecede sorumlu olup görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yapar (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 40). Müdür başyardımcısı kadrosu tüm ilkokullarda olmayıp norm kadrosu birtakım esaslar çerçevesinde belirlenir. Bu kapsamda; müdür yardımcısı sayısı altı olan her derece ve türdeki eğitim kurumlarına bir müdür baş yardımcısı norm kadrosu verilir (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik 2014, md. 6/1).

İlkokul müdür yardımcısı norm kadrosu mevzuatta okulun öğrenci sayısına göre belirlenmektedir. İlkokullarda, öğrenci sayısı; 100 (yüz)-601(altı yüz bir)’e kadar bir müdür yardımcısı norm kadrosu; 601(altı yüz bir)-1201’(bin iki yüz bir)e kadar iki müdür norm kadrosu; 1201(bin iki yüz bir)-1801(bin sekiz yüz bir)’e kadar üç müdür yardımcısı norm kadrosu verilir (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik 2014, md. 8). 1801(bin sekiz yüz bir)-2401(iki bin dört yüz bir)’e kadar öğrencisi olan ilkokullarda dört müdür yardımcısı norm kadrosu verilir (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik 2014, md. 8/1, değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.). 2401(iki bin dört yüz bir) ve daha fazla öğrenci sayısı için de 5(beş) müdür yardımcısı norm kadrosu verilir (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik 2014, md. 8/, ek: 17/10/2016-2016/9488 K.).

2.8.1.2. Öğretmen

Öğretmen, devletin eğitim, öğretim ve bununla alakalı yönetim vazifelerini üstlenen, özel ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu vazifelerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler (METK, 1973 md. 43/1). Bir başka tanıma göre öğretmen, resmî ya da özel bir eğitim kurumunda çocukların, gençlerin veya yetişkinlerin istenilen öğrenme yaşantıları kazanmalarına kılavuzluk etmek ve yön vermekle görevli bireyi ifade eder (Oğuzkan, 1981:121). Öğretmen, öğrenme yaşantıları oluşturarak öğrenmeyi sağlar. Öğretmen, öğretim ilke, yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme

yaşantıları düzenler ve istenilen davranışın öğrenci tarafından kazanılıp, kazanılmadığını değerlendirir (Fidan ve Erden, 1993:234-235). Çelik (2000:28)'in de belirttiği üzere, “Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen, çok değerli bir kaynaktır.” Öğretmen, eğitim kurumlarında, biçimsel eğitim kapsamında plan ve program dahilinde, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun eğitim ortamları oluşturarak eğitim öğretim etkinliklerini yürüten eğitici personeldir (İnandı, 2011:9). Okulun öğretim kadrosu, bire meslek eğitimi görmüş, kendilerini alanlarının uzmanları olarak algılayan öğretmenlerden oluşur (Aydın, 2010:184).

İlkokullarda sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okutur ancak öğretmenlerin istekleri ve yönetim tarafından uygun bulunması durumunda başka bir sınıfı da okutabilirler (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 43/2). Sınıf öğretmenlerinin ilkokullardaki tüm dersleri okutması esastır ancak Yabancı Dil dersi ile Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersleri okulun kadrolu alan öğretmenleri tarafından okutulur (MEB, 2016b değişiklik madde 43). Ayrıca bu dersler alan öğretmenlerince okutulduğunda sınıf öğretmenleri bu ders saatlerinde okul yönetiminin verdiği eğitim-öğretim görevlerini yapar (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 43/3, değişik: RG-16/6/2016-29744). Öğretmenin eğitim öğretim etkinliklerinin dışındaki görevlerinin başında nöbet görevi gelir. Öğretmene nöbet görevi verilirken okul yönetiminin dikkate alması gereken bazı kurallar ilgili yönetmelikte belirtilmiş olup kısaca şöyle sıralanabilir:

- İlköğretimde; okulun bina ve tesisleri ile öğrenci mevcudu, yatılı, gündüzlü, normal veya ikili eğitim gerçekleştirme durumları dikkate alınarak okul yönetimince belirlenen nöbet çizelgesine göre öğretmenler normal eğitim yapan okullarda gün süresince, ikili eğitim yapan okullarda ise kendi devresinde nöbet tutarlar. Ayrıca normal eğitim yapılan okullarda öğle arasında yapılan nöbet görevi nöbetçi öğretmenlerin dinlenme süreleri dikkate alınarak dönüşümlü ve dengeli olacak biçimde okul yönetimince düzenlenir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/4, değişik: RG-10/7/2019-30827).
- Öğretmen, kadrosunun bulunduğu okul dışında başka okulda ders okutmakla görevliyse nöbetini aylığını aldığı okulda, aylık aldığı okulda dersi yoksa en fazla ders okuttuğu okulda tutar (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/5, değişik: RG-16/6/2016-29744).

- Birinci dersin başlama saatinden 30(otuz) dakika önce nöbet görevi başlar ve son ders saatinden 30(otuz) dakika sonra biter. Söz konusu süreler, okulun özelliği dikkate alınarak öğretmenler kurulu kararıyla 15(on beş) dakikadan az olmamak şartıyla azaltılabilir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/8, değişik: RG-16/6/2016-29744).
- Bayan öğretmenler 20(yirmi), erkek öğretmenler 25(yirmi beş) yıl hizmet süresini tamamlamaları hâlinde nöbet görevi verilmez. Ancak öğretmen sayısının yeterli olmaması durumunda bu öğretmenlere nöbet görevi verilir (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/6, değişik: RG-10/7/2019-30827).
- Gebe olan öğretmenlere, gebeliğinin yirmi dördüncü haftasından itibaren doğum sonrası analık izninin sona ermesini izleyen bir yıllık sürenin bitimine kadar nöbet görevi verilmez MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/7, değişik: RG-10/7/2019-30827).
- Öğretmenin nöbet görevine özürsüz gelmemesi, dersine özürsüz gelmemesi ile aynı değerlendirilerek işlem başlatılır (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/9, değişik: RG-16/6/2016-29744).
- Öğretmenin o gün gelmediği sınıfta düzeni, o saatte dersi olmamak koşuluyla nöbetçi öğretmen sağlar (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/13, ek: RG-10/7/2019-3082).
- Nöbet vazifesi sırasında uyulması gereken esaslar öğretmenler kurulunda görüşülerek okul yönetimi tarafında nöbetçi öğretmen görev talimatnamesi hazırlanır ve talimatname, öğretmenlere yazılı olarak duyurulur (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 44/10, Değişik: RG-16/6/2016-29744).

Öğretmenlikte norm kadro, MEB'e bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında bulunması gerekli öğretmen sayısını ifade eder. İlkokullarda, öğrenci sayısı 10'un altında olmamak koşuluyla açılan her şube için 1(bir) sınıf öğretmeni norm kadrosu olarak verilir (MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2014 md. 16/1).

Öğretmenler her yıl yer değiştirme işlemlerini MEB'in belirlemiş olduğu takvime göre yapar ve öğretmenlerin tercihlerini dikkate alarak yer değiştirme süreci gerçekleştirilir.

Aile birliği mazeretine bağlı yer değiştirme, her iki eşin de öğretmen olması ve bu kapsamda yer değiştirmek istedikleri yerlerde alanları itibarıyla öğretmen normu bulunmaması

durumunda, istemeleri hâlinde her ikisinin de alanları itibarıyla öğretmen normu bulunan il veya ilçeye atanmalarıyla gerçekleştirilebilir. Öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmayanlar, devlet memurluğunda adaylığı kaldırılıp da öğretmenliğe ilk atama kapsamında atanalar ve yeniden atama ve kurumlar arası atama yoluyla öğretmenliğe atanarlardan atandığı yerde en az 1(bir) yıl çalışma süresini tamamlamayanlar ile eşi isteğe bağı sigortalı olan öğretmenler, aile birliğı mazeretine bağı olarak yer değıştirme isteğinde bulunamaz. Eşleri geçici olarak görevlendirilen öğretmenler, eşlerinin geçici olarak görevlendirildiğı yere aile birliğı mazeretine bağı yer değıştirme isteğinde bulunamaz. Aile birliğı mazereti ile engellilik durumuna bağı yer değıştirmeler, yarıyıl ve yaz tatilleri olmak üzere yılda 2(iki) defa yapılır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliğı, 2015 md. 49/1).

MEB bazı yıllarda, mazerete ve engellilik durumuna bağı iller arasında yer değışikliğı isteğinde bulunan ve hizmet puanı azlığı veya norm kadro açığı bulunmaması nedeniyle yer değıştirme isteğı gerçekleşmeyen öğretmenleri il emrine vererek bu taleplerini karışılmaktadır.

Öğretmenlerden, kadrolarının bulunduğı ildeki eğitim kurumda 30 Eylül tarihi itibari ile en az 3(üç) yılını dolduranlar il içinde, bulundukları ilde en az 3(üç) yılını dolduranlar da il dışına yer değıştirme isteğinde bulunabilir. Üç yıllık sürenin hesaplanmasında, il içinde kadrosunun bulunduğı eğitim kurumunda geçen süreler, il dışına ise kadrosunun bulunduğı ile geçen süreler veya ikinci görev kapsamında eğitim kurumu yöneticisi olarak geçen süreler hesaba katılır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliğı, 2015 md. 52/1). Sağık ve aile birliğı mazeretlerine bağı olarak zorunlu çalışma yükümlülüğü ertelenen öğretmenler, bulundukları eğitim kurumunda en az 3(üç) yıl görev süresini doldurmaları koşuluyla il içinde yer değıştirme isteğinde bulunabilir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliğı, 2015 md. 52/2). İkinci görev olarak okul yöneticiliğı görevini yaparken öğretmenliğe atanmak isteyenler ile norm fazlası öğretmenlerin isteğe bağı yer değıştirmelerinde süre şartı aranmaz (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değıştirme Yönetmeliğı, 2015 md. 52/3).

Eğitim kurumunun ya da bölümün kapanması veya eğitim kurumunda uygulanmakta olan mesleki ve teknik eğitim alanının kapanması, program değışikliğı, MEB'in öğretmenliğe atanacakların tespitine ilişkin kararıyla ders/alan kaldırılması ya da norm kadro esasları gereğince yapılacak düzenlemeler sonucu öğretmen fazlalığı oluşması hâlinde; eğitim kurumunun ya da bölümün kapatılması veya program değışikliğı sonucunda bu eğitim

kurumlarında görevli öğretmenler, yeni eğitim kurumu açılarak öğrencilerin taşınması hâlinde bu eğitim kurumlarına, öğrenci azlığı nedeniyle kapatılan eğitim kurumlarında ya da bölümlerde görevli olanlar ise açık norm kadro bulunması hâlinde öncelikle öğrencilerin taşındığı eğitim kurumları olmak üzere il içinde alanlarında ihtiyaç duyulan eğitim kurumlarına mazeretleri ve tercihleri de dikkate alınmak suretiyle atanır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 53/1). Bu şekilde gerçekleştirilen atamalarla öğretmen fazlalığının giderilememesi hâlinde bu durumdaki öğretmenler tercihleri de dikkate alınmak suretiyle öncelikle il içinde alanlarında ihtiyaç duyulan eğitim kurumlarına atanır. İl içinde alanlarında ihtiyaç bulunmayanların atamaları, bulundukları ilde çalışılması gerekli süre şartına bakılmaksızın tercihleri doğrultusunda yer değiştirme döneminde il dışına yapılabilir. Bu öğretmenlerden zorunlu çalışma yükümlülüğü bulunanlar, alanlarında ihtiyaç bulunan zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen hizmet alanlarına atanır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 53/2).

Öğretmenlerden; herhangi bir nedenle istihdam alanı daralanlar ile vazifeli oldukları eğitim kurumlarında alanlarında norm kadro sayısı azalanlar, hizmet puanı üstünlüğüne göre yapılacak değerlendirme sonucunda hizmet puanı en az olandan başlamak üzere norm kadro fazlası olarak tespit edilir. Hizmet puanının eşitliğinde sırasıyla; öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olan, öğretmenliğe daha sonra başlayan norm kadro fazlası olarak tespit edilir. Hizmet puanlarının hesabında yer değiştirme başvurularının son günü esas alınır. Norm kadro fazlası olarak belirlenen öğretmenler; öncelikle vazifeli oldukları yerleşim yerindeki ya da ilçedeki eğitim kurumları olmak üzere il içinde alanlarında norm kadro açığı bulunan eğitim kurumlarına tercihleri de dikkate alınarak hizmet puanı üstünlüğüne göre atanır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 53/3).

Hizmetin gereği olarak yapılabilecek yer değiştirmelerde, haklarında yürütülen adli veya idari soruşturma sonucunda bulunduğu eğitim kurumunda kalmasında sakınca görülen öğretmenlerden görev yeri il içinde yer değiştirileceklerin atamaları, görevli oldukları yere göre sırasıyla alt hizmet alanlarındaki eğitim kurumlarına; görev yeri il dışına değiştirileceklerin atamaları ise, zorunlu çalışma yükümlülükleri de göz önünde bulundurularak alanlarında norm açığı bulunan olan eğitim kurumlarından birine yapılır (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 50/1).

Sağlık durumu hariç olmak üzere, haklarında yürütülen adli ve idari soruşturma sonucunda görev yerleri değiştirilenler; il dışına değiştirilmişse daha önce görev yaptıkları ile, il içinde değiştirilmişse daha önce görev yaptıkları ilçeye, ilçe içinde değiştirilmiş ise daha önce

görev yaptıkları eğitim kurumuna 3(üç) yıl süre geçmeden yer değiştirme isteğinde bulunamaz (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 50/2).

Diğer nedenlere bağlı yer değiştirmelerde, eşi veya çocuğu vefat eden öğretmenler, eş veya çocuklarının vefat ettikleri tarihten itibaren 1(bir) yıl içinde yer değiştirme isteğinde bulunabilir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 51/1). Eşi emekliye ayrılan öğretmenler, eşinin emekliye ayrılma tarihinden başlayarak bir yıl içinde eşinin ikamet ettiği yere yer değiştirme isteğinde bulunabilir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 51/2). Terör eylemlerinden dolayı şehit düşen veya çalışamayacak derecede malul olan ya da malul olup da çalışabilir durumda olan kamu görevlileri ile er ve erbaşların, öğretmen olarak görev yapan eş ve çocukları ile anne, baba ve kardeşlerinin yer değiştirme suretiyle atanma talepleri, bu durumun ilgili makamlarca belgelendirilmiş olması kaydıyla, kadro imkânları da göz önünde bulundurularak bu yönetmelikteki kısıtlayıcı hükümlere bakılmaksızın öncelikle olarak yerine getirilir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 51/3). Öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kurumlarının bulunduğu yerlerin afet bölgesi ilan edilmesi durumunda, bu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, MEB'in uygun görmesiyle yer değiştirme isteğinde bulunabilir. Bu şekilde yer değiştirme isteğinde bulunanlardan zorunlu çalışma yükümlüleri, öncelikle zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerlere yer değiştirme isteğinde bulunabilir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015 md. 53/3).

2.8.1.3. Rehberlik Hizmetleri Servisi

Rehberlik, bireyin bir bütün halinde gelişimine hizmet eden bir kavramdır. Normal eğitim gayretleriyle ile çözümlenmeyen, bireyin kişisel problemlerine ve yaşamda kendine uygun yer edinme konusundaki gayretlerine yön vermek için, öğrencilere yönelik rehberlik hizmetleri kurulması bir ihtiyaç haline gelmiştir (Binbaşıoğlu, 1989:1). Rehberlik hizmetlerini yürütmek üzere resmî ve özel, örgün ve yaygın eğitim kurumlarında rehberlik servisi kurulur (MEB Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği 2017, md. 28/1). Eğitim kurumlarında rehberlik hizmetlerinin planlanması ve kurum içindeki iş birliğinin sağlanması amacıyla rehberlik hizmetleri yürütme komisyonu oluşturulur (MEB Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği 2017, md. 29/1). Rehberlik hizmetleri yürütme komisyonu üyeleri, okul

müdürünün başkanlığında, müdür başyardımcısı, sınıf ve şubelerden sorumlu müdür yardımcıları, pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı ile rehberlik hizmetlerinden sorumlu müdür yardımcısı, rehberlik öğretmenleri, sınıf rehber öğretmenlerinden her sınıf düzeyinden seçilecek en az birer temsilci, ilkokullarda öğrenci davranışları değerlendirme kurulundan birer temsilci, okul-aile birliğinden bir temsilci, okul öncesi eğitim kurumları dışında okul öğrenci temsilcisinden oluşur (MEB Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği 2017, md. 29/2).

Rehberlik hizmeti, bireylerin günümüz bilgi donanımına sahip ve bunları kullanabilen, seçimler yapabilen, kararlar alabilen, sorumluluk yüklenebilen, çevresine uyumlanabilen, mutlu ve başarılı kişiler olmalarına ve kendini gerçekleştirmelerine yardıma çalışan bilimsel ve profesyonel bir yardım sürecidir (Şahin, 2016:8).

İlkokullarda; öğrencinin okula uyum sağlaması, eğitim ortamlarına ve öğrenmeye yönelik olumlu tutum geliştirmesi, öğrenmeyi öğrenme ve öğrendiklerini aktarmaya yönelik bilişsel beceriler kazanması, kendini tanıması, özgüven geliştirmesi, duyguları tanıma ve ifade etme, arkadaş edinme, problem çözme gibi becerileri kazanması amacıyla rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütülür (MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği 2020, md. 7/1).

2.8.1.4. Diğer Personel

Okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen gruplarının dışında kalan bu grubu okulda çalışan memurlar, hizmetliler ve diğer işçiler oluşturur. Bu gruba giren personel, meslek bakımından eğitimci olmasalar da dolaylı olarak eğitime katkıları bulunur (Ada ve Küçükali, 2011:212).

2.8.1.5. Öğrenci

Öğrenci, öğrenim görmek amacıyla eğitim kurumunda okuyan bireyi ifade eder (Oğuzkan, 1981:116). Öğrenci, eğitim gereksinimi olan ve bu gereksinimi karşılamak amacıyla eğitim kurumlarına devam eden bireydir (Fidan ve Erden, 1993:234). Başka bir ifadeyle öğrenci,

örgün ve yaygın eğitim kurumlarına eğitim gereksinimi karşılamak için devam eden bireyi ifade eder (Büyükkaragöz ve Çivi, 1999:32).

Öğrenci, henüz istenen özellikleri kazanmamış olan, fakat eğitim sürecinde işlenen insan gücü kaynağıdır (Çelik, 2000:28) ve okul yönetiminin en önemli ögesidir (Taymaz, 1995:61). Okulun var olması ve devamlılığı öğrencilerin varlığıyla mümkündür (Başaran, 2008:357). Çünkü okuldaki müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenlerin var oluş nedeni öğrencilerdir (Arabacı, 2019:35) ve onların okuldaki varlığı ve yaptıkları işler, öğrencilere faydalı eğitim öğretim hizmetlerinde bulunmakla ve öğrencileri faydalı bireyler olarak yetiştirmekle anlamlı bir nitelik kazanmaktadır (Öztürk, 1993:173).

Öğrencinin eğitim ihtiyacını karşılayacak nitelikte eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi için öğrencinin bedensel, duygusal ve sosyal gelişimi ile önceki yaşantılarından edindiği bilgi, beceri, tutum, duygu ve alışkanlıklarının çok iyi bilinmesi gerekir. Bu özellikler hem öğrencinin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olur hem de onların eğitim yoluyla davranışların öğrenilip, hangilerinin öğrenilmeyeceğini ortaya koyar (Fidan ve Erden, 1993:234).

Doğal olarak öğrenmeye yatkın ve istekli olan öğrencilerin öğrenme heyecan ve isteklerinin canlı tutulabilmesi için öğrenme ortamlarının artırılarak zenginleştirilmesi gereklidir. Okulun gerçek yaşamla kuvvetli bağının bulunması öğrencilerin kendilerini okulda anlamlı hissetmesine katkı sağlayacaktır. Gerçek hayat ile bağı olmayan okullardaki öğrencilerin öğrenme isteği azaldığından, disiplin önlemlerine başvurulmakta ve sonuçta bu okullardaki öğrencilerin okula bağlılıkları zayıflamaktadır. Okul müdürü, disiplin yöntemini kullanmadan kuvvetli bir öğrenci okul ilişkisi sağlamalıdır (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2020: 24).

Eğitim-öğretimin sağlıklı bir okul ortamında sürdürebilmesi okulun fizikî imkân, güvenlik ve disiplin konularındaki ihtiyaçların karşılanmasıyla mümkün olur (Günay ve Özbilen, 2014:64). Bu kapsamda, öğrencilerin sağlığının korunması için gerekli önlemleri almak (Başaran, 2000b: 169), öğrencilerin sağlık aşılarının, diş, kulak, burun, boğaz, solunum yolları yoklamalarının zamanında yapılmasını sağlamak ve öğrencilere dengeli ve sağlıklı beslenme bilinci kazandırmak okul yönetiminin önemli görevlerindendir (Başaran, 2000b: 170-171). Ayrıca, öğrencilere gelebilecek şiddet, saldırı ve cinsel taciz eylemleri ile alkol ve uyuşturucu maddelere karşı onları korumak, trafik, yangın, sel, deprem olaylarına karşı

gerekli önlemleri alıp öğrencilerin can güvenliklerini en üst düzeyde sağlamak zorundadır (Dönmez, 2001: 64).

2.8.1.7. Veli

Veli, öğrencinin tüm davranış ve tutumundan sorumlu olup öğrenciyle ilgili işleri izleyen bireyi ifade etmektedir (Oğuzkan, 1981:159). Veli, öğrencinin annesi, babası veya yasal sorumluluğunu üstelenen olup her öğrencinin eğitim öğretim sürecinde bir velisi bulunur (MEB Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 17/1).

Velinin okulun yönetim sürecinde var olması ve genel eğitim politikaları ile okul kuralları konusunda bilgilendirilmesi temel haklarından. Velinin okul yönetimine etkin katılımı okuldaki demokrasi kültürünün oluşması için oldukça etkilidir (Kartal, 2008:29). Ayrıca eğitim öğretim sürecinde okul dışındaki en etkili çevre aile olup hem çocuğunun eğitiminde tek başına önemli sorumlulukları vardır hem de eğitim ile doğrudan ilgilenen okulun da önemli bir yardımcıdır. Bu nedenle eğitim öğretim sürecinde okul yönetimi ile aile arasında kuvvetli bir bağın kurulması ve devamlılığı oldukça önemlidir (Erdoğan, 2008:184).

2.8.1.8. Okul Aile Birliği

(Oğuzkan, 1981:107)’a göre, Okul aile birliği, “İlkokul ve orta dereceli okullarda aile ve okul arasındaki bağları güçlendirmek ve öğrencilerin iyi bir ortamda yetişmelerini sağlamak amacıyla kurulan dernek” olarak tanımlanmıştır.

Okul-aile birliklerinin kuruluşu, amacı, işleyişi, görevi, yetki ve sorumluluklarının usul ve esaslarını MEB tarafından çıkarılan MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliğinde düzenlenmiştir.

Okul aile birliği; okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim-öğretim etkinliklerinin gelişmesine destek olmak ve okulun ve maddi imkânlardan mahrum öğrencilerin eğitim-öğretimle ilgili zaruri gereksinimlerini karşılamak üzere okullar bünyesinde tüzel kişiliğe haiz olmayan birlikler olarak kurulur (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 5/1). Okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler ile on sekiz yaşını tamamlamış kursiyer, çıraklık, kalfalık ve ustalık

eğitimine devam edenler birliğin doğal üyesidir (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 8/1). Ayrıca okul yaptırarak MEB'e bağışta bulunan hayırseverler, yaptırdığı okulun okul aile birliğinin tabii üyesidir (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 8/3).

Okul aile birliğinin başlıca görevleri şunlardır (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 6/1):

- Öğrencilerin, Türk millî eğitiminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri ve millî manevi değerler doğrultusunda yetiştirilmeleri için okul yönetimi, öğretmenler, velilere ve ailelerle iş birliği yapmak.
- Birlik, öğrencilerin başarısını artırmak amacıyla okul yönetimince planlanan kurs, sınav, seminer, müzik, tiyatro, spor, sanat, gezi, kermes ve benzeri eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine katkı sağlamak.
- Okulun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine, eğitimde kalite ve başarı için okulun stratejik plan çalışmalarına ve uygulamasına destek olmak, eğitimde fırsat eşitliğine olanak sunarak ve öğretmenler kurulunca alınan kararların uygulanmasını destekleyerek amacıyla velilerle iş birliği yapmak.
- Birlik, okul yönetimi ile iş birliği yaparak, imkânları yeterli olmayan öğrencilere maddi ve manevi destek sağlamak, aynı amaçla kardeş okullara da katkıda bulunur.
- Okul yönetimiyle iş birliği yaparak eğitim ve öğretim etkinlikleri dışındaki zamanlarda okulun derslik, spor salonu, kütüphane, laboratuvar ve atölyeleri gibi eğitim ortamlarının değerlendirilmesine katkı sağlamak.
- Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak, bu hizmetlere ilişkin sosyal güvenlik primi, vergi ve benzeri ödemelerin yapılmasını sağlamak.
- Okula yapılan ayni ve nakdî bağışları kabul ederek kayıtlarını tutmak, sosyal, kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenlemek, şartlı bağışları amacına uygun olarak kullanmak.
- Okulda, kantin ve benzeri yerleri işletmek veya işlettirmek.
- Eğitim-öğretimle ilgili kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak ve eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla oluşturulan çalışma komisyonlarına katkı sağlamak.
- Millî bayramlar, belirli gün ve haftalar ile kültürel yarışmaların düzenlenmesi giderlerine katkıda bulunmak.

- Okulun, ulusal ve uluslararası düzeyde projelere katılmasına ve projelerin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak.
- Eğitim ve öğretimle ilgili diğer etkinliklere destek olmak.

Okulun; etkili ve verimli olmasının temel koşullarının başında, okul –aile birliği gelmektedir. Okul –aile birliği sayesinde okulun en önemli öğelerinden olan velilerle etkili bir iletişim sağlanmakta, ailenin de eğitim-öğretim sürecine katılmasına olanak sağlanmaktadır. Böylece değişimler karşısında okullar ayakta durabilmekte, toplumun istediği nitelikte bireyler yetiştirilmekte, öğrencilerin akademik başarısına da oldukça yüksek katkısı olmaktadır (Çalışkan ve Ayık, 2015:71).

2.8.2. Okul Bütçesi

Bütçe, yönetimce bir yıl içinde yapılacak işleri, ayrılan parayla birlikte ayrıntılı olarak göstermesinden dolayı aynı anda bir etkinlik programı olarak nitelenebilir (Başaran, 2000b:215).

Türkiye’de okul yönetimi, okul bütçesinde merkezi yönetime bağlı (Altuğ, 2018:55) olup okul bütçesinin kullanımında il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilidir (Aytaç, 2000:9-10). İlköğretim okullarının bütçesi yoktur. Okul bütçesi olmadığı için de gereksinim duyulan bazı konulardaki ihtiyaçlar Okul aile birliğinin katkısıyla karşılanmaya çalışılmaktadır (Karakütük, 2012:348). Dolayısıyla İlkokulda, okul aile birliği, okul bütçesi oluşturmada ve kullanmada oldukça önemli bir yere sahiptir (Altuğ, 2018:56). Okul aile birliğinin gelirleri; ayni, nakdî, şartlı/şartsız bağış ve yardımlar, okulların bünyesindeki kantin ve benzeri yerlerin işlettirilmesi, gerektiğinde işletilmesinden elde edilen gelirlerinden, kamu kurum ve kuruluşları, özel hukuk tüzel kişilikleri ve gerçek kişilerin, örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde eğitim ve öğretimin yapıldığı saatler dışında gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel, sportif, kurs, proje, sınav, toplantı, kampanya ve benzeri gelir getirici etkinliklerinden sağlanan gelirler ile diğer gelirlerden oluşur (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 15/1). Toplanan bu gelirler Okul Aile Birliği adına açılan banka hesabında bulundurulur. Birlik tarafından nakde çevrilebilecek ayni yardımlar nakde çevrilir ve bağışlar hesabına yatırılır (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 16/1 ve 2). Birlik gelirlerinin; okulun bütçe disiplinine uyarak, eğitim ve öğretim giderleri ile maddi olanaklardan mahrum öğrencilerin zaruri gereksinimlerine harcanması esastır. Bütçedeki

tüm harcamalar, Okul Aile Birliği yönetim kurulunun kararı ile yapılır (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 18/1). Okul yönetimi, Okul Aile Birlikleri'nin gelir ve gider kayıtları ile diğer mali işlemlerini MEB'in kurduğu "Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi" ne (TEFBİS) kaydeder (MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012 md. 23/5).

2.8.3. Okul Kültürü

Örgüt kültürü, örgütteki yöneticiler ve personelin etkileşimleri sonucunda oluşan ortak inançlar, değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeler olup örgütteki işlerin yapılma biçimi hakkında yöneticiler ve personelin inanç ve değerlerini kapsar. Başka bir ifade ile örgüt kültürü yöneticilerin ve personelin örgütte neleri bilmesi, nasıl davranması, işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Yüksel, 2000:55).

Bir örgüt olarak okul, kültürü ile tanınır (Çelik, 2000:80). Okulun temel görevi olan eğitim öğretimin gerçekleştirme sürecinde, öğrenci ile öğretmenden neler beklenmesi ve nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürüdür (Balcı, 2001:187). Okul kültürü aynı zamanda okulun felsefesi olup okulun örgüt felsefesi; yönetici, öğretmen ile öğrencilerin düşüncelerini yönlendirir ve okulda mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Okul kültürünün temel öğeleri; sayılıtlar, değerler, normlar, törenler, hikayeler ve masallardır. Sayılıtlar, doğruluğu araştırılmadan olduğu gibi kabul edilen yargı ve genellemelerden oluşur. Sayılıtlar, kültürün inanç, değer ve norm sistemine yön verir. Değerler, insan çalışma ve davranışlarını nitelendirmeyi, değerlendirmeyi ve yargılamayı sağlayan ölçütlerin kaynağıdır. Okulda bir normu, uygulaması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir. Normlar; insanların büyük çoğunluğunun benimsediği davranış koşulları ve ölçütleridir. İnsanın nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde bulunacağını, hangi rolleri oynayacağını gösteren normların bazıları yasalarda uyulması gereken kurallar olarak yer alır, ödöl ve cezalarda da esas oluşturur. Törenler; gelenekselleşmiş etkinlikler olarak örgüt kültürü insanlara aktarılır ve geliştirilir. Okul yönetimi tarafından düzenlenen çeşitli toplantılar, sosyal aktiviteler ve yarışmalar okul kültürünü taşır ve geliştirir. Hikayeler ve masallar; okulun geçmişine yönelik olay ve olguları bazen dramatik anlatımla sunulur. Bu anlatımlar, okulundaki örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkı sağlar (Taymaz, 2000: 75-76).

Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini kavrayan okul müdürü, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergiler. Bu bağlamda okul yönetiminin başındaki okul müdürünün, okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturma olup güçlü okul kültürü, okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul kültürünün temel öğeleri etrafında birleşmeleri sonucunda oluşur (Çelik, 2000:77-78).

Okul müdürü okul kültürünün yönetiminin yanı sıra aynı zamanda denetiminden de sorumludur. Okul kültürünü oluşturmak ve yaşatmak, geliştirmek nitelikli bir denetime bağlıdır. Ancak bu denetim, mevzuata bağlılığı artırmakla sağlanamaz. Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlar, güçlü bir denetim sistemi meydana getirir. Mevzuat dışındaki kuralları denetlemenin en belirgin yolu, okul kültürünün değerler ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmekten geçer. Ayrıca okulun düzenlendiği geleneksel törenlere katılımı sağlamak, okulun felsefesini ve sembollerini benimsetmek de okul kültürünün denetimde bir yöntemidir. Okul müdürünün denetim görevi, güçlü okul kültürlerinde azalır. Bunun nedeni okul kültür ile bürokratik kurallar azalır ve öğretmenler kendi davranışlarını düzenler. Örgüt kültürünün, içselleşmesiyle birlikte, denetim işlevi daha az gerekli hale gelir (Çelik, 2000:79).

2.8.4. Okul Yönetiminde Liderlik

Liderlik, belirlenmiş amaç veya amaçlara ulaşmak için bireyleri etkileme ve etki altında bırakma süreci olarak ifade edilir (Yalçın, 1991: 213). Bir başka tanıma göre liderlik, başkalarının düşünce, tavır ve davranışlarını etkileyerek onları grupça veya bir teşkilâtça benimsenen ortak amaçlara doğru harekete geçirmedir. (Bursalıoğlu ve Oğuzkan, 1970:43-44).

Liderlik yaklaşımları hakkında çeşitli modeller belirtilmiştir. Şimşek, Akgemci ve Çelik (1998:140-141) çalışmalarında bazı liderlik modellerini aşağıda belirtmektedir:

- Etkileşimci liderlik modeline uygun davranan yöneticiler, yetkilerini personeli ödüllendirmeyi, işlerinde daha çok gayret etmeleri için personele para ve statü verme biçiminde kullanmaktadır.
- Karizmatik liderlik modeline sahip liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici özelliktedir ve bu nedenle karizmatik liderlerin etkinliği yüksektir.

Kararları karizmatik liderler verir ve sözleri emir kabul edilir. Dolayısıyla personel ile mesafeli olmasına rağmen karizmatik liderin emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

- Demokratik ve katılımcı liderlik modeline göre davranan yönetici astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri dışında, örgütün amaçları grubun kararlarına göre yönelim gösterir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme etkinliklerine katılmalarını özendirir. Bu liderlikte astların kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklıdır. Astlara daha naziktir onlara değer verir. Ödül sistemi cezadan önce gelir.
- Serbestçi liderlik, grup üyelerini, tamamen serbest bırakan ve kuvvetten geri duran bir liderlik modelidir. Liderin rolü diğer grup üyelerinden farklı olmayıp sadece örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama bakımından katkı sunar. Örgütte öz denetim hakimdir.
- Otokratik liderlik modeline göre liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmadan personel bir şey yapamaz. Tek karar alıcı olup emirler verir, örgüt üyeleri ona itaat eder. Korku tehdit egemendir ve ödülünden çok ceza ön plandadır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersi durumu kuşkulu karşılar. Bu modelde liderin devamlı olarak işin başında olması gerekli bir durumdur.
- Hümanist liderlik modelinde liderin babacan davranışları vardır bu yüzden babacan liderlik olarak da tanımlanabilir. Hümanist lider korumacı rolündedir. Lider zaman zaman orta kademelerde bulunanların fikrini alır. Duygusal yönlendirmeye motive kaynağıdır. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanmakta olup zorunluluk olmadıkça cezalandırma uygulanmaz.
- Doğal liderlik modeli, yöneticinin tercihinin dışında, grubun seçip ortaya çıkardığı liderlik türüdür. Resmî yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha fazladır. Grup üyelerini olumlu yönde yönlendirebilmesi doğal lideri, yasal liderle karşı karşıya getirebilir.
- Dönüşümcü liderlik modeline göre lider, örgütsel yapıyı değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran yani vizyoner liderlik söz konusudur.

Vizyoner liderlik, insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme vizyonlarını oluşturma yeteneği ifade eder. Vizyoner lider, gelecekte ulaşılacak istenen hedeflerin gerçeğe uygun olanlarını düşler ve bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışır (Akyüz, 2002:114). Otantik liderlik ise kendini tanıyan, ahlaki ilkeleri davranışlarına yansıtan, şeffaflık ve dürüstlük temelinde ilişkilerini sürdüren, personelin kişisel ve mesleki gelişimi sağlayan ve mutlu olmasına önem

veren bir liderlik modelidir (Avolio ve Gardner (2005), Shamir ve Eilam (2005), Klenke (2007)'den aktaran Okçu ve Anık, 2017).

Okul liderliği, eğitimin temel üretim yeri durumundaki okullarda, insan gücü ile madde kaynaklarının etkili kullanmasını, eğitim personelini karar alma sürecine dâhil ederek onların yetkilenmesini ve okulun vizyonunun personelle paylaşılmasını sağlar. Uygulamalarda etik ilkeleri ön planda tutar ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlar (Aytaç, 2000:83).

Geleneksel anlayışta okul yöneticisi, mevzuata bağlı olarak, okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gayret gösterir. Mevcut düzeni koruma ve sürdürmeyi amaçlar. Fakat artık çağdaş yaklaşımlarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta; okul yöneticisi, gerektiğinde okuldaki yerleşik yapı, işleyiş, yöntem ve alışkanlıklarını değiştirerek okuldaki gelişim ve değişime öncülük eden lider olarak görülür (Şişman, 2011: 214).

Liderlik niteliği olan ilkokul müdürlerinin konumu sadece mevzuat kuralları ile emirlerin uygulandığı ve belirli gündelik işlerin yapıldığı birer idarî kolaylık olmaktan çıkarak, ilköğretimin amaçlarına uygun düşen yaratıcı teşebbüs ve hamlelerin merkezi haline gelmektedir. Liderlik edebilen bir ilkokul müdürü, birlikte çalıştığı öğretmen, öğrenci, veli grupları ile toplum içindeki diğer grupları, okulun ilerlemesi ve eğitiminin gelişmesi için ortaklaşa kabul edilen amaçlara doğru harekete geçirebilir (Bursalıoğlu ve Oğuzkan, 1970:47).

Okuldaki eğitim-öğretim sürecini amacına ulaştırmaya yoğunlaşan liderlik davranışları okul müdürünün en temel sorumluluğu olmalıdır. Çünkü okul yönetiminin amaçlarının bir kısmını oluşturan öğretmenlerin iş doyumunu sağlamak, performans ve motivasyonlarını yükseltmek, okulda etkili bir eğitim-öğretim yaşantısı oluşturmak için ön koşuldur. Bu kapsamda okulun etkili olmasında okul müdürü, yönetici rolünden ziyade, öğretim lideri olarak etkinlik göstermelidir. Okul müdürü okulun durumsal etkenlerine ve görev yaptığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin bireysel özelliklerini çok iyi çözümleyerek buna göre farklı liderlik davranışları göstermelidir (Akyüz, 2002:115).

2.9. İlkokul Müdürü

İlkokul müdürü ilkokuldaki eğitim öğretim hizmetinin yürütülmesinden yetkili, görevli, sorumlu ve ödevli en üst yükümlüsü olarak ifade edilebilir.

MEB'e bağlı resmi eğitim kurumlarında görevlendirilecek okul müdürlerinde aranan genel şartlar, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinin, Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Genel Şartlar bölümünde sıralanmış olup bu şartları kapsamaktadır. Bu bağlamda okul müdürü olarak görevlendirilecekler, eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan genel şartlar başlığı altında belirlenen şartlara sahip olması gerekmektedir. Görevlendirileceklerde bulunması gerekli genel şartlar şunlardır (MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 5/1).

- Yüksekokul veya fakülte mezunu olması,
- Bakanlık kadrolarında halen kadrolu öğretmen, müdür yardımcısı veya müdür baş yardımcısı olarak görev yapıyor olması,
- Eğitim Yönetim Sertifikasına sahip olması,
- İlk defa eğitim kurumlarında yöneticilik yapacaklar için Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde belirtilen sınav ve değerlendirmelerden başarılı olması,
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek yetkinlikte olması ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunması,
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son 1(bir) yıl içinde adli veya idari soruşturma ile yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olması,
- Zorunlu hizmet kapsamındaki kurumlar dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olması gerekir.

MEB'e bağlı resmi eğitim kurumlarında görevlendirilecek ilkokul müdürlerinde aranan özel şartlar da Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinin, Müdür Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Özel Şartlar bölümünde

sıralanmış olup bu özel şartlar MEB'e bağılı resmî tüm eğitim kademelerinde görevlendirilecek okul müdürlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda ilkokul müdürü olarak görevlendirilecekler de bu yönetmelikte belirlenen özel şartlardan en az birisine sahip olması gerekmektedir.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak bazı özel şartlar (MEB'e Bağılı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğı, 2021 md. 6/1):

- Müdür olarak görev yapmış olmak
- Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az 1(bir) yıl görev yapmış olmak.
- Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak.

2.9.1. İlkokul Müdürlerinin Seçilmesi ve Görevlendirilmesi

MEB'e bağılı resmî eğitim kurumlarında görev yapacak eğitim kurumu müdürlerinin seçimi ve görevlendirmesi, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğıne göre Yönetici Görevlendirmede İzlenecek Yöntem başlığı altında belirtilmiş olup iki farklı yöntemle yapıldığı görülmektedir.

Eğitim kurumları yöneticiliğine ilk defa görevlendirme, yazılı sınav, Yönetici Değerlendirme Formu Ek-1'de yer alan Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme puanı ve Sözlü Sınav Formu EK-3 üzerinden sözlü sınav sonucuna göre gerçekleştirilir. Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanların, yazılı sınav puanının %50'si Yönetici Değerlendirme Formu EK-1'den alınan puanın %30'u ve Sözlü Sınav Formu EK-3'ten alınan puanın %20'si toplanarak görevlendirmeye esas puan belirlenir (MEB'e Bağılı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğı, 2021 md. 27/1). Aynı unvanda, bulunduğu eğitim kurumunda 4 (dört) yıllık görev süresini dolduran müdürler aynı veya farklı eğitim kurumlarına, aynı unvanda bulunduğu eğitim kurumunda 8(sekiz) yıllık görev süresini tamamlayan müdürlerde farklı eğitim kurumlarına müdür olarak yeniden başvurabilir. Eğitim kurumları yöneticiliğine yeniden görevlendirme Yönetici Değerlendirme Formu Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak

değerlendirme sonucu belirlenen puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 30/1). İlkokullarda ilk defa veya yeniden müdür olarak görevlendirme isteğinde bulunan sınıf öğretmenlerine görevlendirmeye esas puanlarına ilave 5(beş) puan eklenir (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 27/2 ve 30/2).

2.9.2. İlkokul Müdürünün Görev Süresi

İlkokul müdürünün görev süresi tüm okul yöneticilerinin görev süresine göre değerlendirilir. Bu değerlendirme MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde belirtildiği şekilde yapılır. Değerlendirmede görev süresi hesaplanırken dikkate alınacak önemli hususlar vardır.

Eğitim kurumuna dört yıllığına görevlendirme yapılır (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 32/1). Aynı unvanda aynı eğitim kurumunda aynı kişi 8(sekiz) yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamaz (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 32/2). Eğitim kurumunda yöneticilikte geçirdiği 4(dört) yıllık sürenin hesabında; en son yapılan görevlendirme tarihinden itibaren aynı unvanla geçirilen hizmet sürelerinin toplamı esas alınıp, yöneticilik görevinin sona ereceği tarihin; ders yılının içinde olması halinde 4(dört) yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde 4(dört) yıllık sürenin dolduğu tarihi izleyen ders yılının sona erdiği gündür (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 33/1). Dördüncüsü aynı unvanla aynı eğitim kurumunda geçirdiği 8(sekiz) yıllık sürenin hesabında; aynı eğitim kurumunda aynı unvanla geçirdiği hizmet sürelerinin toplamı esas alınıp bu durumda olanların, yöneticilik görevinin biteceği tarihin; ders yılının içinde olması halinde 8(sekiz) yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde 8(sekiz) yıllık sürenin dolduğu tarihi izleyen ders yılının sona erdiği gündür (MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 33/2). Görev yapmakta iken başka eğitim kurumlarında veya başka kurumlarda vekil olarak veya geçici olarak görevlendirilenlerin bu görev süreleri ile yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik vazifeleri,

kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarındaki 4(dört) ve 8(sekiz) yıllık sürenin hesabında değerlendirilir (MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021 md. 33/3).

2.9.3. İlkokul Müdürünün Yükümlölükleri

İlkokul müdürlerinin yükümlölükleri, Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde yetki, görev ve sorumluluklar başlığı altında belirlenmiştir. Bu yönetmelik kapsamında;

Okul öncesi ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğerk çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; yönetim, personel, halkla ilişkiler, nöbet, eğitim-öğretim, eğitici-sosyal etkinlikler, taşımali eğitim, öğrenci, beslenme, güvenlik, yatılılık, bursluluk, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, düzen, temizlik, bakım, koruma ve benzeri görevlerine ek olarak bir yandan MEB ve İl/İlçe MEM tarafından verilen vazifeleri, diğerk yandan görev tanımında belirtilen diğerk vazifeleri yerine getirilmesini sağlar (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014 md. 39/1).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Desen olarak durum çalışması seçilmiştir. Durum çalışmasında, zengin ve birbirini teyit edebilecek veri çeşitliliğine ulaşılması amacıyla genel olarak birden çok veri toplama yöntemi kullanılır. Nitel durum çalışmasında bir ya da birkaç durum derinlemesine araştırılır yani bir duruma ilişkin etkenler bütüncül yaklaşımla incelenir ve ilgili duruma nasıl etki yaptıkları ile ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:73). Çalışma grubu seçimi çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Veri toplamada literatür taraması, gözlem ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Laboratuvar veya alanda bir yer seçilerek birtakım davranışların bu ortamda tam kaydını gerektiren yöntem gözlem (Sayım, 2021:53), belirlenmiş bir konuyla ya da belli bir tecrübeyle ilgili birisiyle, genellikle önceden hazırlanmış sorular dahilinde bir tür konuşma yapılması ve bunun konu bütünlüğü içinde kaydedilmesi görüşme olarak tanımlanır (Sayım, 2021:54). Veri analiz yöntemi olarak betimleme analizi yapılmıştır. Betimsel analizde toplanan veriler, önceden belirlenmiş temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:239).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim döneminde Niğde MEM'e bağlı merkez ilçesindeki 74 ilkokulda görevli 74 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Görüşme soru kağıtları bu okulların hepsine ulaştırılmış ancak 63 görüşme soru kâğıdı doldurulduktan sonra toparlanabilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada gözlem, görüşme ve doküman incelemesi, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri toplama çalışmalarının başlangıcında, çalışma konusuyla ilgili kitaplar, makaleler, tezler, mevzuat ve diğer yayınlar araştırılmış ve incelenmiştir. Literatür araştırması sonucunda toplanan bilgiler, çalışmasının amacı doğrultusunda derlenerek araştırmanın kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırma nitel bir araştırma olduğundan görüşme soru kâğıdı kullanılmıştır. Literatür taraması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları bir dosya içine konulmuştur. Görüşme sorularında belirtilen ilk 9(dokuz) soru okul müdürü hakkında detaylı bilgi edinmeye yöneliktir. Sonraki sorular toplamda 140(yüz kırk) soru olup bu sorulara verilmiş cevaplar okul müdürünün, okulunda ve okul müdürlüğünde yaşadığı sorunları ve zorlukları saptamaya yönelik sorular şeklinde olmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada toplanan veriler ve bilgilerin analizi betimleme yoluyla yapılmıştır. Literatür taraması sonucu tespit edilen sorunlar ve zorlukları oluşturan konular kodlanmış, kategorilendirilmiş ve temalandırılmıştır. Verilmiş cevapların sayıları yüzdelik dilimlerine dönüştürülmüştür. Yüzdeler, çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek nitelemesiyle derecelendirilmiştir. Çok düşük oran nitelemesiyle %20 ve altındaki; düşük oran nitelemesiyle %21 ila %40 arasındaki; orta oran nitelemesiyle %41 ila %60 arasındaki; yüksek oran nitelemesiyle %61 ila %80 arasındaki; çok yüksek oran nitelemesiyle de %81 ve üzerindeki oranlar kastedilmiştir.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

4.1. İlkokul Müdürlerinin Sorunlarıyla İlgili Bulgular

İlkokul müdürlerinin sorunları şu başlıklarla sıralanabilir:

- 1) Mevzuatla İlgili Sorunları
- 2) Mekânla İlgili Sorunları
- 3) Müdür Yardımcılarıyla İlgili Sorunları
- 4) Öğretmenle İlgili Sorunları
- 5) Eğitimci Olmayan Personelle İlgili Sorunları
- 6) Okul Aile Birliğiyle İlgili Sorunları

4.1.1. Mevzuatla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin mevzuatla ilgili sorunları sekiz husus halinde şöyle belirlenmiştir:

- 1) Müdürlük görevinde nöbet ücreti yokluğu (%78).
- 2) Birleştirilmiş sınıf uygulaması (%76).
- 3) Okul müdürüne ek hizmet puanı yokluğu (%75).
- 4) Okul müdürünün yer değiştirme hakkı ve rotasyon yokluğu (%71).
- 5) Okul müdürünün seçimi ve görevlendirilmesi (%71).
- 6) Okul müdürünün akademik gelişimi ve unvan eksikliği (%59).
- 7) Okul müdürünün nöbet denetim çizelgesi yokluğu (%51).

8) Okul müdürünün dersinin denetlenmesi (%30).

Müdürlük görevinde nöbet ücreti yokluğuna %78 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Mevzuatta, okul müdürlerine, nöbet ücreti ödemesi ile ilgili bir madde bulunmaması, sadece müdür yardımcıları ve öğretmenlere ödenmesi, okul müdürlerine özlük ve mali haklarında kayıp oluşturması açısından önemli bir sorundur.

Birleştirilmiş sınıf uygulaması sorununa %76 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Birleştirilmiş sınıf uygulaması, farklı yaş ve gelişim düzeyi bulunan öğrencilerin bir arada ve aynı anda eğitim görerek, kaliteli bir eğitim öğretim hizmeti almaları ve kalıcı öğrenmeleri sağlamaları engelleyici sonuçlar doğurabilir.

Okul müdürüne ek hizmet puanı yokluğu sorununa %75 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Zorunlu hizmet kapsamında görev yapan okul müdürlerinin, zorunlu hizmet kapsamı dışındaki okullarda görev yapabilmesini sağlayacak okul müdürlüğü ek hizmet puanıyla ilgili mevzuatta bir düzenleme bulunmaması önemli bir sorundur.

Okul müdürünün yer değiştirme hakkı ve rotasyon yokluğu sorununa %71 oranında yüksek katılım vardır. Mevzuatta, okul müdürlerinin il içi ile il dışı okul müdürü olarak yer değiştirmesi ve rotasyonla ilgili bir madde bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin okullarda uzun süre görev yapmasını engelleyecek ve yer değiştirmeyi aktif hale getirecek bu eksikliği bir sorun olarak görmektedir.

İlk defa okul müdürünün seçimi ve görevlendirilmesi sorununa %71 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Mevzuatta, okul müdürlerinin seçimi ve görevlendirmesi iki ayrı yöntemle yapılmaktadır. Okul müdürlerinin ilk defa ve yeniden olarak seçilmesi ve görevlendirilmesinin iki farklı tarihte, iki farklı yöntemle yapılması, okul yöneticiliği hizmet yılı birbirinden farklı olan okul müdürleri için önemli bir sorun oluşturur.

Okul müdürünün akademik gelişim ve unvan yokluğu sorununa %59 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Okul müdürlerinin akademik gelişimini sürekli kılarak onları destekleyecek, üniversitelerdeki akademik etkinliklere katılımına imkân sağlayacak bir model yoktur. Ayrıca, uzun yıllar yapılamayan başöğretmenlik ve uzman öğretmenlik sınavlarının yokluğu da önemli bir sorun olarak görülür.

Okul müdürünün nöbet denetim çizelgesi yokluğu sorununa %51 oranında orta düzeyde katılım vardır. Mevzuatta, okul müdürünün, nöbetçi müdür yardımcıları ve nöbetçi

öğretmenlerin görev denetimini hangi ölçütlere göre yapacağını belirten bir denetim çizelgesinin bulunmaması, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürünün dersinin denetlenmesi sorununa %30 oranında düşük düzeyde bir katılım vardır. İlkokullarda hizmet sunan müdürlerin dersinin kim tarafından nasıl denetleneceğine dair mevzuatta bir kural bulunmamaktadır. Bu durumun okul müdürleri tarafından sorun olarak görülmesi, okuttuğu derslerin denetlenmesinin gerekliliğini ortaya koyar.

4.1.2. Mekânla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin mekânla ilgili sorunları şunlardır:

- 1) Kapalı spor salonu yokluğu (%76).
- 2) Dış cephe duvarlarında kaplama yokluğu (%70).
- 3) Kütüphanenin mekânsal eksiklikleri (%65).
- 4) Kaçış(yangın) merdiveni yokluğu (%60).
- 5) Konferans salonu yokluğu (%57).
- 6) Okul önünden geçen yolda yaya geçidi, üst geçit, trafik işaret ve levhaları yokluğu (%57).
- 7) Okul bahçesine çok yakın elektrik direklerinin varlığı (%54).
- 8) Fen laboratuvarı yokluğu (%48).
- 9) Derslik alanlarının eşitsizliği (%43).
- 10) Lavabo ve tuvaletlerde ses yalıtımı, görünüm ve havalandırma eksikliği (%41).
- 11) Okul binasına girişte engelli rampası yokluğu (%38).
- 12) Yangın uyarı sistemi yokluğu (%37).
- 13) İç mekân ve dış mekân duvarlarının renklerinin uyumlu olmaması (%37).
- 14) Derslik kapılarının derslik içine doğru açılması (%37).
- 15) Okul yakınlarında yüksek sesle satış yapılan pazar yeri, dükkân veya fabrika varlığı (%35).

16) Merdivenlerin çok dik ve dar olması (%30).

17) Kantin yeri yanlışlığı (%29).

18) Okula yakın demir yolu varlığı (%14).

İlkokullarda kapalı spor salonu bulunmaması sorununa %76 düzeyinde yüksek bir katılım vardır. Her okulun veya aynı eğitim bölgesinde bulunan okulların ortak kullanımına hazır bir kapalı spor salonunun bulunmaması ve bu nedenle öğrencilerin, beden eğitimi dersinde belirlenen hedeflerin, öğrenciler tarafından kazanılmasına engel oluşturması bakımından önemli bir sorundur.

Dış cephe duvarlarında kaplama yokluğu sorununa %70 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Duvar kaplamalarının eksikliği nedeniyle özellikle soğuk havalarda okul binasının içinin yeterince ısınamamasına, daha fazla yakıt tüketimine neden olmaktadır.

Kütüphanenin mekânsal eksiklikleri sorununa %65 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Okul kütüphanesinin alanının, kitaplık rafları, okuma masaları, aydınlanma, ses ve ısı yalıtımı eksikliği öğrencilerin kütüphaneden yeterli düzeyde faydalanmasını olumsuz etkilemekte ve bu durum sorun olarak görülmektedir.

Kaçış merdiveni yokluğu sorununa %60 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. İki veya daha fazla katı bulunan ancak kaçış merdiveni bulunmayan bazı okullara kaçış merdiveni yapılması gerekliliği önemli bir sorun olarak görülmektedir.

Konferans salonu yokluğu sorununa %57 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Okulda yapılan eğitsel etkinlikler, millî bayramlar, kutlamalar, anma törenleri, olumsuz hava koşulları nedeniyle okul bahçesinde yapılamamakta ve toplantı salonları da yetersiz kalmaktadır. Bu durum kapalı spor salonlarının varlığını gerekli hale getirmektedir.

Okul önünden geçen yolda yaya geçidi, üst geçit, alt geçit, trafik işaret ve levhalarının bulunmaması sorununa %57 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Okul önündeki yollar veya okul çevresindeki yollar öğrencilerin yoğun olarak kullandıkları alanlar olabilmektedir. Bu yollar üzerinde trafik işaretlerinin ve öğrenci geçiş alanlarının bulunmaması, öğrencilerin güvenliğini tehlikeye atabilir.

Okul bahçesine çok yakın elektrik direklerinin varlığı sorununa %54 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Elektrik direklerinin, elektrik direklerinin üzerindeki trafoların ve elektrik tellerinin, okul yakınlarında ve okul yolu üzerinde bulunması öğrenciler için tehdit oluşturabilmesi önemli bir sorun olarak görülmektedir.

Fen laboratuvarının bulunmaması sorununa %48 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Bazı okullarda, fen laboratuvarının bulunmaması veya laboratuvarların, öğrencileri ve malzemeleri rahatlıkla alacak kapasitede olmaması, derslerin etkin, etkili ve verimli işlenmesini engelleyebilmektedir.

Derslik yerleşim alanlarının eşitsizliği sorununa %43 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Derslik alanlarının sabit bir öğrenci sayısı olacak biçimde, her dersliğin eşit hacimde olmaması ve öğrenci sayısına uygun olarak planlanmaması, kalabalık öğrenci gruplarının dersliklerde eğitim görmesine neden olabilmektedir.

Lavabo ve tuvaletlerde ortam ve havalandırma eksikliği sorununa %41 oranında orta düzeyde bir katılım vardır. Lavabo ve tuvaletler, öğrenciler tarafından sık kullanıldığından, bu ortamların havalandırması büyük önem taşır. Yeterli hava sirkülasyonunun bulunmadığı bu alanlar öğrencileri için oldukça sağlıksız ortamlar oluşturur.

Okul binasına girişte engelli rampası yokluğu sorununa %38 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul bahçe girişinde, okul binasına girişte ve kat çıkışlarında merdivenler dışında tekerlekli sandalye kullanmak zorunda olan engelli öğrenciler için engelli rampası bulunmaması, bu öğrencilerin kaliteli bir eğitim öğretim hizmeti olanaklarından yararlanmasını engellemektedir.

Okul binasında yangın uyarı sisteminin yokluğu sorununa %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Olası bir yangın tehlikesinde, yangının ilk başladığı anda yangını tespit ederek binadaki herkesi uyaran mevcut bir yangın uyarı sisteminin yokluğu, öğrencilerin ile personelin hayatını tehlikeye atmakta ve yangının binaya ve çevreye zararlarını arttırabilmektedir.

İç mekân ve dış mekân duvarlarının renklerinin uyumlu olmaması sorununa %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul binalarının iç kısımları ile dış kısımlarında kullanılan renklerin birbirine yakın tonlarda ve uyumlu olmaması, okulun estetik görünümünü bozan bir koyu ve parlak renklerden seçilmesi önemli bir sorun olarak görülür.

Derslik kapılarının derslik içine doğru açılması sorununa %37 oranında düşük katılım vardır. Derslik kapılarının içe doğru açılması, kapı önlerinde bulunan öğrenciler için tehlike oluşturmakla birlikte, acil olarak derslikteki öğrencilerin dışarı çıkması gerektiği durumlarda alanın darlığından öğrencilerin kapı önünde sıkışmasına neden olur.

Okul yakınlarında yüksek sesle satış yapılan pazar yeri, dükkân veya fabrika varlığı sorununa %35 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okula yakın alanlarda bulunan fabrikalar, pazarlar ve dükkanlardan gelen gürültü, okuldaki öğrencilerle öğretmenlerin dikkatini dağıtmakta ve derslerin etkin, etkili ve verimli işlenmesini engellemektedir.

Merdivenlerin çok dik ve dar olması sorununa %30 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul merdivenlerinin ve basamaklarının ilkökul öğrencilerinin fiziksel gelişimine uygun olmaması, öğrencilerin merdivenleri güvenli bir şekilde kullanmasını engellemekte ve öğrenciler için tehlike oluşturmaktadır.

Kantin yeri yanlışlığı sorununa %29 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul kantinin bulunduğu yer, öğrencilerin rahatlıkla ulaşabileceği, dersliklere yakın aynı zamanda bina içinde koku yapmayacak, havalandırma imkânının bulunduğu konumda olmaması, öğrencilere kaliteli hizmet sunulmasını ve zaman tasarrufu adına önemli bir sorundur.

Okula yakın demir yolu varlığı sorununa %14 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Yakınında demir yolu bulunması, hem öğrenciler için önemli bir tehlike oluşturmakta hem de okul yönetimi için ciddi sıkıntılarla sonuçlanma ihtimalini içerir.

4.1.3. Müdür Yardımcısıyla İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin müdür yardımcısıyla ilgili sorunları konusunda ortaya bir sorun olarak müdür yardımcısı kadrosunun yenilenmemesi sorunu çıkmıştır. Müdür yardımcısı kadrosunun yenilenmemesi sorununa %30 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Mevzuatta halen, müdür yardımcılarının yer değiştirmelerini mümkün kılan ve müdür yardımcılara, zorunlu hizmet okullarında belirli bir süre görev yapma şartı getiren bir madde bulunmaması önemli bir sorundur.

4.1.4. Öğretmenle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin öğretmenle ilgili sorunları şunlardır:

- 1) İlgili yönetmelikte, öğretmenlerin ders denetimi yokluğu (%49)
- 2) Norm fazlası öğretmen varlığı (%44).

3) Öğretmen kadrosunun yenilenememesi (%43)

İlkokullarda, öğretmenlerin ders denetim sorununa %49 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde, öğretmenlerin ders denetimi ve bunun ne şekilde yapılacağına dair herhangi bir madde yoktur. İlkokullarda öğretmenlerin ders denetiminin, hangi kriterlere göre yapılacağına dair bu usul ve esasların bulunmaması önemli bir sorun olarak görülür.

Norm fazlası öğretmen varlığı sorununa %44 oranında orta düzeyde katılım vardır. İl emri, birleştirilmiş sınıf uygulaması, okul kapanması gibi birtakım nedenlerle oluşan norm fazlası öğretmenler, etkin etkili ve verimli kullanılamamaktadır.

Öğretmen kadrosunun yenilenememesi sorununa %43 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Mevzuatta halen zorunlu hizmet yükümlüsü olmayan bir öğretmenin bir okulda en fazla kaç yıl görev yapacağına dair bir madde bulunmamaktadır. Zorunlu hizmet yükümlüsü olmayan bir öğretmen görev yaptığı okulda uzun süre görev yapabilir. Bu durum okullarda öğretmen kadrosunun yenilenmesi adına önemli bir sorun olarak görülür.

4.1.5. Eğitimci Olmayan Personelle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

Eğitim olmayan personelin yakalandığı devamlı hastalıklarından dolayı okuldaki görevlerini istenilen düzeyde yapamaması sorununa %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okullarda, eğitimci olmayan personel, süreç içinde çeşitli hastalıklara yakalanmaları nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirememektedir. Bu durum görevli olduğu işlerin zorunlu olarak aksamasına neden olur.

4.1.6. Okul Aile Birliğiyle İlgili Sorunlarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin okul aile birliği ile ilgili sorunları şöyle sıralanabilir:

- 1) Teknolojik cihazların bakımı ve onarımıyla ilgili bütçe azlığı (%90).
- 2) Okul aile birliği hesabında toplanan paranın azlığı (%87).

Teknolojik cihazların bakımı ve onarımıyla ilgili bütçe azlığı sorununa %90 oranında çok yüksek düzeyde katılım vardır. Teknolojik cihazların bakımı ve onarımı okullarda önemli

ve sürekli bir gider kalemini oluşturur. Bu giderlerin okula gelen ödeneklerden veya okul aile birliği bütçesinden karşılanması, okulların diğer alanlardaki eksikliklerini gidermesini engelleyebilmektedir.

Okul aile birliği hesabında toplanan paranın azlığı sorununa %87 oranında çok yüksek düzeyde katılım vardır. Her okulun okul aile birliği gelirleri dolayısıyla da okul aile birliği bütçesi aynı büyüklükte değildir. Bu durum okul aile birliği bütçesi az olan okulların diğer okullara göre öğrenciler için yapılan eğitim öğretim hizmet harcamalarını azaltmaktadır.

4.2. İlkokul Müdürlerinin Zorluklarıyla İlgili Bulgular

İlkokul müdürlerinin zorlukları şu başlıklarla sıralanabilir:

- 1) Mevzuatla İlgili Zorlukları
- 2) Mekânla İlgili Zorlukları
- 3) Örgütle İlgili Zorlukları
- 4) Müdür Yardımcılarıyla İlgili Zorlukları
- 5) Öğretmenlerle İlgili Zorlukları
- 6) Eğitimci Olmayan Personelle İlgili Zorlukları
- 7) Okul Aile Birliğiyle İlgili Zorlukları
- 8) Paydaşlarla İlgili Zorlukları
- 9) Velilerle İlgili Zorlukları
- 10) Öğrencilerle İlgili Zorlukları

4.2.1 Mevzuatla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin mevzuatla ilgili zorlukları şunlardır:

- 1) Rehberlik planlarına uyulmasını denetleme (%51).
- 2) MEB tarafından yayınlanan mevzuata hâkim olma (%48).

- 3) Öğretmenler Genel Kurulu kararlarının uygulanmasını denetleme (%30).
- 4) Zümre Öğretmenler Kurulu kararlarının uygulanmasını denetleme (%29).

Rehberlik planlarına uyulmasını denetleme zorluğuna %51 oranında orta düzeyde katılım vardır. Sınıf rehber öğretmenleri tarafından uygulanan, sınıf rehberlik planlarının, okul müdürleri tarafından uygulamadaki denetim eksikliği, planlarda belirlenen amaçlara hizmet etmesini, öğrenciler üzerindeki işlevselliğini kaybetmesini beraberinde getirebilir.

MEB tarafından yayınlanan mevzuata hâkim olma zorluğuna %48 oranında orta düzeyde katılım vardır. MEB tarafından çıkarılan mevzuatlar ile okulu ilgilendiren diğer kurumların çıkardığı mevzuatları düzenli olarak takip etmemek, okul müdürünün, mevzuata hâkim olamamasına dolayısıyla da yazışmalarda ve uygulamalarda birçok hata yapmasına neden olur.

Öğretmenler genel kurulu kararlarının uygulanmasını denetleme zorluğuna %30 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenler genel kurulu, öğrencilerin etkin bir şekilde eğitim ve öğretim hizmetinden faydalanmasını sağlamak ve öğrencilerin kalıcı öğrenmelerine engel olan olumsuzlukları belirleyip bunlarla ilgili etkili önlemler alması, okul müdürünün uygulamadaki denetimiyle sağlanabilir. Nitekim öğretmenler genel kurulunda alınan kararların eğitimde başarılı bir şekilde ve yeterli düzeyde uygulanmaması, denetim eksikliğinden kaynaklanan önemli bir sorundur.

Zümre öğretmenler kurulu kararlarının uygulanmasını denetleme zorluğuna %29 oranında düşük düzeyde katılım vardır. İl ve ilçe zümre öğretmenler kurulu kararları çerçevesinde okul zümre öğretmenler kurulu kararlarının uygulamada işlevselliği, okul müdürünün denetim eksikliğinden dolayı azalabilir.

4.2.2. Mekânla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin mekânla ilgili zorlukları şunlardır:

- 1) Okul bahçesinde kameriye veya bank yokluğu (%49).
- 2) Koridorların eğitsel amaçlı tasarım düzensizliği (%44).
- 3) Çatıda kışın buz sarkıtlarının varlığı (%44).
- 4) Elektrik prizlerinin güvenliksiz olması (%43).

- 5) Merdiven boşluğunun var olması (%41).
- 6) Okul bahçesinde yerde buzlanma varlığı (%41).
- 7) Mescit yokluğu (%37).
- 8) Temizliğin hijyen kurallarına uygun yapılmasını sağlama (%36).
- 9) Okul bahçesi ve çevresindeki alanlarda çukurların varlığı (%35).
- 10) Derslik pencerelerinde kilit yokluğu (%33).
- 11) Okul binası girişinde ayakkabı çamuru sileceklerinin yokluğu (%27).
- 12) Lavabo ve tuvaletlerde hijyen eksikliği (%27).
- 13) Dersliğin tasarım düzensizliği (%24).
- 14) Koridorlarda yangın ve deprem panolarını uygun yerlere koyma (%22).
- 15) İkaz alarm işaretlerini uygun yerlere koyma (%22).
- 16) Perdelerin renklerini seçme (%22).
- 17) Okul bahçesinde ağaç yokluğu (%22).
- 18) Derslik dolaplarının, raflarının ve panolarının sağlamlığı (%21).
- 19) Okul bahçesinde çamur varlığı (%21).
- 20) Okul binası girişinde, koridor ve sınıflarda kaygan zemin uyarı levhalarını uygun yerlere yerleştirme (%19).
- 21) Okul bahçesinde çöp varlığı (%14).
- 22) Okul bahçesinde cam kırıkları varlığı (%8).

Okul bahçesinde kameriye veya bank yokluğu zorluğuna %49 oranında orta düzeyde katılım vardır. Öğrencilerin özellikle sıcak ve güneşli günlerde okul bahçesinde oturup dinlenebileceği oturma alanlarının bulunmaması, öğrencilerin okul bahçesini etkin kullanamamasına ve bahardan yaz aylarına geçişte güneş ışığına fazlaca maruz kalmalarına neden olur.

Koridorların eğitsel amaçlı tasarım düzensizliği zorluğuna %44 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul koridorlarını oluşturan koridor duvarlarında, genellikle acil durum panoları, dolapları, askılıklar, eğitici panolar ve bazen de çerçeveli asılmış bilim adamları ile ünlü tarihi şahsiyetlerin resimleri bulunmakta, tavan kirişlerinde ve zeminde herhangi bir

eğitsel tasarım bulunmamaktadır. Bu durum öğrencilerde öğrenme isteği uyandırmamaktadır.

Çatıda kış mevsiminde, buz sarkıtlarının varlığı zorluğuna %44 oranında orta düzeyde katılım vardır. Kar yağışlarından sonra soğuk havanın etkisiyle çatıların saçaklarında oluşan buz sarkıtları, ısınan havanın etkisiyle kopmakta bu da hem öğrenciler hem de tüm personel için dikkat edilmesi gereken bir tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca çatıda yoğun kar yağışı sonucunda oluşan kar birikintilerinin kayarak öğrencilerin ve personelin üzerine düşme olasılığı vardır.

Elektrik prizlerinin güvenliksiz olması zorluğuna %43 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okulun iç mekânlarındaki elektrik prizlerinin güvenilirliğinin ve kullanışlılığının denetimi okul müdürünün sorumlulukları arasındadır. Öğrenciler, elektrik prizlerinin tehlike oluşturabileceğinin farkında olmayabilirler. Öğrencilerin, ıslak elle prize dokunabilme, prize çeşitli cisimler sokabilme veya prize gelen kabloyu yerinden sökebilme ihtimalleri bulunmaktadır.

Merdiven boşluğunun var olması zorluğuna %41 oranında orta düzeyde katılım vardır. Çok katlı okul binalarında, merdivenler ile sahanlıklar korkulukla çevrilmekte ve öğrencilerin güvenli olarak hareket etmesi sağlanmaktadır. Ancak, merdiven korkulukları, merdivenlerden güvenli geçiş için gerekli ama tek başına yeterli değildir. Çünkü, öğrencilerin korkuluklara tırmanması, korkuluğa yaslanması ya da ani baskıları sonucu korkuluğun kopması veya kırılması da öğrencilerin merdiven boşluğuna düşmesine neden olabilir. Yaşanabilecek bu tür kazalarda okul müdürü sorumlu olarak gösterilir ve okul müdürünün gerekli önlemleri alıp almadığına bakılır.

Okul bahçesinde yerde buzlanma zorluğuna %41 oranında orta düzeyde katılım vardır. Soğuk kış günlerinde ısının çok düşmesiyle yağın kar buzlanır. Öğrencilerin okul bahçesinde hareket halinde olduklarında, buzun üzerinde kayarak, düşüp yaralanmaları veya sakatlanmaları olasılığı vardır. Özellikle okul bahçesinde var olan eğimli alanlar, sırtlarında çanta bulunan öğrenciler için daha fazla tehlike oluşturur.

Okulda yeterli miktarda mescit bulunmaması veya hiç olmaması sorununa %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okulda erkek öğrencilerle öğretmenlerin ve kız öğrencilerle bayan öğretmenlerin ayrı ayrı namaz kılabilceği alanlar bulunmaması ve ayrıca bu alanların yeterli genişlikte olmaması, ibadetlerin daha rahat yapılmasını engellemektedir.

Temizliğin hijyen kurallarına uygun yapılmasını sağlama zorluğuna %36 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencilerin, güvenilir bir ortamda, sağlıklı ve temiz yerlerde eğitim öğretim hizmetlerinden yararlanması şarttır. Öğrencilerin devamlı olarak kullandığı mekânlar bakteri üretebilir. Gerekli ve yeterli temizlik yapılamadığı takdirde öğrencilerin bazı hastalıklara yakalanabilme tehlikesi olabilir.

Okul bahçesi ve çevresindeki alanlarda çukurların varlığı sorununa %35 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul bahçesinde ve çevresinde bulunan çukur alanlar, öğrenciler sağlığı ve güvenliğini tehlikeye atmaktadır

Derslik pencerelerinde kilit yokluğu zorluğuna %33 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Dersliğin aydınlatılması ve havalandırılmasını sağlayan pencerelerin öğrenciler tarafından kullanılması, özellikle çok katlı binalarda tehlikelidir.

Okul binası girişinde ayakkabı çamuru sileceklerinin yokluğu zorluğuna %27 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Yağmurun yağmasıyla, okula geliş yolları üzerindeki topraklı araziler çamur olduğundan öğrencilerin ayakkabıları çamurlu olabilmektedir. Öğrencilerin ayakkabı çamuru sileceklerinin olmaması durumunda okulun iç mekânlarının kirlenmesi sonucu ortaya çıkabilecektir.

Lavabo ve tuvaletlerde hijyen eksikliği zorluğuna %27 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okulun lavabo ve tuvaletleri öğrencilerin sık kullandığı alanlar olmakla birlikte bakterilerin en yoğun ürediği alanlardandır. Bu nedenle bu yerlerde hijyen konusuna olabildiğince dikkat etmek gereklidir.

Dersliğin tasarım düzensizliği zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Derslikler, amaçlanan edinimlerin öğrencilere kazandırıldığı temel mekânlardır. Bu mekânları mimari tasarımın yanında dersliğin eğitsel tasarımının da kusursuz yapılması öğrencilerin dikkat ve öğrenme düzeylerini artırma adına önemli bir etken olduğu açıktır.

Koridorlarda yangın ve deprem bilgilendirme panoları ile ikaz alarm işaret levhalarını uygun yerlere koyma zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Yangın, deprem ve diğer olağan dışı tehlikeli durumlarda bilgilendirme panolarının ve ikaz alarm işaret levhalarının görülebilmesi için uygun yerlerde bulunması çok önemlidir.

Perdelerin renklerini seçme zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Derslikler, laboratuvar ve kütüphanelerde kullanılacak perdelerin renklerinin, bu mekânların

duvarlarıyla uyumlu renkte olması, öğretmene ve öğrencilere görsel ve ruhsal olarak hitap edebilmesi adına önemli bir anlam ifade eder.

Okul bahçesinde ağaç yokluğu zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul bahçesi öğrencilerin ders dışı zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri alanlar olması nedeniyle bu alanların gerek peyzaj tasarımı gerekse de bu tasarımda kullanılacak ağaçlar da büyük önem taşımaktadır.

Derslik dolaplarının, raflarının ve panolarının sağlamlığı zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Dersliklerde var olan derslik dolabı, raflar ve panolar gibi malzemelerin sağlamlığı üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Okul bahçesinde çamur varlığı zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencilerin okuldan eve gidiş veya okula geliş için kullandıkları yollar üzerinde, yağmur ya da kar erimeleri sonrasında oluşan çamurlar, öğrencilerin çamurda ayaklarının kaymasına ve bunun sonucunda yaralanma veya sakatlanmalarıyla sonuçlanabilmektedir.

Okul binası girişinde, koridor ve sınıflarda kaygan zemin uyarı levhalarını uygun yerlere yerleştirme zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Özellikle öğrencilerin sürekli geçiş alanlarının zeminlerinin kaygan olması öğrenciler için tehlike oluşturur.

Okul bahçesinde çöp varlığı zorluğuna %14 oranında çok düşük oranda katılım vardır. Okul bahçelerinde bulunan çöp kutularının yetersizliği, çöplerin bu kutularda birikmesi, rüzgâr nedeniyle çöp kutularının devrilmesi veya çöp kutularında biriken çöplerin yerlere düşmesi ve yerlere çöp atılmasından dolayı okul bahçelerinde, çöp birikmeleri yaşanabilmektedir.

Okul bahçesinde cam kırıkları varlığı zorluğuna %8 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul bahçesinde bulunan cam kırıkları hem öğrenciler hem de personel için tehlikeli olabilir.

4.2.3. Örgütle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin örgütle ilgili zorlukları, “Okul kültürünün oluşumunu sağlama (%30)” ve “Liderlik becerisini kullanma (%17)” olarak ikiye ayrılabilir.

Okul kültürünün oluşumunu sağlama zorluğuna %30 oranında düşük düzeyde katılım vardır. MEB tarafından çıkarılan mevzuat doğrultusunda okul kültürünün oluşmasında okul yönetiminin etkisi büyüktür.

Liderlik becerisini kullanma zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, okulun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi, yalnızca okulu mevzuat doğrultusunda eksiksiz yönetmesiyle değil, aynı zamanda liderlik becerisiyle mümkün olabilir.

4.2.4. Müdür Yardımcısıyla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin müdür yardımcısıyla ilgili zorlukları şöyle sıralanabilir:

- 1) Müdür yardımcısına rehberlik etme (%24).
- 2) Müdür yardımcısının nöbet görevlerini kontrol etme (%21).
- 3) Müdür yardımcılarının kendi aralarındaki anlaşmazlıkları aşma (%21).
- 4) Müdür yardımcısına açık ve anlaşılır yönerge verme (%19).
- 5) Müdür yardımcısıyla iletişim kurma (%17).
- 6) Müdür yardımcısıyla etkileşime girme (%17).
- 7) Müdür yardımcısıyla empati kurma (%17).
- 8) Kendisine ait görevleri müdür yardımcısına yaptırma (%17).
- 9) Müdür yardımcısını ön yargısız dinleme ve anlama (%16).
- 10) Müdür yardımcısına görev vermede hakkaniyetli davranma (%16).

Okul müdürünün, müdür yardımcısına rehberlik etme zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okuldaki görev süresi dolarak yeni bir okulda göreve başlamış müdür yardımcısı uzun süre bu görevi yaptığı için mevzuat konularında yetkin olsa da ilk defa müdür yardımcılığı görevinde seçilenler gibi, okul müdürünün rehberlik etme konusundaki yetkinlik eksikliği, müdür yardımcısının, yeni okuluna uyum sağlamada zorluklar yaşamasına neden olabilir.

Müdür yardımcısının nöbet görevlerini kontrol etme zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Müdür yardımcısının ve öğretmenlerin nöbet görevini, mevzuata uygun olarak yapmalarından okul müdürleri sorumludur.

Müdür yardımcılarının kendi aralarındaki anlaşmazlıkları aşma zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Birden fazla müdür yardımcısının bulunduğu okullarda, müdür yardımcıları arasında farklı nedenlerden dolayı anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir.

Okul müdürünün, müdür yardımcısına açık ve anlaşılır yönerge verme zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, müdür yardımcılara, okulun idari işleriyle ilgili konularda açıklayıcı ve anlaşılır ifadelerde bulunmadan ve bir planlama yapmadan verdiği görevler, işlerin ve işleyişlerin hatalı ve eksik yapılmasına neden olabilir.

Okul müdürünün, müdür yardımcısıyla iletişim kurma zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, müdür yardımcılara karşı üslubu, etkili bir iletişim oluşturması bakımından belirleyicidir.

Okul müdürünün, müdür yardımcısıyla etkileşime girme zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarıyla, sağlıklı bir iletişimin yanında etkileşim içinde olması, nitelikli bir eğitim öğretim ortamı ile kaliteli bir okul yönetimi oluşması için gereklidir.

Okul müdürünün, müdür yardımcısıyla empati kurma zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Empati becerisinin bulunmadığı okul müdürleri, müdür yardımcısının, duyguları ile düşüncelerini fark etmede ve istemlerini anlamada zorlanabilir.

Okul müdürünün, kendine ait görevleri müdür yardımcısına yaptırma zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün öğretmenlerin ve müdür yardımcısının nöbet listesini hazırlama, kurullar, komisyon ve ekiplerini oluşturma gibi kendi görevlerinden bazılarını müdür yardımcısına vermesi sonucunda ortaya çıkan sorumluluktan müdür, müdür yardımcısıyla birlikte sorumludur.

4.2.5. Öğretmenle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin öğretmenle ilgili zorlukları şunlardır:

- 1) Öğretmenin vermekle yükümlü olduğu evrakları müdür yardımcısına geç veya eksik teslimi (%38).
- 2) Öğretmeni eğitim, bilim ve teknoloji etkinliklerinde teşvik etme (%37).
- 3) Nöbet yerine nöbetçi öğretmenin geç gelmesi (%29).
- 4) Öğretmeni nöbet günlerinde kontrolde tutma (%25).
- 5) Öğretmenin lisans veya lisansüstü öğrenim yapmasına fırsat verme (%25).
- 6) Öğretmenin ders giriş ve çıkış saatlerini kontrolde tutma (%24).
- 7) Nöbet yerinde nöbetçi öğretmenin yokluğu (%24).
- 8) Öğretmenin okul yönetimine katılımını sağlama (%24).
- 9) Öğretmenin bir başka öğretmeni eleştirmesi veya şikâyet etmesi halinde tarafsız kalma (%24).
- 10) Öğretmenlerin bilgileri, becerileri, deneyimleri ve davranışlarından yararlanma (%22).
- 11) Öğretmenin ders programını düzenleme (%21).
- 12) Öğretmen görevlendirmelerinde öğretmenlerin fikirlerini alma (%19).
- 13) Öğretmenin dersinin denetimi sonrasında öğretmene geri bildirim verme (%19).
- 14) Öğretmenle empati kurma (%17).
- 15) Öğretmeni ön yargısız dinleme ve anlama (%17).
- 16) Öğretmene rehberlik etme (%16).
- 17) Öğretmen görevlendirmelerinde hakkaniyetli davranma (%16).
- 18) Öğretmenle etkileşime girme (%14).
- 19) Öğretmene tutarlı, sabırlı, hoşgörülü davranma (%14).
- 20) Okul kurallarını ve okulla ilgili kararları öğretmenle birlikte alma (%14).
- 21) Öğretmenler odasında bulunma (%13).
- 22) Öğretmene açık ve anlaşılır yönerge verme (%11).
- 23) Öğretmenle iletişim kurma (%10).

Öğretmenin vermekle yükümlü olduğu evrakları müdür yardımcısına geç veya eksik teslimi zorluğuna %38 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerin bir kopyası okul

yönetiminde bir kopyası da dosyasında bulundurulması zorunlu olan evrakların eksiksiz ve tam hazırlanmayıp okul yönetimine zamanında teslim edilmemesi, okul yönetimini hem eğitim öğretimin belirlenen hedeflere ulaşmada hem de denetleme anlamında zor durumda bırakabilir.

Öğretmeni eğitim, bilim ve teknoloji etkinliklerinde teşvik etme zorluğuna %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenliğin sürekli olarak kendini geliştirme zorunluluğu olan bir meslek olduğu gerçeğinden hareketle, okul müdürünün, öğretmene, eğitim, bilim ve teknoloji etkinliklerinde rehberlik etmemesi ve gerekli desteği vermemesi okul müdürü adına önemli bir zorluktur.

Nöbet yerine nöbetçi öğretmenin geç gelmesi zorluğuna %29 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Nöbet görevine geç gelme, mevzuatta belirtilen kurallara uymamak olup, nöbet yerinde oluşacak herhangi bir olumsuz olayda, nöbetçi öğretmen yanında okul müdürü de sorumlu tutulur. Okul müdürünün nöbet görevinin denetimini sağlayamaması, öğretmenin nöbet görevine geç gelmesi sonucunu doğurabilir.

Öğretmeni nöbet günlerinde kontrolde tutma zorluğuna %25 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenin nöbet görevini izlemek ve denetleyip değerlendirmek müdür yardımcısının dışında okul müdürünün sorumluluğu olup, bu değerlendirmeleri öğretmene fark ettirmeden ve öğretmeni baskı altına almadan yapmak da önemli bir zorluk alanıdır.

Öğretmenin lisans veya lisansüstü öğrenim yapmasına fırsat verme zorluğuna %25 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, öğretmenlerin akademik kariyer yapmasına engel oluşturabilecek, okuldaki görevleriyle ilgili birtakım nedenler öne sürerek, öğretmenin hem görevde yükselme hem kariyer yapma hem de göreviyle ilgili çalışma istemini olumsuz etkileyebilir.

Öğretmenin ders giriş ve çıkış saatlerini kontrolde tutma zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenin derse giriş ve çıkış saatlerinin süreye uygun olarak gerçekleştirilmesi okul müdürünün sorumluluğunda olduğu, mevzuatta belirtilmesine rağmen, derslere geç giren veya dersten erken çıkan ve bunu alışkanlık haline getiren öğretmenler varsa, bu durum okul müdürünün denetim eksikliğinin bir sonucudur.

Nöbet yerinde nöbetçi öğretmenin yokluğu zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenin, teneffüslerde nöbet yerinde bulunmaması, okul müdürünün denetim eksikliğinin bir sonucudur. Öğretmenin nöbet görevi sırasında nöbet yerinde bulunmaması,

nöbet görevini tehlikeye atan, öğrencilerin sağlıklı ve güvenli bir eğitim almasını engelleyen durumlar ortaya çıkarabilir.

Öğretmenin okul yönetimine katılımını sağlama zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Etkin, etkili ve verimli bir okul yönetimi anlayışına sadece okul müdürünün veya müdür yardımcısıyla birlikte verdiği kararlar ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu kapsamda, öğretmenlerin, okul yönetimine daha katılımcı olabilmeleri, okul müdürünün yönetim becerisiyle ilgilidir.

Öğretmenin bir başka öğretmeni eleştirmesi veya şikâyet etmesi halinde tarafsız kalma zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenler, okul içinde bazen birbirlerini eleştirebilir veya yaptıkları nedeniyle birbirlerini şikâyet edebilir. Okul müdürünün, bu durumlar karşısında taraf tutması, okul yönetimine duyulan güveni zedeleyebilir.

Öğretmenlerin bilgileri, becerileri, deneyimleri ve davranışlarından yararlanma zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün öğretmenlerin yetkinliklerinden yeteri kadar yararlanamaması öğrencilerin başarılarını dolayısıyla da okulun başarısını engelleyebilir.

Öğretmenin ders programını düzenleme zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerin istemleri dahilinde dönem başında ders programını planlamak veya dönem içinde, öğretmenlerin yer değiştirmeleri sonucu gelen veya giden öğretmenlere göre ders programını yeniden yapmak, okul müdürü bakımından emek ve zaman kaybını beraberinde getiren önemli bir zorluktur.

Öğretmen görevlendirmelerinde öğretmenlerin fikirlerini alma zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün oluşturacağı kurullar, komisyonlar ve ekipler ile belirli gün ve haftaların görev dağılımı oluşturulurken öğretmenlerin fikirlerini almadan görevlendirmeler yapması, öğretmenlerin okul yönetimine olan katılımı ve diğer görevlere olan isteklerini azaltabilir.

Öğretmenin dersinin denetimi sonrasında öğretmene geri bildirim verme zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerin, ders denetiminin sonrasında ders denetim raporunun sonucunu ve geliştirilmesi gereken ölçütlerin hangileri olduğunu öğretmene zamanında bildirmemek, aynı eksikliklerin tekrarlanması sonucunu doğurur.

Öğretmenle empati kurma zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerle empati kurmayı beceremeyen okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini fark etmede ve onları anladığını hissettirmede zorluklar yaşar.

Öğretmeni ön yargısız dinleme ve anlama zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmene ön yargıyla yaklaşmak, öğretmenle kurulabilecek etkileşim ve iletişimi engelleyebilir.

Öğretmene rehberlik etme zorluğuna %16 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlere gerek mevzuat ve okulun idari işleyişiyle, gerekse öğretmenlik mesleği ve eğitimle ilgili konularda rehberlik eksikliği, öğretmenlerin deneyim kazanarak kendini geliştirmelerini önleyebilir ve bu durum, okul başarısını dolayısıyla da okul yönetiminin başarısını düşürebilir.

Öğretmen görevlendirmelerinde hakkaniyetli davranma zorluğuna %16 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, öğretmenleri görevlendirmede öğretmenlere eşit sayıda görevlendirmelerde bulunmaması, öğretmenlerin okul yönetimine olan güvenini azaltabilir.

Öğretmenle etkileşime girme zorluğuna %14 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, okul hizmetleri dışında veya eğitim öğretim saatleri dışında öğretmenlerle görüşmemesi, öğretmenlerle sosyal medya üzerinden görüş alışverişinde bulunmaması, okul müdürü ile öğretmenlerin etkileşim düzeyini olumsuz etkileyebilir.

Öğretmene tutarlı, sabırlı, hoşgörülü davranma zorluğuna %14 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, öğretmenlere karşı sözleri ve eylemlerinin birbirini desteklemesi, birbiriyle çelişen ifadelerden kaçınması, sabırlı olması ve öğretmenlerin fikirleri ve yaşam tarzına karşı hoşgörü göstermesi önemlidir. Aksi durumlar, etkili bir okul kültürünün oluşmasını ve başarılı bir okul yönetiminin ortaya çıkmasını engeller.

Okul kurallarını ve okulla ilgili kararları öğretmenle birlikte alma zorluğuna %14 oranında oldukça düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerin okulla ilgili karar sürecine dahil olmaması, kararların okul müdürü tarafından veya müdür yardımcılarıyla birlikte alınması, okulun misyon ve vizyon ilkelerini gerçekleştirebilmesi adına önemli bir zorluktur.

Öğretmenler odasında bulunma zorluğuna %13 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenler odasına uğramayan, öğretmenlerle öğretmenler odasında sohbet etmeyen ve kendi odasından pek çıkmayan okul müdürü, okulundaki iş birliğini sağlamada zorlanabilir.

Öğretmene açık ve anlaşılır yönerge verme zorluğuna %11 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmene, okul müdürü tarafından verilen yönergelerin açık, anlaşılır ve planlı olmaması, öğretmende kafa karışıklığına ve verilen yönergenin tam ve doğru olarak yerine getirilememesi sonucunu doğurabilir.

Öğretmenle iletişim kurma zorluğuna %10 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün iletişim eksikliği, öğretmenle iletişim kurmada zorluk yaşaması, duygu ve düşüncelerini öğretmene aktaramamasına ve kendini doğru ifade edememesini beraberinde getirir.

4.2.6. Eğitimci Olmayan Personeliyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin idari hizmet personeliyle ilgili zorlukları şunlardır:

- 1) Eğitimci olmayan personelle etkileşime girme (%32).
- 2) Eğitimci olmayan personelle iletişim kurma (%30).
- 3) Eğitimci olmayan personelle empati kurma (%21).
- 4) Eğitimci olmayan personelle hizmet dağılımını yapma ve uygulama (%21).
- 5) Eğitimci olmayan personelle mesai saatlerine uymasını sağlama (%17).

Eğitimci olmayan personelle etkileşime girme zorluğuna %32 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul yönetimi, öğretmenler ve öğrencilerle birlikte eğitimci olmayan personeli de okulun bir parçasını oluşturur. Eğitimci olmayan personelin dolaylı olarak da olsa eğitimin içinde bulunması kaçınılmazdır. Bu kapsamda, okul müdürünün, diğer personelle görevleri dışında eğitsel ve kültürel konular gibi alanlarda fikir alışverişinde bulunması önemlidir.

Eğitimci olmayan personelle iletişim kurma zorluğuna %30 oranında düşük düzeyde katılım vardır. İletişim eksikliği, okul müdürünün, duygu ve düşüncelerini eğitimci olmayan personeline aktarmasını, verilen mesajların tam ve doğru anlaşılmasını ve kendini doğru ifade etmesini engelleyebilir.

Eğitimci olmayan empati kurma zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Empati becerisi olmayan okul müdürü, eğitimci personelin duygu ve düşüncelerini fark etmekte zorlanır. Bu yüzden okul müdürü ve eğitimci olmayan personel arasında iletişim ve etkileşim sağlanamayabilir.

Eğitimci olmayan personelin hizmet dağılımını yapma ve uygulama zorluğuna %21 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürü tarafından, eğitimci olmayan personelin görev alanlarını ve bu alanlardaki görevlerini yazılı olarak planlayıp personele tebliğ edilmemesi, görev alanlarında karışıklığa, görevlerin zamanında, etkin, etkili ve verimli yapılamamasına ve personel arasında huzursuzluklara sebep olabilir.

Eğitimci olmayan personelin mesai saatlerine uymasını sağlama zorluğuna %17 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Mesai saatlerine dikkat etmemek, mazeretsiz olarak göreve geç gelmek, erken çıkmak öncelikle mevzuat hükümlerine uyulmadığını gösterir. Bu durum, okuldaki işleyişin aksamasına, zamanında yapılmamasına ve eğitim öğretim hizmet kalitesinin düşmesi sonucunu doğurabilir.

4.2.7. Okul Aile Birliğiyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin okul aile birliğiyle ilgili zorlukları şunlardır:

- 1) Okul aile birliği bütçesinin önemini üyelerine anlatma (%44).
- 2) Okul aile birliği bütçesini planlama (%40).
- 3) Okul aile birliği bütçesinin önceliklerini belirleme (%25).

Okul aile birliği bütçesinin önemini üyelerine anlatma zorluğuna %44 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul aile birliği bütçesinin azlığı, öncelikle birlik üyelerinin bütçenin önemini yeterince fark etmemesinden kaynaklanabilir.

Okul aile birliği bütçesini planlama zorluğuna %40 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Bütçe planı olmayan, gelir gider planlamaları önceden belirlenmeyen okul aile birliği bütçesinde açıklar ortaya çıkabilir.

Okul aile birliği bütçesinin önceliklerini belirleme zorluğuna %25 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul aile birliği bütçesinin, okulun ihtiyaç önceliklerine göre belirleyerek

planlamamak, öğrenciler ve eğitim öğretim için öncelikli gereksinimlerin giderilememesi sonucunu doğurabilir.

4.2.8. Paydaşla İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin paydaşla ilgili zorlukları şöyle sıralanabilir:

- 1) Paydaşla birlikte okulun içinde bulunduğu mahalleye veya semte öncülük etme (%41).
- 2) Paydaşla okulda bilimsel ve sosyal etkinlik yapma (%37).
- 3) Paydaşla iletişim kurma (%25).

Paydaşla birlikte okulun içinde bulunduğu mahalleye veya semte öncülük etme zorluğuna %41 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, okulun çevresindeki paydaşların katkısıyla okul çevre ve tüm paydaşların bütünlüğünü oluşturabilme sorumluluğu bulunmaktadır.

Paydaşla okulda bilimsel ve sosyal etkinlik yapma zorluğuna %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürü, okulun bulunduğu mahalle veya semtin bilimsel, sosyal ve kültürel gelişimine katkıda bulunmayı tüm paydaşların desteğiyle gerçekleştirme sorumluluğu taşır. Okulun bulunduğu mahalle veya semtteki yenilik ve değişimler, öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişim düzeylerine önemli katkılar sağlayabilir.

Paydaşla iletişim kurma zorluğuna %25 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün okulun personel, öğrenciler, veliler dışında eğitim öğretime katkı sağlayan tüm paydaşlarla iletişim içinde bulunması, eğitim öğretimde hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Paydaşların katkı ve katılımının düzeyinin azlığı, okulun misyon ve vizyon ilkelerini gerçekleştirmede zorluklara sebep olabilir.

4.2.9. Veliyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin veliyle ilgili zorlukları şöyle sıralanabilir:

- 1) Okul ile iletişimi zayıf veliyle iletişime kurma (%65).
- 2) Veli toplantılarına katılmayan veliyle iletişime geçme (%59).

- 3) Veliyi, öğrencisini ilgilendiren eğitim, öğretim, kişilik gelişimi ve meslekler hakkında bilgilendirecek seminer, konferans ve panel düzenleme (%51).
- 4) Veli ziyaretini düzenli olarak yapma (%49).
- 5) Okulda veliyi öğrenciyi ve öğretmeni buluşturacak sosyal etkinlik düzenleme (%46).
- 6) Veliyi yeterince tanıma (%38).
- 7) Veli ile öğretmen arasındaki iletişimi sağlama ve sürekli kılma (%37).
- 8) Veliyi, öğrencisi hakkında devamsızlık ve genel ders durumu hakkında günlük veya haftalık bilgilendirme (%31).
- 9) Veliyle iletişim kurma (%29).
- 10) Veliyle etkileşime girme (%29).
- 11) Veliyle empati kurma (%22).
- 12) Veliyi dinleme (%10).
- 13) Veliye karşı ön yargılı olma (%6).

Okul ile bağı zayıf veliyle iletişime geçme zorluğuna %65 oranında yüksek düzeyde katılım vardır. Velinin, okul ile bağının zayıf veya kopuk olmasının nedenlerinin araştırılmaması, bu kapsamda veli ile okul arasındaki iletişimin etkin ve etkili hale getirilmek için önlemler alınmaması, hem velinin okul ile bağının zayıf kalmasına hem de bu velilerin öğrencilerin sosyal ve akademik olarak belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyebilir.

Veli toplantılarına katılmayan veliyle iletişime geçme zorluğuna %59 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul yönetimi ve öğretmenler tarafından düzenli olarak yapılması gereken veli toplantılarına katılımın düşük olması ve toplantıya katılmayan ya da katılamayan velilerle iletişime geçilmemesi nedeniyle, görüşülen konular ile alınan kararlardan velinin haberi olmaması, okul ile veli iletişiminin kopukluğu sonucunu doğurabilir.

Veliyi, öğrencisini ilgilendiren eğitim, öğretim, kişilik gelişimi ve meslekler hakkında bilgilendirecek seminer, konferans ve panel düzenleme zorluğuna %51 oranında orta düzeyde katılım vardır. Velileri, öğrencilerinin gelişimine katkı sağlayacak konularda düzenli aralıklarla bilgilendirme eksikliği, öğrencilerin planlı ve düzenli ders çalışma alışkanlığı kazanması ile kişisel gelişimini sağlamaya katkı sağlayan velilerin bilinçlenmesini engelleyebilir.

Veli ziyaretini düzenli olarak yapma zorluğuna %49 oranında orta düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün öğretmenlerle birlikte planlaması gereken veli ziyaretlerinin düzenli olarak yapılma eksikliği okul yönetimi ve öğretmenlerin velilerle iletişim ve etkileşimini zayıflatabilir.

Okulda veliyi öğrenciyi ve öğretmeni buluşturacak sosyal etkinlik düzenleme zorluğuna %46 oranında orta düzeyde katılım vardır. Veli, öğrenci ve öğretmen bütünleşmesini sürdürülebilir hale getirmek, velinin okulla bağııı arttırmak okul müdürünün önemli sorumluluk konularındandır. Bu bağlamda, velilerin de katılımının sağlandığı okul içi sosyal ve kültürel etkinlik buluşmalarının düzenlenmemesi, velilerin okula olan ilgisini azaltabilir.

Veliyi yeterince tanıma zorluğuna %38 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürü, veliyi sadece e-okul bilgileri, veli tanıma formu bilgilerine bakarak veya veli toplantılarında görüşerek veliyi yeterince tanıması mümkün olamayabilir.

Veli ile öğretmen arasındaki iletişimi sağlama ve sürekli kılma zorluğuna %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Veli ile öğretmen arasındaki iletişim, sorun merkezli ve öğrencinin derslerindeki başarı puanlarına göre değerlendirilmesi, sürdürebilir bir veli öğretmen iletişimine zarar verebilir. Okul müdürünün, veli öğretmen görüşmelerini çözüm odaklı ve birbirine güven veren bir tarzda planlamamış olması önemli bir eksikliktir.

Veliyi, öğrencisi hakkında devamsızlık ve genel ders durumu hakkında günlük veya haftalık bilgilendirme zorluğuna %31 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Velilere, öğrencilerinin devamsızlıkları ve ders başarı durumları hakkında düzenli olarak bilgilendirmeler yapmamak veya bu bilgilendirme sistemini öğretmenlerle iş birliği halinde kurmamak, velinin öğrencisinin hem devamsızlığı hem de ders durumu hakkında yeterince bilgi sahibi olmamasına ve bu durumla ilgili velinin önlemler almasında gecikmelere sebep olabilir.

Veliyle iletişim kurma zorluğuna %29 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Velilerle sürekli ve etkili bir iletişim sağlamakta zorlanan okul müdürü, okul ile veli arasında bağ kuramayabilir. Velilerle iletişim sırasında, velileri olduğu gibi kabul etmek, onlara karşı güven verici ve saygılı olmamak, suçlayıcı, eleştirici, yargılayıcı olmak, açık sözlü ve uzlaşmacı bir üslup kullanmamak okul müdürü ve veliler arasında sürdürebilir bir iletişimi daha da zorlaştırabilir.

Veliyle etkileşime girme zorluğuna %29 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, veliyi sadece veli toplantı zamanlarında, okulla veya öğrencisiyle ilgili bir

durum hakkında bilgilendirmek için görüşmek istemesi, okul dışındaki zamanlarda velilerle görüşmemesi, fikir alışverişinde bulunmaması, okul müdürünün velilerle etkileşim kurmasında önemli bir engeldir.

Veliyle empati kurma zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Velilerle iletişim sırasında empati kurmayan okul müdürü, velilerin duygu ve düşüncelerini fark etmekte veya hissetmekte zorluk çekebilir. Velileri anladığına dair geri bildirimler veremeyebilir. Bu durum okul müdürünün velilerle etkili iletişim kurmasını engelleyebilir.

Veliyi dinleme zorluğuna %10 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürü bir konu hakkında veliyle konuşurken öncelikli olarak veliyi sonuna kadar dinlemediği takdirde, velinin konu hakkındaki duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamayabilir. Okul müdürünün, velinin konuşurken sözünü kesmesi, konuşulan konudan uzaklaşma sonucunu doğurabilir.

Veliye karşı ön yargılı olma zorluğuna %6 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün velilere karşı önyargılı bir yaklaşım sergilemesi, okul müdürü ile velilerin etkili iletişimini önleyebilir. Önyargılı okul müdürü, farklılıklara hoş görülme olmakta, empati kurmakta, karşısındaki veliyi tanımakta, kültürel ve sosyoekonomik farklılıklara saygı göstermekte zorluklar yaşayabilir.

4.2.10. Öğrenciyle İlgili Zorluklarına Yönelik Bulgular

İlkokul müdürlerinin öğrenciyle ilgili zorlukları şöyle sıralanabilir:

- 1) Düzenli beslenme alışkanlığı kazandırma (%44).
- 2) Öğrenciye eğitim, öğretim, sağlık ve toplumsal konularda bilgilendirecek seminer, konferans ve panel düzenleme (%37).
- 3) Biyolojik ve ruhsal gelişimini destekleyecek önlemler alma (%35).
- 4) Öğrenciyi bilim ve teknoloji etkinliklerine teşvik etme (%33).
- 5) Öğrenciye zamanı etkin, etkili, verimli ve tutumlu kullanmada rehberlik etme (%32).
- 6) Öğrenci hakkında bilgi sahibi olma (%24).
- 7) Verimli ders çalışma hakkında gerekli bilgilendirme yapma (%24).
- 8) Öğrenciden derslerle ilgili bilgi edinme (%22).

- 9) Öğrencinin öğretmeniyle birlikte sınıf kurallarını ve sınıf düzenini belirlemesine destek olma (%22).
- 10) Okula yeni başlayan veya başka okuldan gelen öğrencinin okula, öğretmenlerine ve arkadaşlarına uyumu için gerekli önlemleri alma (%22).
- 11) Öğrencinin bilgileri, becerileri, deneyimleri ve davranışlarından yararlanarak okul başarısını arttırma (%19).
- 12) Akademik başarısına göre değerlendirme (%19).
- 13) Öğrenciye model olma (%16).
- 14) Öğrenciyi bulduğu kayıp eşyayı okul yönetimine teslim etmeye yönlendirme (%14).
- 15) Öğrenciyle iletişim kurma (%13).
- 16) Öğrenciyi iş birliğine yöneltme (%13).
- 17) Öğrenciyle etkileşime girme (%11).
- 18) Öğrenciye tutarlı, sabırlı ve hoşgörülü davranma (%11).
- 19) Öğrenciye pekiştireç ve geri bildirim verme (%10).
- 20) Öğrenciye görev vermede açık ve anlaşılır olma (%8).
- 21) Öğrenciyi ön yargısız dinleme ve anlama (%6).

Düzenli beslenme alışkanlığı kazandırma zorluğuna %44 oranında orta düzeyde katılım vardır. Düzenli beslenme alışkanlığı konusunda öğrencilere farkındalık kazandırmada okul müdürünün önemli bir rolü bulunur. Öğrencilerin düzenli beslenme alışkanlığı kazanmasında konuyla ilgili uzmanlardan yardım alınmaması, planlamaların, etkinliklerin yapılmaması önemli bir engel oluşturduğu söylenebilir.

Öğrenciye eğitim, öğretim, sağlık ve toplumsal konularda bilgilendirecek seminer, konferans ve panel düzenleme zorluğuna %37 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okulda yıllık ve ders planlarında hedeflenen kazanımların dışında, öğrenciler için gereksinim oluşturan konularda ve kalıcı öğrenmelerinde okul müdürüne önemli sorumluluklar düşer. Ancak öğrenciye, eğitim öğretim, sağlık ve toplumsal konularda uygulamalı olarak yeterince bilgilendirmeler yapılmaması öğrencilerin yetiştirilmesinde önemli bir eksiklik olarak görülebilir.

Biyolojik ve ruhsal gelişimini destekleyecek önlemler alma zorluğuna %35 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencinin gerek biyolojik gerekse ruhsal olarak sağlığının yerinde olmaması öğrenmeyi olumsuz etkiler. Okul müdürünün, öğrencinin sağlığını hem rehber öğretmenler hem de sınıf öğretmeni iş birliği ile takip etmemesi ve gerekli önlemleri almakta geç kalması, öğrencinin sağlığının korunmasına tehdit olabilecek nedenleri fark etmesinde veya erken tespit etmesinde engeller çıkması sonucunu doğurabilir.

Öğrenciyi bilim ve teknoloji etkinliklerinde teşvik etme zorluğuna %33 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencileri bilim ve teknolojik projelere yönlendiremeyen, bu alanlarla ilgili teşvik edici ve merak uyandırıcı etkinlikler konusunda rehber öğretmenler ve öğretmenlerle iş birliği içinde olmayan ve bu konularda planlamalar yapmayan okulun ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı olmasını beklemek olanaksızdır.

Öğrenciye zamanı etkin, etkili, verimli ve tutumlu kullanmada rehberlik etme zorluğuna %32 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Zamanı yerinde kullanmanın başarıya götüren yol olduğu düşünülürse, okul müdürünün hem rehber öğretmen hem de diğer öğretmenlerle iş birliği yaparak öğrencilere zaman yönetimi konusunda planlama ile bu konuda farkındalık oluşturacak etkinlik eksikliği, öğrencilerin zamanı kullanmada zorluklar yaşamasına ve ders başarılarının düşmesine neden olabilir.

Öğrenci hakkında bilgi sahibi olma zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürü, okul rehber öğretmeni, sınıf öğretmenleri, veli veya e-okul ile öğrenci tanıma belgeleri üzerinden öğrenci hakkında bilgi sahibi olunması, öğrenciyi yeterince tanıma, onun iç dünyası ve kişiliğiyle ilgili özelliklerini bilme anlamlarına gelmeyebilir.

Verimli ders çalışma hakkında gerekli bilgilendirme yapma zorluğuna %24 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrenciler, verimli ders çalışma konusunda nasıl bir planlama yapacaklarını, nasıl ve hangi yöntemlerle ders çalışacaklarını bilmeyebilirler. Öğrencilerin aileleri de bu konuda öğrenciye gerekli ve yeterli bilgiyi sunamayabilir.

Öğrenciden derslerle ilgili bilgi edinme zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencilerin ders durumlarıyla ilgili bilgilere günlük veya haftalık olarak velilerin ulaşamaması, öğretmen, veli ve öğrenci iletişimlerinin yeterli düzeyde sağlanamamasından kaynaklanabilir.

Öğrencinin öğretmeniyle birlikte sınıf kurallarını ve sınıf düzenini belirlemesine destek olma zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Öğretmenlerle birlikte öğrencilerin

belirlediği sınıf kurallarıyla oluşmuş sınıf düzenine, öğrencilerin daha fazla dikkat edecekleri ve özen gösterecekleri açıktır.

Okula yeni başlayan veya başka okuldan gelen öğrencinin okula, öğretmenlerine ve arkadaşlarına uyumu için gerekli önlemleri alma zorluğuna %22 oranında düşük düzeyde katılım vardır. Okula yeni başlayan birinci sınıf öğrencileriyle başka okuldan nakil gelen öğrencilerin okula uyum sağlamada zorlanması okul başarısını olumsuz etkileyebilir.

Öğrencinin bilgileri, becerileri, deneyimleri ve davranışlarından yararlanarak okul başarısını artırma zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Birbirinden farklı yetkinliklere sahip öğrencilerin bu özelliklerinin en iyi şekilde değerlendirilip topluma kazandırılması, okul müdürünün üzerinde durması gereken önemli bir konudur.

Akademik başarısına göre değerlendirme zorluğuna %19 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencileri sadece ders başarılarına göre veya sınavlarda aldıkları puanlara göre değerlendirmek, öğrencileri bütünsel olarak görme adına önemli bir eksikliktir.

Öğrenciye model olma zorluğuna %16 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, müdür yardımcıları ve tüm öğretmenlerle birlikte, öğrencilere örnek olmayan ve belirlenen kazanımlara uygun davranmamak, öğrencilerde hedeflenen davranışlara ulaşılmasını zorlaştırabilir.

Öğrenciyi bulduğu kayıp eşyayı okul yönetimine teslim etmeye yönlendirme zorluğuna %14 oranında çok düşük oranda katılım vardır. Öğrencilerin, okul veya çevresinde buldukları kayıp eşyaları, okul yönetimine teslim etme duyarlılığı kazandırılmasında uygun süreçler belirlemek gereklidir.

Öğrenciyle iletişim kurma zorluğuna %13 oranında çok düşük oranda katılım vardır. Okul müdürünün öğrencilerle sürekli iletişim halinde olmaması, öğrencilerin duygularını, düşüncelerini ve istemlerini tam ve doğru olarak anlamasını engelleyebilir.

Öğrenciyi iş birliğine yöneltme zorluğuna %13 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencilerin iş birliğine dayalı bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak yerine sürekli birbiriyle yarışan öğrencilerin rekabet içinde olduğu ve birbirleriyle karşılaştırıldığı bir eğitim öğretim ortamı, öğrencilerde bireysel başarının ve benmerkezciliğin ön plana çıkması sonucunu doğurabilir.

Öğrenciyle etkileşime girme zorluğuna %11 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün, öğrencilerle okuldaki ders konuları dışında eğitim, kültür, bilim ve

teknoloji alanlarında her zaman konuşup bu konularla ilgili görüş alışverişinde bulunabilmesi, öğrencilerle etkileşim oluşturma adına oldukça önemlidir.

Öğrenciye tutarlı, sabırlı ve hoşgörülü davranma zorluğuna %11 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün öğrencilere karşı birbiriyle çelişen davranışlar içinde bulunması, sözleriyle davranışlarının uyumsuz olması, öğrencilere karşı sabırlı olmaması ve hoşgörü göstermemesi, öğrencileri tanıma, anlama ve onları hedeflerine uygun olarak yetiştirilebilmelerini engelleyebilir.

Öğrenciye pekiştirici ve geri bildirim verme zorluğuna %10 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Öğrencilere, hedeflenen kazanımları kazandırmak için gerçekleştirdiği davranışlardan sonra gerekli pekiştiricileri veya geri bildirimleri vermemek, öğrencinin kalıcı öğrenmeleri üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir.

Öğrenciye görev vermede açık ve anlaşılır olma zorluğuna %8 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünü, eğitim öğretimle ilgili etkinlikler, bilgi, resim, şiir yarışmalarıyla ilgili vereceği görevlendirmelerde, etkinlik ve yarışma koşullarını ve görevleri açık ve anlaşılır bir biçimde öğrencilerin anlayacağı şekilde belirtmemesi, öğrencilerin eksik veya yanlış anlamalarını beraberinde getirebilir.

Öğrenciyi ön yargısız dinleme ve anlama zorluğuna %6 oranında çok düşük düzeyde katılım vardır. Okul müdürünün öğrencilere karşı ön yargılı yaklaşımı, ön yargıyla yaklaştığı öğrenciler hakkında suçlayıcı, yargılayıcı, eleştirel bir davranış içine girmesi, o öğrencilerin dışlanmalarına ve kendilerini kötü hissetmelerine, özgüven eksikliğine, insanlara güvensizliğine, ders başarılarında düşüşe, hatta okul ortamından uzaklaşmalarına sebep olabilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

“Niğde İli Merkez İlçesi İlkokul Müdürlerinin Sorunları ve Zorlukları” konusunda ilk olarak, müdürlere nöbet ücreti ödenmemesi müdürler tarafından yüksek düzeyde bir sorun olarak görülmektedir. Müdür yardımcıları ve öğretmenler nöbet tutmakta ücretini de almaktadır. Nöbet sırasında okulda yaşanabilecek olumsuz bir durumda, müdür ve nöbetçi öğretmen birlikte sorumlu tutulur. Nöbet sırasında yaşanan tüm durumlardan aslında müdür de uygulamada sorumludur. Müdürün de sorumluluğu olduğu halde ücret alamamaktadır.

İkinci olarak, kütüphanelerde, dolap, raf, masa ve sandalyelerin, dersliğin büyüklüğü dikkate alınarak yeterli sayıda konulması, aydınlanma, ses ve yalıtımın yapılması gerekmektedir. Oysaki kütüphanenin belirlenen şartlarda olmaması önemli bir sorun oluşturur.

Üçüncü olarak, görev süresi dolan müdür yardımcısının, halen bulunduğu okulu tercih etmesi halinde, görevlendirmeye esas puanına dört puan eklenmekte ve bu puan, sadece kadrosunun bulunduğu okula görevlendirmede kullanılmaktadır. Ancak, o okulu tercih eden diğer müdür yardımcısı adaylarına göre, puan üstünlüğü sağlaması ve kendi okulunda toplam görev süresinin sekiz yıl olması sonucunu doğurmaktadır. Üstelik, yürürlükteki mevzuata göre, zorunlu hizmet kapsamındaki okullarda görev yapan müdür ve müdür başyardımcısı da dahil, hiçbir müdür yardımcısı, yöneticilik zorunlu hizmet ek puanını alamamaktadır. Bu durum ise özellikle kırsal bölgelerde veya zorunlu hizmet kapsamındaki okullarda, uzun süre görev yapan müdür yardımcılarının, merkez il ve ilçelerdeki okullarda görev yapma olasılıklarını azaltmaktadır.

Dördüncü olarak, mevzuatta ders denetiminin nasıl ve ne şekilde yapılacağı ile ilgili hükümler bulunmamaktadır. Mevzuatta ders denetimiyle ilgili usul ve esasların belirlenerek, ilgili planlamanın yapılması, ilkokullarda kullanılacak ders denetim ölçeğinin geliştirilmesi, puanlamanın objektif biçimde yapılması ve eğitim-öğretim yılı içerisinde bu denetimin belirli aralıklarla tekrarlanmasının gerekli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, ders denetimi yapacak okul müdürünün, dersini denetleyeceği öğretmenle aynı

alanda olmaması, önemli diğ er bir eksikliktir. Bu durum, ders denetiminin branş bazında tarafsız olarak değerlendirilmesinin önünde önemli bir engeldir.

Beşinci olarak, yeterli sayıda hizmetlisi bulunmayan okullara, iş-kurun, Toplum Yararına Programı (TYP)  er evesinde, geçici olarak işçi istihdamı sağlanmaktadır. Bu şekilde istihdam edilenlerin görevleri genel olarak eğitim  ğretim sonunda sona ermekte ve iş-kur bünyesinde, personelin yeniden göreve başlamaları, ekim ayı hatta kasım ayına kadar sürebilmektedir. Bu durum sonucunda, yaklaşık dört ay kadar, okullarda temizlik yapacak gerekli sayıda personel ihtiya ı doğabilmektedir. Bazen bu işçi istihdamındaki süreç ve hizmetli sayısının azlığı, okulun, hijyenik temizliği, ısınması ve diğer hizmetlerin gecikebilmesine de neden olabilmektedir.

Altıncı olarak, ilkokulların kendilerine ait bir okul b t  eleri bulunmamaktadır. Bu noktada okul aile birliğinin b t  esinden okulun giderleri karşılamaktadır. Ancak, okul aile birliği b t  esi, her okulda farklıdır. Özellikle köy ve kasaba okullarında, okul aile birliği b t  esi, okulun gereksinimlerini karşılayamamaktadır.

Yedinci olarak, okul müdürü başkanlığında, ilgili mevzuat çerçevesinde toplanan öğretmenler genel kurulunda, temelinde eğitim  ğretim ve  ğrenci olmak üzere, okulla ilgili tüm konular, ayrı ayrı görüşülüp oylanarak kararlar alınmaktadır. Alınan bu kararlar, tüm öğretmenlerin katılımı ve onayıyla imza altına alındığından, başta okul müdürü olmak üzere, okul yönetimi ve tüm öğretmenler, bu kararlara uymak zorundadır. Bu bağlamda genel kurulda alınan kararların, birer örneğini öğretmenlere vermemesi ve okul müdürlerinin öğretmenlerle yapacağı aylık toplantılarla, öğretmenler genel kurulu kararlarını, düzenli aralıklarla tek tek ele alıp değerlendirmemesi, bu kararların öğretmenlerce unutulabilmesine neden olmakta ve alınan kararların, uygulamada amaca hizmet etmesini zorlaştırmaktadır.

Sekizinci olarak, öğrenciler için oldukça büyük bir öneme sahip okul bahçesinde, çoğu zaman en çok ihtiyaç duyulan malzemelerin başında kameriye ve banklar gelmektedir. Çünkü, havaların ısındığı ve güneş işığının güçlü şekilde etkili olmaya başladığı bahardan yaz mevsimine geçişte, öğrenciler okul bahçesine çıkarken, yüksek ısıdan ve güneş işığından korunmak için oturabilecekleri gölgelikli banklara ve kameriyelere ihtiyaç duymaktadır. Ancak bazı okullarda kameriyeler ve banklar ya hiç bulunmamakta ya da yetersiz sayıdadır.

Dokuzuncu olarak, okul kültürü okulların kurumsal etkisini yükseltmekte ve okulun markalaşmasına katkı sağlamaktadır. Okul müdürleri, okul kültürünün oluşumunda oldukça

etkilidir. Okul kültürünün oluşmadığı okullarda misyon ve vizyon oluşumu da olumsuz etkilenmektedir.

Onuncu olarak, müdür yardımcılarının nöbet görevini tam ve doğru olarak yerine getirmesinin, okullardaki etkin bir nöbet uygulama ve denetim sisteminin işlevselliği adına zorunluluktur. Ancak, okul yönetiminin idari işlerinin yoğunluğu veya toplantıların olduğu zamanlarda, teneffüs saatlerinde, müdür yardımcılarının nöbet görevi esnasında birtakım zorluklar hatta aksamalar görülebilmektedir. Üstelik hem müdür yardımcısının hem de nöbetçi öğretmenlerin, nöbet esnasındaki tedbirsizliği, ihmali ve hatta kusuru, öğrencilerin güvenliğini sağlamada ve sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı oluşturmada olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Nitekim müdür yardımcısının nöbet yükümlülüklerini tam ve doğru olarak yerine getirmesi, okul müdürünün denetim alanındaki yetkinliğinin de bir yansıması olarak kabul edilebilir.

On birinci olarak ders denetiminin dönemin başında belirlenerek bir planlama dahilinde öğretmenlere duyurulması önemlidir. Öğretmenin, okul müdürleri tarafından hangi ölçütlere göre denetleneceğini de bilmesi denetim konusunda deneyim sahibi olması bakımından gereklidir. Ders denetimi sonunda okul müdürünün tespit ettiği eksikliklerin yanı sıra eksik bulunmayan ölçütlerin de öğretmenlere belirtilmesi lazımdır. Okul müdürlerinin ders denetimi sonrasında ders denetim sonucunun, denetim formunda eksik bulunan ölçütlerle ilgili önerilerin yazılı olarak öğretmenlere bildirilmemesi, üzerinde durulması gereken bir başka konudur.

On ikinci olarak, okuldaki idari hizmet personelinden hizmetlilerin, mevzuat olarak görevleri belirlenmiş olsa da okul binasının içerisindeki tüm kullanım alanları ve odalarıyla okul bahçesinin temizliğinin ve bakımının sağlanması hizmetlerinin her bir personel arasında eşit yük getirecek biçimde görev dağılımının yapılması, görevlerin eksiksiz ve düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi önemli bir zorunluluktur. Okul binasının her katındaki dersliklerde bulunan öğrenci sayıları arasındaki farklılıklar, bazı katlarda öğrenci sayısının daha fazla olması, katlardaki koridorların, lavaboların, tuvaletlerin ve dersliklerin daha çok kullanılarak bu alanların kirlenmesine yol açabilmektedir. Bu durum, ilgili katlarda görev yapan personelin daha yoğun çalışmasını ve idari hizmet personeli arasında iş yükü eşitsizliğini beraberinde getirebilir.

On üçüncü olarak, genellikle köy okullarında, okul aile birliği bütçesi, merkezi okullara göre daha düşük düzeydedir. Bu durum okullarda öncelikli ve acil harcama kalemlerinin

belirlenerek planlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle okullarda, ödeneklerle birlikte okul aile birliği bütçesinin bir planlama dahilinde tespit edilerek harcanmaması eğitim öğretimin hizmet kalitesinin yükseltilmesini ve öğrencilerin en temel, acil ve öncelikli gereksinimlerinin karşılanmasını zorlaştırmaktadır.

On dördüncü olarak, öğrencilerin bilimsel araştırmalara, projelere, sosyal ve kültürel etkinliklere yönlendirmedeki eksiklikler, eğitim öğretimin kalitesini arttırmada ve öğrencilerin okulla bağıını güçlendirmede önemli bir engeldir. Okulun bu tür etkinlikleri gelenekselleştirmesindeki zorluklardan birinin, okulun çevresindeki paydaşlarıyla kurulamayan sürdürülebilir etkileşim ve iş birliğidir.

On beşinci olarak, velinin okul ile iletişim düzeyi öğrenci üzerinde etkilidir. Okulla iletişim kurmayan veya kuramayan velinin öğrencisi, akademik ve sosyal bakımdan yıllık planlarda hedeflenen başarıya ulaşamayabilir. Bu nedenle velinin, okul yönetimi ve öğretmenlerle sürekli iletişim içerisinde olması önemlidir. Velinin, sadece okul yönetiminin, okul aile birliğinin ve öğretmenlerin düzenlediği toplantılara katılması okulla olan bağıını güçlü tutmakta yeterli olamayabilir.

On altıncı olarak, okul yönetiminde sınıf kuralları, öğrencilerin düzenli ve temiz bir ortamda nitelikli eğitim-öğretim hizmeti almalarına imkân sağlar. Derslikte, etkin, etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamının oluşmasıyla sınıf düzeninin kurulması, öğrencilerin sınıf kurallarına uyması zorunluluğunu beraberinde getirir. Sınıf kuralları belirlenirken, öğrencilerin sürece dahil edilmemesi, kuralların okul yönetimi veya sınıf rehber öğretmeni tarafından hazırlanması, oluşturulan kuralların öğrenciler için anlamsız veya önemsiz bulunmasına üstelik bu kurallara uymada öğrencilerin isteksiz davranmasına neden olmaktadır. Hatta bu durum öğretmen öğrenci etkileşiminde önemli bir engeldir. Ayrıca kuralların ilkökul öğrencilerinin öğrenmekte zorlanacağı fazlalıkta ve karmaşıklıkta olmaması da sınıftaki kurallara uyulmasını zorlaştırmaktadır.

5.2. Sonuç

İlkokul müdürlerinin yaşadığı sorunlar, mevzuat, mekân, müdür yardımcıları, öğretmenler, diğer personel, okul aile birliği olarak 5(beş) ana başlıkta toplanmıştır. Elde edilen bulgulara dayanılarak, ilkökul müdürlerinin, ilkokullarda yaygın olarak yaşadığı sorunlar bulunmaktadır.

Bunlardan biri, ilkokul müdürlerine nöbet ücreti verilmemesidir. İkincisi, birleştirilmiş sınıf mevzuatının yeniden düzenlenmesidir. Üçüncüsü, eğitim kurumlarına okul yöneticilerinin seçimi, görevlendirilmesi ve yer değiştirmelerinde köklü bir sistem değişikliğine gidilmesi gerektiğidir. Dördüncüsü, akademik gelişim programlarıyla, baş öğretmen ve uzman öğretmen gibi unvan değişikliği sınavlarının yeniden getirilmesi gerekliliğidir. Beşincisi, okullarda, kapalı spor salonu, konferans salonu, kütüphane, kaçış merdiveni eksikliği veya yetersizliğidir. Altıncısı, okul çevresindeki yollarda trafik güvenlik tedbirleriyle ilgili eksikliklerdir. Yedincisi, ders denetim mevzuatındaki boşluklardır. Sekizincisi, kentin merkezindeki ilkokullarda öğretmen kadrosunun değişmemesi ve okullardaki norm fazlası öğretmenlerin etkin bir şekilde istihdamının sağlanamamasıdır. Dokuzuncusu, ilkokullarda hizmetli personel sayısının yetersizliğidir. Onuncusu, okul aile birliği bütçesinin yetersizliğidir.

İlkokul müdürlerinin karşılaştığı zorluklar, mevzuat, mekân, örgüt, müdür yardımcıları, öğretmenler, diğer personel, okul aile birliği, paydaş, veli ve öğrenciler olarak 10(on) ana başlıkta toplanmıştır. Elde edilen bulgular dayanılarak, ilkokul müdürlerinin, ilkokullarda yaygın olarak karşılaştıkları zorluklar da vardır.

Bunlardan ilki, ilkokullarda uygulanan rehberlik hizmetlerinin gerçekleştirilmesindeki eş güdüm ve denetimdir. İkincisi, ilkokul müdürlerinin mevzuatı tam olarak uygulamadır. Üçüncüsü, öğretmenler genel kurulu ile zümre öğretmenler genel kurulu kararlarının uygulanmasındaki eş güdüm ve denetimdir. Dördüncüsü, okulun mekânsal ve araç gereçleriyle ilgili aksaklıklar ve eksikliklerdir. Beşincisi, okul kültürünü oluşturma ve geliştirmedir. Altıncısı, müdür yardımcısıyla iletişim ve bunlara rehberlik etme konusudur. Yedincisi, öğretmenlerin, okul yönetimine teslim etmesi gereken belgeleri tam, zamanında, doğru ve düzgün olarak vermesidir. Sekizincisi, öğretmenlerin nöbet yükümlülüklerini isabetli olarak yerine getirmesidir. Dokuzuncusu, öğretmenlerin, yönetime katılımıdır. Onuncusu, öğretmenlerle ve idari hizmet personeliyle iletişim ve etkileşimdir. On birincisi, okul müdürlerinin öğretmenlere ve velilere, rehberlik hizmeti sunmasıdır. On ikincisi, velilerin okulla iletişim ve etkileşimidir.

İlkokullardaki eğitim-öğretim ve öğrenim süreci zor ve zahmetli bir süreçtir. Bu sürecin yönetiminin başında ilkokul müdürleri vardır. Müdürlerin bu süreçte karşılaştıkları zorlukların ve yaşadıkları sorunların neler olduğunun farkında olmaları, o zorlukları aşmaları ve o sorunları çözümlemeleri bakımından büyük önem ve değer taşımaktadır.

İlkokullarda karşılaşılan zorluklar ve yaşanan sorunlar, müdür yardımcıları, öğretmenler, idari hizmet personeli, öğrenciler ve veliler bakımından da araştırılabilir. Buna benzer araştırmaların, ortaokullar ve liseler için de yapılması, alandaki bu boşluğun doldurması bakımından yararlı olacaktır.

5.3. Öneriler

Bu bölümde, yapılan araştırmada bulgulardan elde edilen sonuçlardan hareket edilerek birtakım önerilerde bulunulmuştur.

1. İlkokul müdürlerine nöbet ek ders ücreti düzenlemesi yapılarak, haftalık nöbet ücreti ödenmelidir.
2. Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Açma, Kapatma ve Ad Verme Yönetmeliği'nde aşağıdaki değişiklikler yapılmalıdır.
 - a. Yönetmeliğin altıncı maddesinin ikinci fıkrasının a bendi “Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan ilkokullarda en az 1(bir) derslik ve birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarda toplamda en az 6(altı) öğrenci bulunması” şeklinde değiştirilmelidir.
 - b. Yönetmeliğin altıncı maddesinin ikinci fıkrasının b bendi “İlkokullarda en fazla 32(otuz iki) derslik, 1 inci sınıf için en az 6(altı) öğrenci, görsel sanatlar atölyesi, müzik dersliği, fen dersliği, spor veya drama salonu bulunması gerekir.” şeklinde değiştirilmelidir.
 - c. Yönetmeliğin altıncı maddesinin ikinci fıkrasının c bendi “İlkokul birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıflarda öğrenci sayısının toplamda 6(altı)’nın altına düşmesi durumunda; ulaşım şartlarının elverişsiz olması veya öğrenci velilerinin çocuklarının taşıma yoluyla eğitime erişim kapsamında öğrenim görmelerini istememeleri hâlinde, öğrenci sayısına bakılmaksızın valilikçe uygun görülmesi durumunda Bakanlıkça bu ilkokulların açık kalması sağlanabilir.” şeklinde değiştirilmelidir.
3. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelikte aşağıdaki değişiklikler yapılmalıdır.

- a. Yönetmeliğin on altıncı maddesinin ikinci fıkrasının a ve b bendi birleştirilip a bendi olarak “Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan bir derslikli ilkokullarda öğrenci sayısı 6(altı)-12(on iki)’ye kadar 1(bir); 12(on iki) ve daha fazlası için 2(iki) sınıf öğretmeni norm kadrosu verilir.” şekline dönüştürülmelidir.
 - b. Yönetmeliğin on altıncı maddesinin üçüncü fıkrasının a, b ve c bendi birleştirilip b bendi olarak “Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan iki ve daha fazla derslikli ilkokullarda öğrenci sayısı 6(altı)-12(on iki)’ye kadar 1(bir); 12(on iki)-20(yirmi)’ye kadar 2(iki); 20(yirmi) ve daha fazlası için 3(üç) sınıf öğretmeni norm kadrosu verilir.” şekline dönüştürülmelidir.
4. Eğitim fakültelerinin sınıf öğretmenliği bölümü ders planlarına “Birleştirilmiş Sınıf Uygulaması” dersi eklenmeli ve hizmet içi eğitimde birleştirilmiş sınıf uygulaması eğitimi sınıf öğretmenliği branşındaki tüm öğretmenlere ve ilkokul müdürlerine verilmelidir.
5. Okulun yola bitişik duvarlarının önündeki araç yollarına tamamen yaya geçidi işareti olan beyaz renkli şeritler çizilmeli ve çizgilerden önce “yavaş” ve “önce yaya” yazıları sarı renkle çizilmelidir. Okul önlerine gelmeden iki şeride de iki adet “okul geçidi” levhası konulmalıdır. İlkokul önlerine gelmeden yolların belli noktalarına hız kasisleri konulmalıdır.
6. Derslik kapıları dışa doğru açılacak şekilde düzenlenmesi ve dışa doğru açılan kapıların açılma eşiği yarım dairesel şekilde sarı renkle boyanmalıdır.
7. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin otuz dokuzuncu maddesine okul müdürünün ders denetimiyle ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilgili ikinci fıkra eklenmelidir. Bu fıkranın bentleri şu şekilde yazılmalıdır:
- a. A bendi “İlkokul müdürüne ders denetimi yetkisi mevzuata eklenerek, okul müdürü ile öğretmenin aynı alanda olması koşuluyla okul müdürü tarafından görevlendirilecek bir müdür yardımcısıyla farklı zamanlarda ders denetimi yapılmalıdır.” olmalıdır.
 - b. B bendi “Öğretmen sayısının fazla olduğu ilkokullarda veya okul müdürü ile müdür yardımcısının öğretmenle aynı branşta olmaması durumunda, İl MEM tarafından öğretmenin ders denetimini yapması için il veya ilçe zümre başkanları görevlendirilir.” olmalıdır

- c. C bendi “İlkokullarda öğretmenlerin ders denetimi birbirinden farklı günlerde ve saatlerde ancak aynı hafta içinde yapılır.” olmalıdır.
 - d. Ç bendi “Dersi denetlenecek öğretmenin dersinin denetleneceği tarih ve saatler eğitim öğretimin başında okul müdürü tarafından öğretmene tebliğ edilir.” olmalıdır.
 - e. D bendi “İlkokullarda öğretmenin hangi ölçütlerle dersinin denetleyeceğini gösteren yönerge öğretmene denetimden en az 10(on) iş günü önce yazılı olarak tebliğ edilir.” olmalıdır.
 - f. E bendi “İlkokullarda ders denetim sonucunun ve önerilerin, öğretmene en geç 10 iş günü içinde MEBBİS modülüne işlenmesi sağlanır.” olmalıdır.
 - g. F bendi “İlkokullarda öğretmenin ders denetim sonuçları ve bu sonuçları ile ilgili öneriler öğretmenin MEBBİS modülünde yeni bir buton açılarak buraya işlenir.” olmalıdır.
8. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliğin on altıncı maddesinin birinci fıkrası şu şekilde değiştirilmelidir: “İlkokullarda 6(altı) sayısından az öğrenci olmamak şartıyla açılan her şube için 1 sınıf öğretmeni norm kadrosu verilir.”
9. İl MEM’lerin koordinatörlüğünde her il ve ilçe merkezinde var olan altyapı ve kendi personeliyle ekipler oluşturularak, yalnızca okulların teknolojik cihazlarının bakımı ve onarımı için hizmet verecek MEB’e bağlı Teknolojik Cihaz ve Bakım Onarım Servis Hizmetleri kurulmalıdır.
10. Rehberlik planlarının uygulanabilirliği ve kararların amacına ne ölçüde ulaşıp ulaşılamadığı öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.
11. MEB tarafından yayınlanan ve yürürlüğe yeni giren mevzuat maddeleri günlük olarak takip edilmeli ve okul personeli bilgilendirilmelidir.
12. Öğretmenler genel kurulunda, eğitim öğretim yılı içinde gerçekleşen mevzuat değişiklikleri hakkında eğitim öğretim dönemi sonunda öğretmenlerle birlikte görüş alışverişinde bulunulmalıdır.
13. Öğretmenler genel kurulunda alınan kararların ne kadarının uygulandığı öğretmenlerle aylık yapılan toplantılarla değerlendirilmelidir.

14. Öğretmenler genel kurulunda alınmış kararlardan amaçlarına ulaşılmayan veya ulaşılamayan kararlar eğitim öğretim dönemi sonunda öğretmenlerle birlikte görüşülmeli, değerlendirilmeli ve varsa çözüm önerileri geliştirilmelidir.
15. Zümre öğretmenler kurulunda alınan kararların ne kadarının uygulandığı öğretmenlerle aylık yapılan toplantılarla değerlendirilmelidir.
16. Zümre öğretmenler kurulunda alınacak kararların ilçe ve il zümre kurulu toplantılarında alınmış kararlarla uyumlu olması sağlanmalıdır.
17. Öğretmenlerin hazırladıkları yıllık ve günlük planların zümre öğretmenler kurulunda alınmış kararlarla uyumlu olup olmadığı denetlenmelidir.
18. Okulda genellikle tek olan Din Kültürü Ahlak Bilgisi, Beden Eğitimi ve İngilizce öğretmenlerinin zümre öğretmenler kurulu toplantısını ilgili branştan olmayan müdür yardımcısı yerine en yakın okullarda görevli olan ilgili branş öğretmenleriyle birlikte yapılmalıdır.
19. İlkokullarda her koridorda belirlenmiş alanlarda Türkçe, matematik, hayat bilgisi, sosyal bilgiler, matematik ve İngilizce derslerinin temel kazanımlarıyla ilgili bilgileri içeren yazılar sergilenmelidir.
20. Okuldaki merdivenlerin duvarlarına ve basamak aralarına hayatta yararlanılan temel mekânların İngilizcesi yazılmalı ve yanlarına da resimleri çizilmelidir.
21. Okul çatısının oluklarını tıkamayacak şekilde sonbahar sonlarında kaya tuzu konulmalıdır.
22. Okulda elektrik çarpmalarına karşı, korumalı tam otomatik sigorta panosu kurulmalıdır.
23. Okul bahçesinde buzlanmaya sebep olabilecek yerler antifiriz (dondurmaz) suyla yıkanmalıdır.
24. Çok katlı binalarda pencerelere pencere kilitleri takılmalıdır.
25. Okul binası girişinde ayakkabı çamurluğunun devamında merdivenlere kaymaz/kaydırmaz halı konulmalıdır.
26. Derslik sıraları, masaları ve dolapları zemine ve duvara monteli olmalıdır.
27. Derslik duvarlarında Türkiye İdari Haritası ve İl İdari Haritası asılı bulunmalıdır.

28. Fen bilgisi laboratuvarı duvarlarına deney araçlarının resimleri çizilmeli isimleri yazılmalıdır.
29. Okul binası koridorlarında yangın ve deprem panolarıyla ilgili kurallar, öğrencilerin fark edebilecekleri şekilde kırmızı fon üzerine siyah renklerle yazılmalıdır.
30. Okul binasında ikaz alarm işaretleri amaçlarına uygun olarak öğrencilerin dikkatlerini çekecek şekilde kırmızı fon üzerine yazılan siyah renklerle görebilecekleri uygun yerlere asılmalıdır.
31. İkaz alarm işaretleri hakkında öğrencileri bilinçlendirmek için okulda tatbikatlar uygulanmalıdır.
32. Derslik perdelerinin renginin seçimi yapılırken gri rengin tonları tercih edilmelidir.
33. Okul bahçesine dikilecek ağaçların kışın yapraklarını döken ağaçlar olmasına dikkat edilmelidir.
34. Okul bahçesindeki her ağaca bir numara verilmeli ve verilen numara sırasına göre o ağacın adı, türü ve dikim yılı en yakın okul duvarına yeşil renkle yazılmalıdır.
35. Okuldaki ıslak veya kaygan zemininin bulunduğu yerler, çizgi film kahramanlarının konuşma balonları içine yazılan yazılarla duvarlarda belirtilmelidir.
36. Okulda çöplerin neden olabileceği çevre kirliliği ve sonucunda ortaya çıkabilecek hastalıkların neler olabileceğini anlatan kısa filmler Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler derslerinde öğrencilere izletilmelidir.
37. Okul kamera kayıtları düzenli olarak izlenmeli ve gerekli uyarılar ilgili kişilere yapılmalıdır.
38. Her haftanın bir gününde müdür, müdür yardımcısıyla birlikte okulun işleyişi zorlukları ve sorunlarıyla ilgili toplantı yapılmalıdır.
39. Okul içi uygun bir işleyiş rotasyonu içinde personelin lisans veya lisansüstü eğitim yapmasına fırsat verecek ve pedagojik açıdan öğrenime uygun şekilde ders programı ile nöbet günleri ayarlanmalıdır.
40. Okulun bulunduğu mahallede bulunan emekli okul müdürleri, okul müdür yardımcısı, öğretmenler veya millî eğitim memurlarının deneyimlerinden yararlanmak amacıyla okulda toplantılar düzenlenmelidir.

41. Ders programları öğretmenler ile rehberlik servisi öğretmenlerinin görüş ve önerileri alınarak hazırlanmalıdır.
42. Öğretmenlerin derslerinin denetimi sonrasında geri bildirim olarak yapılması gerekenleri bildirmek için rehberlik servisi ile öğretmenlerin görüş ve önerilerine göre ders denetiminde kullanılacak ölçütler belirlenmelidir.
43. Sene başında öğretmenler kurulu toplantısında mevzuat çerçevesinde tüm öğretmenlerin görüşleri alınarak okul kuralları belirlenmeli ve okulla ilgili bütün kararlar birlikte alınmalıdır.
44. Okul kuralları ve okulla ilgili kararlar maddeler halinde tutanakla imza altına alınmalı ve öğretmenler odasına asılmalıdır.
45. Sınıf rehber öğretmeni ve diğer branş öğretmenlerinin ayda bir düzenleyecekleri toplantıda öğrencinin yatkınlıklarıyla ilgili yetkinliklerinin değerlendirilmesi yapılarak öğrencilerin hem akademik hem de sosyal gelişimi hakkında aylık gelişim raporları hazırlanmalı ve velisine bildirilmelidir.
46. Besinlerin önemi ile değeri ve düzenli beslenme alışkanlıklarının insan sağlığına kazandırdıklarını anlatan çizgi filmler Hayat Bilgisi ve Fen Bilgisi derslerinde öğrencilere izletilmelidir.
47. Zaman yönetiminde, cep telefonu ve sanal oyun bağımlılığının zararlarıyla ilgili eğitici filmler Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler derslerinde öğrencilere izletilmelidir.
48. Okul müdürünün rehberliğinde, sınıf kuralları sınıf rehber öğretmeni ile öğrenciler tarafından birlikte belirlenmelidir.
49. Okuldaki görevlendirilmiş bir müdür yardımcısı tarafından kayıp-buluntu defteri tutulmalı, buluntu eşyalar bu deftere kaydedilmeli, kilitli cam camekan içinde sergilenmeli ve sahiplerine teslim edilerek takibi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. & Küçükali, R. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Anı.
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 161
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Altuğ, B. (2018). *İlkokulda bütçe oluşturma ve kullanma süreçlerinin öğrencilerin yaşantılarında oynadığı role ilişkin öğretmen ve velilerin değerlendirmeleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arabacı, S. (2019). *Okul yönetiminde ahlak olgusu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Arı, R. (2003). *Gelişim ve Öğrenme*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 25, 204-242.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aşılıoğlu, B. (2014). Eğitimle İle İlgili Temel Kavramlar. M. Arslan (Ed.), *Öğretim ilke ve yöntemleri* içinde (ss. 1-2). Ankara: Anı.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.

- Aydın, B., Günbey, M. ve Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 1194-1205.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.
- Bacanlı, H. (2009). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Asa.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1978). *Eğitime giriş*. Ankara: Bımaş
- Başaran, İ. E. (1982a). *Temel eğitim ve yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1982b). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Eğitimi psikolojik temelleri: Eğitim psikolojisi*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Yönetim*. Ankara: Umut.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli okul*. Ankara: Umut.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bıkan, N. (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve sorunları üzerine yönetici görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Binbaşıoğlu, C. (1971). *İlkokul yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu.
- Binbaşıoğlu, C. (1989). *Rehberlik*. Ankara: Binbaşıoğlu.

- Bursalıoğlu, Z. (1987a). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1987b). Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içinde hazırlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 119-129.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-675.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. & Oğuzkan, T. (1970). *İlkokullarda teşkilât ve idare*. İstanbul: MEB.
- Büyükkaragöz, S. S. & Çivi, C. (1999). *Genel öğretim metotları: Öğretimde planlama uygulama*. İstanbul: Beta.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiyede okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cılga, İ. (2006). Okul aile birliği çalışmalarını güçlendirme araştırması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 17(1), 7-36.
- Çalışkan, N. & Ayık, A. (2015). Okul aile birliği ve velilerle iletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirel, Ö. (2010). *Kuramdan uygulamaya eğitimde program geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H., Üstüner, H., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51), 421-455.

- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 79-132). Ankara: Anı.
- Deveci, Ö. ve Aykaç, N. (2019). Temel eğitimde yaşanan sorunları inceleyen çalışmaların değerlendirilmesi: bir meta-sentez çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 277-301.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(25), 63-74.
- Erden, M. & Akman, Y. (2005). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Arkadaş.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitim bilimleri ve milli eğitime dair*. Ankara: Nobel.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Fidan, N. & Erden, M. (1993). *Eğitime giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Gökçe, A. T. ve Uslu, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 315-334.
- Gül, İ. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Samsun: Yüksek.
- Gülşen, C. & Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Günay, G. & Özbilen, F. (2014). İlköğretim öğretmenlerinin okul nöbet görevleri üzerine bir değerlendirme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 64-78.
- Helvacı, A. & Türkmen, N. (2013). Okul yönetiminde eğitim öğretim işleri. A. Ç. Sağlam (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 199-218). Ankara: Maya.
- Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.

- Hoy, W. K. & Miksel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta.
- İnandı, Y. (2011). Eğitimle ilgili temel kavramlar. Y. İnandı (Ed.), *Eğitim bilimine giriş*. içinde (ss. 1-13). Adana: Karahan
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elhan.
- Kartal, S. (2008). İlk ve ortaöğretim kurumlarında velinin okul yönetimine katılımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 23-30.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi kuram ve türkiyedeki uygulama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kayıkçı, G. ve Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, 237-255.
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kesen, İ., Sundaram, D.T. & Abaslı, K. (2020). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. Ankara: Seta.
- Kılbaş, Ş. (2013). *Okul yönetimi ve önderlik*. Ankara: Akademisyen.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Köksal, K. (2006). *Birleştirilmiş sınıflarda öğretim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Köksal, K. (2007). Birleştirilmiş sınıflar. S. Özdemir, H. Bacanlı, & M. Sözer (Eds.), *Türkiye’de okul öncesi ve ilköğretim sistemi: Temel sorunlar ve çözüm önerileri* içinde (ss. 323-328). Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- MEB (1961). *İlköğretim ve Eğitim Kanunu*. T.C. Resmî Gazete, 10705.
- MEB (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. T.C. Resmî Gazete, 14574.

- MEB (2003). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge*, 22.10.2020 tarihinde <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/284.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- MEB (2009). *Millî Eğitim Bakanlığı Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi*.
- MEB (2012). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 28199.
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 29072.
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*. T.C. Resmî Gazete, 29034.
- MEB (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 29329.
- MEB (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı Eğitim Yapıları Asgari Tasarım Standartları Kılavuzu*.
- MEB (2017). *Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Açma, Kapatma ve Ad Verme Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 30106.
- MEB (2017). *Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 30236.
- MEB, (2020). *Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 31213.
- MEB (2021). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. T.C. Resmî Gazete, 31386.
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Oğuzkan, F. (1966). *Eğitim üzerine*. Ankara: Ülkü.
- Oğuzkan, F. (1981). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

- Okçu, V. & Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Otrar, M. (2014). Öğrenmede davranışçı yaklaşım. A. Bakioğlu (Ed.), *Eğitim psikolojisi* içinde (ss. 193-222). Ankara: Nobel.
- Özdemir, M. (2018). Okul yöneticisinin etik davranışları ve sorumlulukları. M. Cemaloğlu & M. G. Gürkan (Eds.), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* içinde (ss.241-265). Ankara: Pegem.
- Özalbant, E. (2016). Toplantı yönetimi. A. Bakioğlu (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 121-145). Ankara: Nobel.
- Öztürk, H. (1993). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Resmî Gazete, 19 Aralık 2007, Sayı 26735. *Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik*.
- Resmî Gazete, 10 Temmuz 2018, Sayı 30474. *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi*.
- Sağlam, A. Ç. (2012). Okul örgütü ve yönetimi. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 164-193). Ankara: Pegem Akademi.
- Sarıbaş, S. ve Babadağ, G. (2015). Temel eğitimin temel sorunları. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 18-34.
- Sarice, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayım, F. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma ve tez yazım yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Selçuk, Z. (1997). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Selçuk, Z. (1999). *Eğitim psikolojisi: Gelişim ve öğrenme*. Ankara: Nobel.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 205-218.

- Senemoğlu, N. (2018). *Gelişim öğrenme ve öğretim: Kuramdan uygulamaya*. Ankara: Anı.
- Şahin, A. E. (2006). Eğitimle ilgili temel kavramlar. V. Sönmez (Ed.), *Eğitim bilimine giriş* içinde (ss. 1-24). Ankara: Anı.
- Şahin, C. (2016). Eğitim sürecinde öğrenci kişilik hizmetleri ve rehberlik. M. Güven (Ed.), *Psikolojik danışma ve rehberlik* içinde (ss. 2-46). Ankara: Anı.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Anı.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E. ve Yetim, G. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Tortop, N. (1992). *Personel yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Tortop, N., İsbir, E. G. & Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı.
- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Turan, H. (2007). *Çankaya ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, G. (1995). *Eğitim psikolojisi birey ve öğrenme*. Ankara: Bilim.
- Varış, F. (1981). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Yalçın, S. (1991). *Personel yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yıldız, S. ve Balyer, A. (2019). Okul paydaşları bağlamında kamu okullarındaki parasal sorunlar: Fenomenolojik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(46), 349-364.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

EK-1 ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	BOZOĞLU Kerim
Uyruğu	T.C.
Doğum tarihi ve yeri	
Medeni hali	Evli
Telefon	
Faks	
E-posta	

Eğitim Bilgileri

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Lise	Erdemli Lisesi	2000
Lisans	Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	2008
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi	2018
Yüksek Lisans	Aksaray Üniversitesi Kamu Yönetimi	2021

Çalışma Bilgileri

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
02/09/2010-30/11/2020	Şanlıurfa Selman İlköğretim Okulu	Öğretmen
10/06/2011-15/06/2012	Karaman Başyayla İlköğretim Okulu	Öğretmen
15/06/2012-19/10/2012	Karaman Başyayla Şehit Mustafa Ahmet Demir Ortaokulu	Öğretmen
1/11/2012-25/01/2013	Karaman İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Öğretmen
07/02/2013-06/02/2014	Karaman Sarıveliler Yunus Emre Çok Programlı Anadolu Lisesi	Öğretmen
06/02/2014-01/09/2016	Karaman Ermenek Aşağıcağlar Ortaokulu	Öğretmen
09/09/2016-23/01/2018	Niğde Çiftlik Kitreli 100. Yıl Fatih Ortaokulu	Öğretmen
30/01/2018-29/08/2018	Niğde Dikilitaş Şehit Erdal Çoban Ortaokulu	Öğretmen
29/08/2018-21/08/2021	Niğde Çayırılı Şehit Ayhan Karagöz İmam Hatip Ortaokulu	Öğretmen

EK 2. Araştırma İzin Belgesi



T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61900286-20-E.14716427
Konu : Araştırma İzni
(Kerim BOZOĞLU)

13/10/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Aksaray Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 16/09/2020 tarihli 45333631-302.8 sayılı yazısı.

İlgi yazıda, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Kerim BOZOĞLU, "Niğde İli Merkez İlçesi İlkokul Müdürlerinin Sorunları ve Zorlukları" konulu yüksek lisans tezi çalışmasını İlimiz Merkez İlçesindeki İlkokullarda uygulamak istemektedir.

Müdürlüğümüzce adı geçenin, söz konusu tez çalışmasını, İlimiz Merkez İlçesindeki İlkokullarda yapması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Halil İbrahim YAŞAR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13/10/2020

Adnan TÜRKDAMAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ekler :

- 1-Araştırma Değerlendirme Komisyon Görüşü (3 sayfa)
- 2-Başvuru Taahhütnamesi (2 sayfa)



Adres: Yukarı Kayabaşı Mah.Dışarı Camii Sok.No:9 Mrkz/Niğde
Elektronik Ağı: nigdemeb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme51@meb.gov.tr

Bilgi için: Serkan ACAR (tknsyn.)
Tel: 0 (388) 232 32 72
Faks: 0 (388) 232 32 74

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6039-641f-347b-aafa-ae88 kodu ile teyit edilebilir.

EK 3. Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		Evet
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi		APA 6 ☐ CMS ☐
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	