

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE OKUL YÖNETİMİNDE
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fehmi YEŞİLMEN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

Ekim 2016

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE OKUL YÖNETİMİNDE
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fehmi YEŞİLMEN

(Y1312.041031)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

Ekim 2016





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.041031 numaralı öğrencisi **Fehmi YEŞİLMEN**'in "OKUL YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.06.2016 tarih ve 2016/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *gözetim* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ..*karar* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :12/10/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tosun YALÇINKAYA

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Nesrin KALE, Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT, and Yrd. Doç. Dr. Tosun YALÇINKAYA]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yönetimi, Örgütsel İletişim Ve Okul Yönetiminde Yönetici Ve Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunların İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (12/10/2016)

Fehmi YEŞİLMEN



ÖNSÖZ

Araştırmanın hazırlanmasında, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Nesrin KALE'ye teşekkür ediyorum.

Araştırma süreci boyunca beni yalnız bırakmayan, aileme teşekkürü bir borç biliyorum.

Araştırmanın tüm sorumluluğu, katkılara rağmen araştırmacıya aittir.

Ekim 2016

Fehmi YEŞİLMEN





İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR	XI
ÇİZELGE LİSTESİ	XIII
ÖZET	XV
ABSTRACT	XVII
1.GİRİŞ.	1
2.LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 OKUL KAVRAMI, OKULLARIN SOSYAL VE BİREYSEL GÖREVLERİ.....	3
2.1.1 Okul	3
2.1.2 Örgüt olarak okul.....	5
2.1.3 Örgüt kuramları	7
2.1.4 Örgüt boyutları.....	8
2.1.5 Okulun örgüt özellikleri.....	10
2.1.6 Okulun fiziki özellikleri.....	11
2.1.7 Açık sistem ve okul	11
2.2 OKULUN GÖREVLERİ	12
2.2.1 Okulun sosyal görevleri.....	13
2.2.2 Okulun bireysel görevleri	13
2.2.3 Okulun ekonomik görevleri.....	13
2.2.4 Okulun politik görevleri	13
2.3 YÖNETİM KAVRAMI VE EĞİTİM YÖNETİMİNİN BELİRLEYİCİ UNSURLAR	14
2.3.1 Yönetim ve eğitim yönetimi	14
2.3.2 Okul yönetimi	14
2.3.3 Okul yönetiminde rol oynayan öğeler	15
2.3.4 Okul yönetim biçimleri.....	18
2.3.5 Okul yöneticisi.....	19
2.3.6 Okul yöneticisinin görev yetki ve sorumlulukları	21
2.4 SINIF YÖNETİMİ.....	22
2.5 SINIF YÖNETİMİNDE ETKİLİ ÖĞRETMEN DAVRANIŞLARI.....	23
2.6 OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN İNCELENME.....	23
2.6.1 Disiplin kavramı	23
2.6.2 Disiplin dışı davranışlar	24
2.6.3 Sınıfta disiplin.....	26
2.6.4 Disiplin sağlanamaması	27
2.7 DISİPLİN KURALLARI.....	27
2.7.1 Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar	27
2.7.2 Sorun çözme yöntemleri	29
2.7.3 Sorunların kaynakları.....	32
2.7.4 İlköğretim okullarında öğretmen yönetici ilişkileri.....	33

2.7.5 İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanan sorunların nedenleri	35
3.YÖNTEM.....	41
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ	41
3.2 ÇALIŞMA GRUBU	41
3.3 VERİ TOPLAMA ARACI.....	42
3.4 VERİLERİN TOPLANMASI	42
3.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	42
3.6 GEÇERLİK-GÜVENİRLİK.....	43
4.BULGULAR	45
4.1 ÖĞRETMENLERE GÖZÜNDEN TES'İN SORUNLARI	45
4.1.1 Yapısal çerçeve sorunları.....	45
4.1.2 Politik çerçeve sorunları	48
4.1.3 İnsan kaynakları çerçevesi sonuçları	50
4.1.4 Sembolik Çerçeve Sorunları	51
4.2 OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖZÜNDEN TES'İN SORUNLARI	52
4.2.1 Yapısal çerçeve sorunları.....	52
4.2.2 İnsan Kaynakları Çerçevesi Sorunları	54
4.2.3 Sembolik Çerçeve Sorunları	55
4.3 ÖĞRETMENLERE GÖRE TES'İN SORUNLARINA YAPISAL ÇERÇEVE KAPSAMINDA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	56
4.4 YÖNETİCİLERİN BELİRLENEN SORUNLARA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	62
4.5 YÖNETİCİLERE GÖRE TES'İN SORUNLARINA POLİTİK ÇERÇEVE KAPSAMINDA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	63
4.6 YÖNETİCİLERE GÖRE TES'İN SORUNLARINA SEMBOLİK ÇERÇEVE KAPSAMINDA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	66
5. TARTIŞMA.....	73
6. SONUÇ.....	77
6.1 SONUÇ	77
6.2 ÖNERİLER	82
6.2.1 Politikacılara öneriler.....	82
6.2.2 Uygulayıcılara öneriler	83
6.2.3 Araştırmacılara öneriler	83
KAYNAKLAR.....	85
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	93

KISALTMALAR

a. g. k.	: Adı Geçen Kaynak
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
EYD	: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar
vb.	: ve benzeri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Katılımcı demografik özelliklerine göre frekans ve yüzdeleri.....	42
Çizelge 4.1: Öğretmenlere göre tes'in yapısal çerçeve sorunları	45
Çizelge 4.2: Öğretmenlere göre tes'in politik çerçeve sorunları	48
Çizelge 4.3: Öğretmenlere göre tes'in insan kaynakları çerçevesi sorunları.....	50
Çizelge 4.4: Öğretmenlere göre tes'in sembolik çerçeve sorunları.....	51
Çizelge 4.5: Okul yöneticilerine göre tes'in yapısal sorunları	52
Çizelge 4.6: Yöneticilere göre TES'in politik çerçeve sorunları.....	53
Çizelge 4.7: Yöneticilere göre TES'in insan kaynakları çerçevesi sorunları	54
Çizelge 4.8: Yöneticilere göre TES'in sembolik çerçeve sorunları.	55
Çizelge 4.9: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için yapısal çerçeveye ilişkin öneriler	56
Çizelge 4.10: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için politik çerçeveye ilişkin öneriler.	58
Çizelge 4.11: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için insan kaynakları çerçevesine ilişkin öneriler.....	60
Çizelge 4.12: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için sembolik çerçeveye ilişkin öneriler.	61
Çizelge 4.13: Yöneticilere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için yapısal çerçeveye ilişkin öneriler.	62
Çizelge 4.14: Yöneticilere Göre TES'in Sorunlarına Politik Çerçeve Kapsamında Çözüm Önerileri.....	63
Çizelge 4.15: Yöneticilere Göre TES'in Sorunlarına İnsan Kaynakları Çerçevesi Kapsamında Çözüm Önerileri.....	65
Çizelge 4.16: Öğretmenlere Göre TES'in Sorunları Neden Hala Çözülememiştir? .	66
çizelge 4.17: Öğretmenlere Göre TES'in sorunları neden hala çözülememiştir: Politik çerçeve.....	67
Çizelge 4.18: Yöneticilere Göre TES'in Sorunları Neden Hala Çözülememiştir: Politik Çerçeve.....	70
Çizelge 4.19: Yöneticilere Göre TES'in sorunları neden hala çözülememiştir: İnsan kaynakları çerçevesi.....	71
Çizelge 4.20: Yöneticilere Göre TES'in sorunları neden hala çözülememiştir: Sembolik çerçeve	71



OKUL YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN İNCELENMESİ

ÖZET

İlköğretim okullarının gerçek amaçlarına ulaşabilmesi, öğretmen ve yöneticilerin arasındaki ilişkilerin etkili olmasına bağlıdır. İlköğretim okullarındaki ilişkilerin sağlıklı olması için yöneticiler ve öğretmenler bir sistem oluşturarak eğitim-öğretim sürecini gözden geçirerek ve daha yaratıcı, daha yenilikçi bir yol izleyebilirler.

Eğitim kurumlarında yönetim, yönetici kadrosunun en tepesinde bulunan müdürler tarafından koordine edilmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde, etkili iletişim becerilerine sahip olmaktır. Esas itibarıyla bu iletişim yazılı ve sözlü iletişim olmak üzere iki boyutta gerçekleşir. Bunun yanında okul yaşamında sözsüz iletişim de önemli yer tutar. İletişim sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, muhataba karşı duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyenlerin ve okuyanların ihtiyaçlarını dikkate alma, göz önünde bulundurulması gereken bazı konulardır. Okul yöneticisi, öğretmenlere yararlı olacak öğretimsel kaynakların farkında olması gereken bir öğretim lideri olarak öğretmenlerin mesleki yönden gelişmelerini sağlamak için onlara fırsatlar tanımalı ve yardımcı olmalıdır.

Türk Eğitim Sisteminin problemlerini, bizzat eğitimi üreten kişiler olan okul yöneticisi ve öğretmenlerin gözünden bakarak yapılan araştırmada öğretmen ve okul yöneticilerine göre eğitim sistemimizin yapısal çerçeve sorunları, politik çerçeve sorunları, insan kaynakları çerçevesinde belirlenen sorunlar ve sembolik çerçeve sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların tespiti, kaynakları ve sorunlar için çözüm önerileri, yönetici ve öğretmenlerle yapılan yapılandırılmış anket çalışmasıyla ele alınmış, anket sonuçları ve veriler çalışmanın ikinci bölümünde ele alınmıştır. Bu sorunlar hem öğretmenler tarafından hem de okul yöneticileri tarafından birbiriyle örtüşecek şekilde dile getirilmekte ve her iki kesim de çözüm üretmek konusunda birbirine çok yakın öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Okul, Öğretmen, Okul Yöneticisi, Sorunları*



SCHOOL MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS FROM THE ADMINISTRATION INVESTIGATION OF PROBLEMS

ABSTRACT

Reaching for the essential aim of primary schools relies on the good communicational skills of school administration and teachers. For a healthy relation administration and the teachers must establish a system in monitoring and establishing a more creative education pattern.

The administration in educational institutions is coordinated by the director, who is on top of the executive personnel. One of the abilities school executives need to have is to communicate efficiently in human relationship. The communication essentially takes place in two different dimensions, namely written and oral. However, non-verbal communication in school life is of vital importance, as well. Unequivocal expression and clarification of thoughts, the importance attached to mutual communication, being a good listener, sharing the information, being sensitive towards the addressee, feeling empathy and taking the needs of listeners into account are some of the priorities one should bear in mind in the process of communication. School executives should be helpful in the professional development of teachers and, as leaders in the field of education who should be aware of educational sources that would be beneficial to teachers, executives should provide them with necessary opportunities.

The problems of Turkish Education System, personally training produces people with school administrators and teachers in the study looking at the eyes of teachers and school administrators structural framework of the problems of our education system based on political framework issues, there are issues and symbolic framework of issues identified in the framework of human resources. Detection of this problem, solutions to problems and resources, managers and the structured questionnaire study dealt with the teachers, the survey results and data are discussed in the second part of the study. These issues are raised as well as by teachers so that they overlap each other by school administrators are very close together and offers advice on both parties to produce a solution.

Keywords: *School, Teacher, Administration, Problems*



1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının hizmet elemanlarının insanlar olmasından ötürü, dinamik ve amaçlarına hizmet etmek durumundadırlar. Eğitim kavramı özelliği nedeniyle insanlarla iletişim kurma ve öğrenme unsurlarının gerçekleştiği bir süreçtir. Bireyler iletişimleri sayesinde davranışlarında olan değişimler sayesinde öğrenme gerçekleştirirler.

Ayrıca eğitim kurumları toplumsal açıdan da oldukça önemli kurumlardır. Toplumu oluşturan bireylerin davranışlarını ve insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin yapılarını belirlemede önemli rol oynarlar. Hizmet sundukları kişilere toplum içerisinde yaşamının gerekliliklerini öğretmek hayata hazırlık aşamasında büyük bir önem arz ederler. Eğitim kurumlarının ifade edilen bu nicelikleri yerine getirebilmesi için bu kurumlarda çalışan yöneticiler ile öğretmenlerin ilişkileri daha da büyük bir anlam kazanmaktadır. Bilinen bir ifadeyle tüm eğitim kurumları eğitim yöneticileri tarafından idare edilmektedir.

Eğitim yöneticisinin asli görevi örgütün amaçlarını yerine getirebilmek, eğitim kalitesini artırmak ve zamanın yeniliklerine ayak uydurabilmektir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri de oldukça önemlidir. Bu yeterliliklerin en başında eğitim yöneticisinin bireysel iletişim becerisi gelmektedir. Ancak günümüzde bu nicelik yüzünden birçok eğitim kurumu sorunlar yaşamaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu sorunla baş edebilmeleri için başka bir beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bu beceri de sorun çözme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin sahip oldukları becerilerin eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesinde arz ettiği önem anlaşılabilir.

Eğitim yöneticileri ve öğretmenler arasında kurulan iletişimin etkili olması, amaçların yerine getirilmesinde en önemli etkidir. Eğitim örgütlerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler; iletişim, çatışma, eşgüdüm, işbirliği, örgüt üyelerinin örgüte bağlılığı, motivasyonu, stres düzeyleri gibi birçok öge örgüt amaçlarına ulaşılma

derecesini etkiler. Okullarda öğretmen ile okul müdürü arasındaki ilişkinin iyi olması öğretmenler üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Bu durum öğretmenlerin okula karşı besledikleri aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlayacak ve okula karşı güven duyguları her geçen zamanda artış gösterecektir.



2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Okul Kavramı, Okulların Sosyal Ve Bireysel Görevleri

2.1.1 Okul

Okul, eğitim sisteminin her dönemde, çocuğun toplumsallaşması, toplumun kültür mirasının aktarılması, topluma dayanışma ruhu verilmesi gibi işlevleri yerine getirmiştir. Eğitim kendini yeniliğe taşıdıkça, okulunda bu değişime yumuşak bir geçiş yapmak için reformlar yapması gerekmiştir (Aydın, 181).

Okul yöneticilerinin davranışlarında görülen temel özellikler, öz değerlerine bütünlük içinde bağlı olmaları, sorumluluk anlayışları, başarılı gelişim çabalarında öğretmenlerin ana etmen olduğuna inançları ve özellikle öz saygı ve özgüven gelişimine verdikleri önemdir. Tüm okul yöneticileri için liderliğin en önemli yönlerinden biri de, insanlarla başarılı bir şekilde çalışabilmektir. Okul yöneticisi olmak, sadece bürokratik işleri yapmak değil, örgütsel beceriyi de kullanabilmektir (Day vd., 2001).

Yetkinin kademelenmesi, objektif standartlar, işbölümü, kurallar ve düzenlemeler, teknik yeterlikler gibi bürokrasinin özelliklerine sahip oldukları için okullar bürokratik kurumlardır. Bürokrasinin örgüt çalışanları için olumsuz yönleri olduğu varsayılsa da olumlu yönleri de bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerde bulunan bürokratik özellikler; çalışanların iş doyumunu artırmakta, iş stresini azaltmakta, yenilik yapmayı desteklemekte, çalışanların daha etkili oldukları hissini artırmaktadır. Bununla birlikte, bürokrasi güç ve hiyerarşi gibi değerlere önem vermesi ve işbirliği başarı gibi etkenleri göz ardı ettiği içinde eleştirilmektedir (Şişman, 2002:114).

Bilgi toplumunda öğrenme okulun dışına taşmış, daha hızlı ve keyifli hale gelmiştir. Ancak bu durum okulun değerini azaltmamış, daha da artırmıştır. Günümüz

toplumunda bilgi daha yoğun ve karışık hale gelmiştir. Bilginin karmaşıklaşması onu kullanacak kişilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu durumda okul bireylere öğrenmenin yollarını öğretmekle bilgiye ulaşmalarını daha sistemli hale getirmelerini sağlar. Yenilikler, öğrenme ortamlarındaki değişimi zorunlu kılmıştır. Okullar sürekli yeniliğe açık, bilginin üretildiği, kullanıldığı yaratıcı düşünceyi destekleyen bir tavır sergilemek zorundadır. Yeni okul kültüründe en belirgin özellik takım ruhunu öğrencilere aktarabilmektir. Bireylerin sürekli öğrenme arzusu içinde olmaları, takım ruhunun ön koşuludur (Ilgar, 1996:107)

Bugün bazı kesimler okulların değişime gerektiği kadar uyum sağlayamadığını söylemektedirler. Bu değişimlere uyum sağlayamama okulun istediği bir şey değildir ancak okul bunu nasıl gerçekleştireceğini bilmemektedir. Bu yüzden okulların yeniden yapılandırılması ihtiyacı günden güne artmaktadır ve bu da okulların “öğrenen okul” olabilmesi demektir. Öğrenen okul olabilmek, otoriteyi tek elde toplamak değil, okulla ilgili alınacak kararları aileler, öğrenciler ve toplumun diğer üyeleri ile beraber almak demektir (Erden, 1998:64).

2.1.1.1 Okul ve toplum

Toplumsal yapı ile eğitim kavramları arasında birbiriyle çok bağlı olan bir ilişki mevcuttur. Toplumsal yapı, kendi içerisinde oluşup gelişmiş olan eğitimin özelliklerini belirler. Ancak eğitim kavramı da toplumsal yapının özelliklerini belirler. Bu yüzden, toplumsal yapı ile eğitim kavramları arasında dinamik bir ilişki vardır. Okulun değişken bir çevreye sahip olmasından dolayı, okulun geleceğine ilişkin bilimsel tahminler yapmaya elverecek bilgiler de hızlı değişim gösterir. Özellikle, köyden kente göçler, nüfus artışı, endüstriyel gelişmeler, okulun çevresini hızla değiştirir (Başaran, 2000:106).

Okul, toplumların sürekliliği ve toplumda yaşayan bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması açısından önemli bir süreç olarak nitelendirilir. Toplumlar kendini oluşturan bütün niceliklerden etkilenebilmektedir. Eğitim kurumlarının işlevi de bu noktada devreye girmektedir. Eğitim kurumları insanların toplum haline gelebilmeleri için kullanılan bir araç olarak ifade edilebilmektedir (Başaran, 2000:104).

İnsanların toplumda uyum içerisinde yaşayabilmeleri ve mutlu bir hayat idame

ettirebilmeleri eğitim kurumları sayesinde gerçekleşmektedir. Eğer bu nicelikler sağlanabiliyorsa eğitim kurumları başarılı olarak nitelendirilir. Sosyal bir kurum olarak okulun sosyalleştirme süreci içerisinde iki önemli işlevi mevcuttur. Birincisi, kendi başına birtakım öğrenme tiplerini gerçekleştirme sorumluluğu; ikincisi, diğer sosyal kurumların boşluğunu doldurma görevidir (Fidan ve Erdem, 1992).

2.1.1.2 Okul ve birey

Topluma katılan bireylerin yetişebilmesi için üç ana faktör devreye girer. Bu faktörler aile, okul ve çevre olarak sınıflandırılır. Bireyler toplumsal kimliklerini öncelikle aileden daha sonra da okuldan öğrenirler. Çevre ise okul ve aileyi etkileyen geniş bir kavram olarak nitelendirilir. Aile, topluma yeni katılan bireylerin nasıl bir birey olacağını davranışların temellerinin atıldığı birimdir. Bireyler sevmeye, nefret etmeye, korkmaya gibi kavramları öncelikle ailelerinden öğrenirler. Aileden sonra birçok kişilik özelliklerinin gelişmesini sağlayan birim ise okuldur. Bireylerin okulda gösterdikleri başarı ölçütlerine ailenin de büyük etkisi vardır (Yiğit, 2004:159).

Okulların temel amacı olan kişilerin eğitimlerinin tamamlanmasının yanında, yetersiz aile koşullarını telafi edebilmekte, yani çocukların ihtiyacı olan ilgi ve sevgiyi karşılayamaması durumlarında okul devreye girerek bu eksik olan gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır. Okullar bireyleri sadece bilgi açısından değil aynı zamanda sosyal açıdan da eğitici olarak görev yaparlar. Çocukların sosyal hayattaki mutluluğu, dengesi, sosyal çevresine uyum düzeyi büyük ölçüde hayattaki başarısına bağlıdır. Bu yüzden okulda başarı gösteren bireyler, toplumda ifade edilen bir kanı olarak, hayatın her alanında başarılı olacaktır diye ifade edilir. Birey toplumda statüsünü, değerini ve ona uygun kabullenilen rolleri de bu düzeyde gerçekleştirmektedir (Fidan ve Erdem, 1992)

2.1.2 Örgüt olarak okul

Okullar kendi içlerinde kültür oluşturan kurumlardır. Bunun yanında toplumsal kültüründe bir diğer kuşağa aktarılmasında rol oynarlar. Bu nedenle okullar yalnızca kültürün üreticisi değil aynı zamanda aktarıcısı olarak görev yapmaktadırlar. (Çelik, 2002: 43). Örgüt yönetiminin, örgüt kültürünün temelini oluşturan değer, norm ve saygılıları keşfettiği ve bunlar arasında eşgüdüm sağladığı oranda örgütsel verimlilik

artar (Şişman, 2002:150). Ana unsuru insan olan eğitim örgütlerinde, bireylerin en iyi şekilde yetişip sağlam bir okul kültürü içerisinde eğitim görmesine bağlıdır. (Çelik, 2002:4).

İyi bir dayanışmanın ortaya çıkması örgütlenmeye bağlıdır. Ancak iyi bir dayanışmanın yanında okula zarar verebilecek çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu yüzden örgütlenme, bireylerin doğru karar vermesini, planlama yapabilmelerini, iletişim kurabilmelerini, kurum çalışanlarını ve kurumu iyi tanımalarını, iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem vermeyi destekler. Örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma, girdilerini, çıktılarını bütünleştirme sürecidir (Yiğit, 2000:44-45).

Eğitim örgütlerinde; öğretmenleri planlamaya, problem çözümüne, kararlar almaya ve okul programını hazırlamaya katan okul müdürleri, öğretmenlerin motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır. Böylelikle öğretmenler; koordineli bir iletişimle, birbirlerine güven duygusu içerisinde, takım halinde aktif bir şekilde çalışırlar (Griffith, 2004).

Öğretmenlerin gelişimine, potansiyellerinin maksimuma çıkarılmasındaki okul müdürünün rolüne bağlıdır. Bir bakıma müdürlerin, öğretmenlerinin sürekli gelişim gerekliliğine yaptıkları vurgu, öğretmenlerin okulların en önemli varlıkları olduğunu göstermektedir. Özellikle değişim süreçlerinde, öğretmenlerin uygun görevlerde değerlendirilmesi onların öz saygılarını ortaya çıkarmaktadır (Day , 2001).

Eğitim örgütlerinde öğretmenler;

- Bilgi ve sezileriyle, okulun vizyonunun gelişmesi için önerileriyle, liderliğin sürekliliğini sağlamalı,
- Okulun gelecekle ilgili vizyonunu belirleyen kriterler için, kişisel bir sahiplenme duygusu ortaya çıkarmalı,
- Kişisel olarak işi sahiplenmeleriyle ve sonuçlarına kendilerini adanmışlıklarıyla, okulun daha büyük misyonu ve bu misyonun başarısı için bilinçlilik düzeylerini arttırmaya gayret etmelidirler (Owens, 2001).

2.1.3 Örgüt kuramları

Örgüt kültürü, örgütlere üye olan bireylerin, inanç, tutum, etkileşim, paylaşılan duygu, norm, varsayım gibi niceliklerinden oluşur (Callahan ve Fleenor, 1988: 414).

Örgüt kültürü nicelikleri hakkında bilgi sahibi olunması, karar verme sürecine de etki etmektedir. Örgüt kültürünü bilen yöneticiler, bireyler arasında yaşanan zıtlıkları ve örgütsel çatışmaları daha iyi görür (Tierney, 1988).

Örgüt kuramlarını iki grupta inceleyebiliriz.

2.1.3.1 Klasik kuram

Sanayi devriminden sonra daha önceleri elle ya da basit aletlerle yapılan işlerin birçoğu makinelerle yapılır hale gelmiştir. İnsani sorunların makineleşme ile birlikte hızla büyümesi daha çok örgütsel etkililik ve verimliliğin artırılmasına yönelmiş bulunan yönetsel tutum ve davranışların gelişmesine diğer bir ifadeyle klasik kuramın gelişmesine yol açmıştır. İşin tüm aşamaları üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemi yerini sadece üretimin belirli bir safhası hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır.

Hicks ve Gullett'e göre klasik kuram daha çok örgütün yapısal yanı üzerinde durmaktadır. Klasik kurama göre formal örgüt "bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın, 2000: 87). Örgütlerde yetki ve sorumluluk karar verici olan en üst yöneticide toplanmaktadır. Örgütteki tüm işgörenlerin görevleri bellidir ve birbirine binişmemektedir. Her işgören sorumluluğuna denk yetkiye sahiptir. İşgörenler yaptıkları işte uzmanlaşmışlardır, en üst düzeyde edim gösterirler. Bir işgörene bir konuda yalnızca bir üst buyruk verir. Böylece aynı işi yapan görevlilere farklı emirlerin verilmesi engellenmektedir. Her üst işin niteliğine göre belli bir sayıda astı denetler.

Katz ve Kahn, (1966), Luthans (1973)'e göre işgörenin görevlerini en iyi şekilde yapması için özendirilmesi gerekir. En iyi özendirme aracı ise paradır. Örgütlerde klasik yapı görev desteklemede güçlü, psikolojik desteklemede zayıftır. Klasik örgüt kuramının gelişmesinde bilimsel yönetim, yönetim kuramı ve bürokrasi olarak

adlandırılan üç düşünce akımı rol oynamaktadır. Birbirlerinden bağımsız gelişmiş olan üç düşünce akımı da örgütleri büyük ölçüde mekanik yapılar olarak algılamışlardır.

2.1.3.2 Neoklasik kuram

Neoklasik örgüt kuramı insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Neoklasik kuramın ortaya çıkışında yatan bir dizi araştırma, örgütlerin sadece formal yapılar olmadığını, iş görenlerin inançlarının, tutum ve beklentilerinin örgütün verimliliği üzerinde etkisi olduğunu açıkça ortaya koymuş, klasik kurama bir tepki olarak insan ilişkileri yaklaşımının doğmasını sağlamıştır.

- İnsanlar örgütle bütünleşmek ve üst düzey gereksinimlerini burada doyumak isterler.
- İnsan işi sevebilir. Bunun ortaya çıkması için yöneticinin teşviki gerekir. Fazla yakından denetim insanları sıkabilir.
- İnsanlar doğal örgütün kurallarına formal örgütün kurallarından daha fazla uyma eğilimindedirler. Bu yüzden doğal örgüt biçimsel örgütün amaçlarına ulaşılmasında kullanılmalıdır
- İnsanlara işlerini yapabilecek kadar sorumluluk verilip sonuçları denetlenmelidir.
- İnsanlar grup içinde yalnız olduklarından daha farklı davranırlar buna grup dinamiği denir.
- Yönetilenler belli ölçüde kararlara katılırlar. Cezanın olumsuz yönlerinin giderilmesi daha maliyetli olduğu için çok zor durumda kalınmadıkça ceza kullanılmamalıdır.

2.1.4 Örgüt boyutları

2.1.4.1 Amaç

Örgütler amaçları için toplanır ve bu amaçlar doğrultusunda işlemektedir. Amaç belirleme yolları olarak uzlaşma, kontrol etme ve kurallara uyma olarak ifade edilir.

Örgütler amaçları doğrultusundaki değerlere çok önem vermektedir. Bu değerler örgüt üyesi olan bireylere yol göstermektedir. Bunun yanında örgütler iyi-kötü, doğru-yanlış, haklı-haksız gibi kavramları yaratır ve idame ettirirler. Eğitim örgütlerinin amaçları örgütün içerisinde ve dışarısındaki değerlere göre belirlenir. (Bursalıoğlu, 2002:19-21).

Yapı Örgütün yapı boyutlarını rol, statü, hiyerarşi gibi kavramlar oluşturmaktadır. Bunun yanında örgüt üyelerinin verdiği kararların etkileme boyutları vardır. Bu boyutları örgütün fizyolojisi oluşturmaktadır. Bu boyutların iç ve dış olarak bölümleri mevcuttur. Dış yollar, yetki ve hizmet içi eğitimidir. İç yollarsa, örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde hiyerarşi gerekli bir araçtır. Hiyerarşi örgüt içindeki mevki ve makamların dağılımı ile oluşur. Örgüt içerisindeki bireylerden beklenen davranışlar “rol” olarak ifade edilir. Rolün önemine verilen değer ise “statü” olarak nitelendirilir. (Bursalıoğlu, 2002: 21-24).

2.1.4.2 Süreç

Örgütlerin süreç boyutları yönetim ile alakalıdır. Yani yönetim kavramı örgütsel bir boyut değil, örgütsel bir niceliktir. Yani örgüt üstünde değil içindedir. Yönetimin temel görevi örgütleri amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. (Bursalıoğlu, 2002:16).

2.1.4.3 Hava

Öğretmen ve yöneticiler eğitim örgütlerinin havasında rol oynayan iki önemli elemandır. Örgütün verimli olmasında “hava” kavramı önemli bir etkiye sahiptir (Bursalıoğlu, 2002:24-25).

Bireyler ve çalıştıkları iş arasında dört farklı ilişki türü mevcuttur. Bu ilişki türleri aşağıda sıralanmıştır (Bursalıoğlu, 2002:26);

- Verimli Örgüt
- Verimsiz Örgüt
- İşe Dönük Örgüt
- Bireye Dönük Örgüt

2.1.5 Okulun örgüt özellikleri

Toplumlardaki bütün örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinin de birtakım özellikleri mevcuttur. Bu özelliklerden birkaçı aşağıda sıralanmıştır (Bursalıoğlu, 2002:33-38);

- Okulun üzerinde çalıştığı hammadde toplumdan gelen ve topluma giden insandır. Bu yüzden birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir.
- Okulda birbirinden farklı değerler bulunmakta ve bu değerler birbiriyle çatışabilmektedir. Okulun başlıca görevi içinde ve dışında bulunan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmek olduğuna göre okul yönetiminin görevi kamu yararına sadık kalarak bu değerleri uzlaştırmaktır.
- Okul örgütünün ürününü değerlendirmek güçtür. Okulun amaçlarının karmaşık olması, insan davranışlarındaki değişikliklerin gözlenmesinin uzun zaman alması okulun değerlendirilmesini güçleştirmektedir.
- Okul yaratılmış özel bir çevredir. Okulda çevresinde var olan ama istenmeyen kavram ve süreçlerin bulunmaması, olması istenenlerin ise yer alması gerekmektedir. Okul yönetimi çevre ile okul arasında bir köprü kurmalı ve bu köprüyü daima açık bulundurmalıdır.
- Okul, çevresindeki formal ve informal örgütlerce yönlendirilir yada bu örgütlerden etkilenir. Okul çevre örgütlere insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür ve okul ile bu örgütler arasında karşılıklı bir yön verme ve etkileşim söz konusudur. Okulun kaynak olarak diğer örgütlerle hazırladığı insan bir süre sonra okul üzerinde söz ve etki sahibi olacaktır.
- Düzenlenmiş gruplar okulun amaçlarını ve görevlerini kendi yararlarına araç etmeye çalışırlar. Bu grupların oluşturdukları eğitim politikaları birbirleriyle çatışabilir. Bu çatışma eğitim politikasına da yansımaktadır. Bu grupların başarılarında okulu bir araç olarak kullanmalarını engellemek için okul yöneticisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

- Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Ancak bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. İlki okulun sosyal mirası aşılammakta olması, ikincisi ise sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmasıdır.
- Okul bürokratik bir kurumdur.
- Okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişilik örgüt iklimindedir.

2.1.6 Okulun fiziki özellikleri

Okul binası kavramı eğitim örgütleri için oldukça önemli niteliktedir. Öncelikle binanın yapısı eğitime uygun olmak durumundadır. Ülkemizde okul amacıyla yapılmayan binalarda eğitim devam ettirilmektedir. Okullarda eğitimin verimli olabilmesi için laboratuvar ve özel derslik birimleri olmak zorundadır. Müzik dersleri için ayrı bir derslik, fen ve teknoloji dersleri için kurulan düzenli laboratuvar vb. gibi birimlerin olması eğitim için önemli bir durumdur.

Okul binaları deprem ve doğal afetlere dayanıklı olarak yapılmalıdır. Mümkün olduğunca girinti çıkıntı olmamalı, öğrencilerin gözden kaybolabileceği merdiven altı gibi kör noktalar olmamasına dikkat edilmelidir. Dolambaşsız merdivenler ve düz koridorlar tercih edilmelidir.

2.1.7 Açık sistem ve okul

Okul örgütü alakalı olduğü çevre ile sürekli bir etkileşim içerisinde. Bu nedenle okul örgütleri çevresindeki diğer örgütlerin de katkısıyla sürekli bir gelişim içerisinde olmak durumundadır. Açık bir sistemin işleyişinde girdi, süreç ve çıktı sürekli bir özellik olarak bulunur. Bu üç ana unsurun içerdiği kavramlar aşağıdaki sıralanmıştır (Yalçınkaya, 1994: 106):

Girdi: İnsan, materyal, makine, enerji, bilgi, finansman

Süreç: Üretim ve pazarlama etkinlikleri, planlama, organizasyon, iletişim, ar-ge çalışmaları, kontrol mekanizmaları

Çıktı: Ürün, hizmet, eğitilmiş insan, bilgi, enerji

Açık sistem yaklaşımının okula uyarlanması sürecindeki aşamalar aşağıdaki model doğrultusunda açıklanabilmektedir (Yalçınkaya, 1994: 110)

Sistem Açıklığı: Sistemin bütün girdi türlerine açıklık derecesini gösterir.

Sistem Sınırları: Üyelerin sisteme alınışı ve sisteme gelen diğer girdiler için ayırım çizgileridir.

Sistem Dinamiği ve Uyumu: Sürekli dinamiği beklenti ve uyum yoluyla dengenin sağlanmasıdır.

Sistem Farklılaşması: Sistemin çevresinden farklılaşması demektir.

Sistem Araştırması: Sistemin amaçlarına hizmet edecek yeni bilgiler arayışı içinde olmaktır.

Sistem Perspektifi: Dış perspektif ve iç perspektif olmak üzere iki başlıkta incelenebilir.

Sistem Ödülleri: Üyeleri sistemde tutan güdülerdir.

Güç Yitimi (Entropi): Sistemin dengesizliğe yönelimi, enerjisinin tükenmesi ve sonunda ölümü olarak tanımlanır.

Geri Bildirim (Dönüt): Geri bildirim mekanizması amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunu ve ürünün kalitesi hakkında bilgi verir.

Açık sistem modeli eğitim örgütlerinin yönetimine yeni bir anlayış kazandırmıştır. Çevreyi okul yönetiminin içine almıştır. Açık sistem kuramı eğitim yönetimine yeni bir anlayış getirmiş ve çevreyi okul yönetimine dâhil etmiştir. Bu sayede okullarda Okul Gelişim Yönetim Ekipleri kurularak toplam kalite yönetimi uygulamaları başlamıştır (Yalçınkaya, 1994).

2.2 Okulun Görevleri

Okullar bireylere ve topluma karşı olmak üzere birçok göreve sahiptir. Bu görevler, sosyal, ekonomik, politik ve bireysel olmak üzere dört ana başlık altında toplamak

mümkündür (Bursalıoğlu, 2002:36-38)

2.2.1 Okulun sosyal görevleri

Toplumun kültürel yapısının genç kuşaklara aktarılması, çocuğun toplumsallaştırılması, bireylerin çevreye uyum sağlaması, toplumsal yenileşmeyi sağlaması gibi işlevi bulunmaktadır. Bazen insanların kültürel seviyeleri kültürün aktarılması ve yenileşmesini engelleyici özellikte olabilir. Eğitim sayesinde bu sıkıntıların aşılması gerekir.

2.2.2 Okulun bireysel görevleri

Okulların bireysel görevleri mevcut öğrencilerinin yetenekleri doğrultusunda yetişmesini sağlamaktır. Bu görevin ifa edilebilmesi için öğrencilerin bireysel yetenekleri keşfedilmeli ve bunu öğrencinin de fark etmesi sağlanmalı ve bu yetenek doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. İyi yetişmiş rehber öğretmenlerin okullarda mevcut olması öğrencilerin bu yönlendirmelere sağlıklı bir şekilde cevap verebilmeleri için en önemli unsurdur. Fakat ülkemizde rehber öğretmen konusunda ciddi bir eksiklik mevcuttur.

2.2.3 Okulun ekonomik görevleri

Eğitim kalkınma için bir yatırım aracıdır. Dolayısıyla ekonomik kalkınmanın ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmek eğitimin ekonomik işlevidir. Ekonomik işlev her zaman okulun önemli olan işlevlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Ekonomik gereksinimler, gençlerin iş hayatına hazır hale getirilmesini ve insan kaynaklarını verimli kullanmayı zorunlu hale getirmiştir. Yeni dönemde gençlerin hedefi bir iş bulabilmek değil, iyi imkânlara sahip bir iş bulabilmektir. Eğitilecek nüfusa bu fırsatları verme görevi ise okula düşmüştür. Çevrede meydana gelen değişimlere duyarlı, hızlı kararlar alabilen, değişimlere ayak uydurabilen bir okul kimliği yaratmak gerekir. İşe girmede aranan temel özellikler çeşitlendikçe, okula düşen görevler daha da artmaktadır (Balay, 2004).

2.2.4 Okulun politik görevleri

Anayasayla belirlenmiş haklarının farkında olan birlik ve dayanışmanın sağlanmasına katkıda bulunan, var olan sisteme bağlı, devletin varlığını kabul etmiş

bireyler yetiştirmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 36-38).

2.3 Yönetim Kavramı ve Eğitim Yönetiminin Belirleyici Unsurlar

2.3.1 Yönetim ve eğitim yönetimi

Yönetim kavramı, her alan için geçerli bir niceliktir. Hayatın her aşamasında yönetim ve idare mevcuttur. Bu yüzden yönetim kavramının birçok tanımı mevcuttur. Fakat bütün bu tanımların ortak bir tarafı vardır. Bu ortak yön şöyle ifade edilmiştir.

Yönetim; “Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve kullanma, belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgütün çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme bilim ve sanattır.” (Taymaz, 2003: 20)

Yönetimin ifa edilmesinde ilke, kural ve teknik gibi birimlerin olması bu kavramın bir bilim olarak ifade edilmesini güçlendiren niceliktir. Ayrıca yönetim sanat olarak da ifade edilir. Yöneticinin sahip olması gereken isteklilik, ilgi, algı ve beceriler bulunmasından sanat olarak nitelendirilir. Eğitim yönetimi ise kamu yönetiminin özel bir alanıdır (Taymaz, 2003: 20).

Eğitim yönetiminin diğer sistemlerden farklılık göstermesi insan kavramıyla ilgili olmasından kaynaklanır. Dolayısıyla bu farklılık yönetim alanında da kendini gösterecektir. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin tümü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi sistemi bir bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar (Taymaz, 2003: 22).

2.3.2 Okul yönetimi

Eğitim yönetiminin alanının sınırlandırılmış hali okul yönetimi olarak ifade edilir. Bu sınırlar genellikle eğitim sisteminin amaç ve yapısı üzerine çizilmektedir (Taymaz, 2003: 55).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002). Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların

büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlar devletin gözetim ve denetimi altındadır. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin temel politikasını uygulamakla yükümlüdürler (Bursalıoğlu, 2002).

Okul, eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunun için okuldaki insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Ancak her örgütün kendine özgü özellikleri olduğu gibi okulları da diğer örgütlerden ayıran kendine özgü özellikleri vardır ve okul yönetiminde bu özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 5).

2.3.3 Okul yönetiminde rol oynayan öğeler

2.3.3.1 Okul yönetiminde rol alan içsel faktörler

Okul Yöneticisi

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir (Bursalıoğlu, 2002:39-42)

Öğretmenler

Öğretmenlik alan, mesleki ve genel kültür açısından yeterlilik gerektiren önemli bir uzmanlık alanıdır. Öğretmenler okulların en önemli elemanlarıdır. Çünkü eğitimin kalitesi öğretmenin kalitesinden geçmektedir. Öğretmenlerin okul içinde öğreticilik dışında, liderlik, temsilcilik, yargıçlık, arabuluculuk, rehberlik gibi rolleri vardır. Öğretmen bu rolleri yerine getirme biçimiyle de okul ortamını etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2002:42-46).

Öğrenciler

Okulların var olmalarının temelleri öğrencilerin olmasıdır. Okul iklimini etkileyen en önemli unsurlardan biri öğrenci davranışlarıdır. Öğrencilerin çevrelerinden ve ailelerinde gördükleri davranış biçimleri okuldaki olaylarla doğrudan etkilidir. Okulda olumlu bir havanın mevcut olması öğrenci davranışlarının yanında öğretmenlerin duruma yaklaşımlarına da bağlıdır (Bursalıoğlu, 2002:48-50).

Eğitimci Olmayan Personel

Yöneticiler ile öğretmen statüsünün haricindeki devlet memurları, hizmetli personel gibi görevliler bu sınıfa girmektedir. Mesleki açıdan öğretici olmayan bu görevliler, doğrudan olmasa da eğitim görevi de üstlenirler. Bu açıdan itina ile seçilmelidirler. Kozmetik açıdan ve hal – hareket, tavırları ile bu görevliler okulun içinde ve dışındaki argümanlar üzerinde çeşitli etkiler bırakmakta ve örnek teşkil etmektedirler. Örnek vermek gerekirse, bir hizmet personelinin okulun yöneticileri ile konuşurken olan tavrı ya da odaya girerken kapı çalıyor olması, öğrenciler ve okulun çeşitli öğeleri açısından önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2002:47,48).

2.3.3.2 Okul yönetiminde rol oynayan dış öğeler

Anne-Baba

Okulun yönetimi konusunda büyük öneme sahip olan bu anne-baba ögesi, hem yöneticiler ile hem de öğretmen ile olmak üzere iki rotaya sahiptir. Genellikle yöneticiler, öğrenci velisi ile öğretmenin arasında köprü oluşturmak durumundadır. Veliyle öğretmenin arasında kurulan iletişimi, yaşanan problemleri ve çeşitli etkileşimleri okuldaki ilgili yönetici yakinen takip etmelidir. Öğrenci velisi ve öğretmenler arasında yaşanacak anlaşmazlıklar ile öğrenci bu iki öğeden daha fazla zarar görmektedir. Ayrıca çocuğun anne babasından öğretmeni hakkında duyduğu yanlış bir ifade çocuğun öğretmenini yanlış bir rolde algılamasını ve böylece ona uyumunun zorlaşmasını sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2002:50-52).

Baskı Grupları

Baskı grupları arasında çeşitli dernekler, federatif yapılar, sendikal örgütler gibi toplumsal kuruluşlar sayılabilir. Bunlar eğitim kurumunun yöneticileri ve okulun kendisi üzerinde çeşitli baskılar kurabilirler. Bunların esasen görevi farklı çevrelerde

kendi üyelerinin haklarının arkasında durmak ve kazanımları artırmaya çalışmaktır. Aslında daha mühim olan görevleri ise akademik inceleme ve yayınlar yaparak eğitim sistemine katkılar sağlamak olmalıdır. Lakin bu tür sivil toplum öğelerinin bu tarz faaliyetlere çok yer vermedikleri, çoğunlukla görüşleri kendi görüşleriyle paralel olan unsurlar dışında kalanlara baskı kurmaya gayret ettikleri görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002:52-54).

Yönetimin Yapısı

Öğretim kurumlarında yöneticileri ve yönetimi etkileyen unsurlardan bir başkası okulun bulunmakta olduğu toplumu yöneten kamunun yönetim yapısıdır. Kanun ve mevzuatlar içinde artık güncel durumda bulunmayan ya da birbirleri ile çelişmekte olan uygulamalar göze çarpmaktadır. Bu durumlarda okul yöneticileri, çeşitli problemler yaşayabilmekte, hiyerarşik yapıda üstlerinde olan görevliler ile karşı karşıya gelebilmekte ve kötü durumlarda sahipsiz kalabilmektedirler (Bursalıoğlu, 2002:54).

2.3.3.3 İş piyasası

Eğitim ile ilgili gelecek öngörülerini ve planlamalar yapılırken, dikkate alınması gereken unsurlardan biri de ülkenin ihtiyacı olan sektöre uygun istihdam edilebilecek insan gücü ortaya çıkartabilmektedir. Öğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin, sektörel düzeyde piyasada ne denli tutunabildikleri ve tercih edilip edilmemeleri eğitim yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Ancak bu husus, daha çok mesleki okullar ve üniversite yönetimleri ile ilgilidir (Bursalıoğlu, 2002:55-56).

Merkez Yönetimi

Merkez yönetimlerdeki problemler, okuldaki yöneticileri zor durumda bırakmaktadır. Merkez örgütünde yaşanan diyalog eksikliği ve kompleks sistem sebebi ile alınan kararlar ve ortaya konulan uygulamalar arasında çelişkiler olabilmekte ve hatta bazen aynı karar merciinden gelen komutlar birbirleri ile tamamen ters düşebilmektedir. Bu problemler de öğretimin uygulanması baş rolü üstlenen okul yöneticilerini büyük sıkıntılara zerk etmektedir (Bursalıoğlu, 2002:71-73).

2.3.4 Okul yönetim biçimleri

Bir eğitim kurumu ne kadar kaliteli ve çeşitli donanımlarla güçlendirilmiş olursa olsun, okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin tavırları, okuldaki tüm unsurları ve öğeleri etkileyerek öğrenme ortamını olumlu ya da olumsuz değiştirebilmektedir. Okul yöneticilerinin, kurumdaki yönetim şekilleri, çeşitli biçimler ve okula yansıttığı etkiler üzerine düşünüldüğünde dört başlık ile ortaya konulabilir. Başaran, (2000)'e göre okul yönetim biçimleri yetkeci yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetimdir.

2.3.4.1 Yetkeci yönetim

Yetkeci diğer bir deyişle otokratik yönetim baskıcı bir yönetim şeklidir. Bu anlayışa göre tüm güç yöneticide toplanmalıdır. Çalışanlar tüm emirleri koşulsuz ve sorgulamadan yerine getirmelidir. Tüm kararlar yönetici tarafından verilir. Çalışanlar kararlara katılamaz yalnızca uygulayıcıdırlar. Ayrıca çalışanlar görevlerini yerine getirmezlerse ağır bir şekilde cezalandırılırlar. Yetkeci yönetimde yönetici gücünü yasalardan ve bulunduğu makamdan alır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011: 179)

2.3.4.2 Koruyucu yönetim

Bu yönetim biçimi insan ilişkileri kuramının bir ürünüdür. Ürünün niteliğini artırmak için çalışanların güven içinde olmaları, işten doyum sağlamaları gerektiği görüşüne dayanır. Koruyucu yönetime göre çalışanların verimliliğini artırmak için öncelikle yaptığı işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır. Gerilimsiz bir ortamda çalışmalarını için gerekli tedbirler alınmalıdır. Ayrıca başarılar ödüllendirilmek, personele yapılacak ödemeler aksatılmamalıdır. Koruyucu yönetim ekonomik yararlar sağlanarak çalışanların okula bağlanacağı varsayar. Ancak insanın sağladığı ekonomik yararlar mesleki doyum açısından önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. (Memduhoğlu, Yılmaz, 2011:180)

2.3.4.3 Destekçi yönetim

Destekçi yönetim biçimi ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Bu yönetim biçimine göre yönetimin temel görevi çalışanlarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir. Bu görüşe göre çalışanlar kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini hissedersen örgütsel amaçlar için daha sıkı çalışırlar. Bu nedenle

yönetici çalışanlarının özgeçmişlerini, beklentilerini hatta sıkıntılarını bilmeli ve buna uygun davranış göstermelidir. Destekçi yönetimde çalışanlar aktif, örgüt amaçları için çalışan, sorumluluk alan bireylerdir. Bu yönetim biçimi için çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması gerekir (Memduhoğlu, Yılmaz, 2011:180-181).

2.3.4.4 Birlikçi yönetim

Meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son yıllarda yayılan bir yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış personel çalıştıran üniversite gibi örgütler çalışanlarının yaratıcılıklarından maksimum fayda sağlamak için bağımsız bir çalışma ortamı yaratabilmelidir. Birlikçi yönetim takım çalışmasına dayanır. İş ve işlemlerin yapılmasında ortak karar alınır ve bu işler takım çalışmasıyla yürütülür. Takım çalışmasının gereği takım liderini kendi içinden seçmelidir (Memduhoğlu, Yılmaz, 2011:181).

Birlikçi yönetimde her çalışan kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olmalıdır. Bu yönetim biçiminde çalışanların alt düzey ihtiyaçlarından çok, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Mesleğinde üst düzeyde uzmanlaşmış bir kimse mesleki coşkuya ulaştığında işindeki yaratıcılığı ve işe katkısı artar (Memduhoğlu, Yılmaz, 2011:181).

2.3.5 Okul yöneticisi

Okulunu amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak mecburiyetindedir. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunması ve kendisini izleyenleri ikna etmesi gerekir (Kaya, 1991).

Okulun amaçlarının gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okulun yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadırlar (Akçay, 2000)

2.3.5.1 Yöneticinin rolleri

Öğretim kurumlarındaki yöneticilerin görevleri, ilgili yönetmeliklerde ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Bu görevlerin yapılması planlanan yer ve vakit belirlenebilir, bununla ilgili çalışma programı hazırlanabilir. Lakin kurumda öngörülme­yen bir problemle karşılaşılması durumunda bu probleme; okulun amaçları ve politikaları ile mevzuata uygun bir çözüm ortaya koymak okul yöneticisinin asli görevlerindedir. Bu sebeple yöneticiler, her an sorumluluğunun bilincinde olmalı, etkilerini ve duruşlarını korumalıdır (Taymaz, 2002: 55).

Yöneticiler, bağlı oldukları kurumları temsil eden kimselerdir. Bu bağlamda yöneticilerin hareket ve davranışları kurumsal düzeyde olmalı, yöneticiler kurum adına hareket etmelidirler (Memduhoğlu, Yılmaz, 2010:186).

2.3.5.2 Yöneticinin yeterlikleri

Yeterlilik kavramı, insanların bir davranışı ifa etmeleri için yeterli bilgi ve donanımına sahip olması olarak ifade edilir. Eğitim yöneticileri hakkındaki yeterlilik durumları literatürde birçok kez incelenmiş ve birbirine bağlı ve bağlı olmayan sonuçlar elde edilmiştir (Töremen, 2002). Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikleri göre teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç grupta ele almışlardır

Teknik Yeterlikler

Teknik yeterlilik, öğretimin yöntemleri, süreçleri ve işlemleri konularında uzmanlık gerektiren bir kavramdır. Bireylerin çalışmalarını idame ettikleri alana göre, somut bir şekilde yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı olan bilgi ve beceri olarak nitelendirilir. Aynı zamanda yöneticilerin örgütlerin yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkinliği de teknik yeterlilikler içinde gösterilebilmektedir (Memduhoğlu, Yılmaz, 2010:187).

İnsancıl Yeterlikler

Bu yeterlilik çeşidi insanları anlayabilme ve motivasyonlarını artırabilme olarak da ifade edilmektedir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme,

bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (Töremen, Kolay, 2002).

Kavramsal Yeterlikler

Okul yöneticisinin okulun bulunduğu toplum içerisinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçütler içerisinde görebilme, okulun oluşumunu sağlayan bütün parçaları birleştirebilme, eğitim alanında gerçekleşen gelişmeleri izleyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Açıkgöz, 1994). Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu,1991).

2.3.6 Okul yöneticisinin görev yetki ve sorumlulukları

2.3.6.1 Görev

Okul yönetiminin asıl görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur. Okulun daha önce de açıklandığı üzere sosyal, politik, bireysel ve toplumsal görevleri bulunmaktadır (Taymaz, 2002: 57)

Okul yöneticisi Milli eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı tebliğler dergisinde her kademedeki okul müdürü için görevler ayrı ayrı belirtilmiştir. Bu görev tanımları birbirinin yaklaşık olarak aynı olup bir kısmı aşağıda verilmiştir (Taymaz, 2002: 87).

2.3.6.2 Yetki

Yetki kavramı, örgüt üyelerini örgütlerin amaçlarını yerine getirebilme doğrultusunda davranışlar gösterebilecek biçimde yönetme gücü olarak ifade edilir (Taymaz, 2011:58). Bir başka deyişle yetki yöneticilerin önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan işlemlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.

Okul yöneticilerinin yetkileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Formal Yetki: yasal yetki olarak ifade edilir. Yasalar sayesinde yöneticilerin iş yaptırma gücü olarak bilinmektedir.

Sosyal Yetki: toplumsal yetki olarak ifade edilir. Yöneticilerin etrafında bulunan gruptan kaynaklanan yetkidir.

Teknik Yetki: yöneticilerin meslek anlamında bilgi sahibi olmalarıdır.

2.3.6.3 Sorumluluk

Sorumluluk, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde görevlerin yerine getirilmesinde yetkilerin kullanılması zorunluluğudur. Kısa bir ifade ile yetkiyi kullanma olarak nitelendirilir. Okul yöneticileri çağdaş eğitim anlayışı ve okulun amaçlarına ulaşabilmesindeki ilk ve başlıca sorumlu olan kişidir (Kaya 1993).

2.4 Sınıf Yönetimi

Sınıf yönetimi; sınıfta kuralların belirlenmesi, uygun bir düzenin sağlanması, öğretimin ve zamanın etkin bir şekilde yönetilmesi ve öğrenci davranışlarının denetlenerek olumlu bir öğrenme ikliminin geliştirilmesi sürecidir. Glasser (1999)'e göre sınıf yönetimi; sınıf yaşamının bir orkestra gibi yönetilmesidir. Eğitim programlarının hazırlanması, kaynak ve işlemlerin organizasyonu, çevrenin maksimum verim için düzenlenmesi, öğrencilerdeki gelişimin izlenmesi, olası sorunların önlenmesi sınıf yönetim sürecinin unsurlarıdır (Glasser, 1999, 60).

Sınıf yönetimi, öğrencilerin öğrenmelerini olanaklı kılacak, öğretimsel amaçlara ulaşmasını sağlayacak, sınıf durumlarını açıklamak ve sürdürmek için öğretmenlerin kullandıkları davranışlardan oluşan ve adım adım tanımlanması gereken karmaşık bir yapıdır. Bu nedenle sınıf yönetimi, etkili öğretim için önceden bilinmesi zorunlu olan bir disiplindir. Sınıf yönetiminde öğretmenin becerisi, etkili sınıf yönetiminin dinamiklerini anlaması işlevidir (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/168/index3okutan.htm>).

Sınıf yönetiminin iki amacı vardır. Birincisi, sınıfta öğrenci güdülenmesinin artıracak düzenli ve güvenli bir ortam oluşturmaktadır. İkincisi ise, öğrenci sorumluluğunu geliştirmek ve öğrencilere kendi davranışlarını düzenleyebilmelerinin öğretmektir

(Karip, 2002:2).

2.5 Sınıf Yönetiminde Etkili Öğretmen Davranışları

Sınıf yönetiminin etkili olmasının temelleri; sonuçların kişilere uygun olarak ifade edilmesini sağlamak, amaç belirlemek, hedef tespit etmek, planlama, örgütleme, güdüleme, sonuçların değerlendirilmesini sağlama ve öğrencilerdeki davranış değişikliklerini dikkate alarak amaçların ulaşılabilirlik derecesini saptamadır. Bütün bunların sağlanabilmesi öğretmenin yeterli donanıma sahip olmasıyla mümkün olmaktadır (Ersan, 1993:58).

Etkili öğretmen davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin uygulaması gereken ana kurallar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Dakik olan
- İyi hazırlanan
- Hızlı bir şekilde derse başlayan
- Tüm sınıfın katılımı konusunda ısrarcı olan
- Sesinizi etkili bir biçimde kullanan
- Karışıklıklarla uğraşabilmek için açık stratejileri olan
- Karşılaştırma yapmaktan kaçınan
- Verdiğiniz sözleri tutmaya dikkat eden
- Sınıfı amacına uygun bir biçimde organize eden
- Öğrencilerin problemleri ile ilgilenen

2.6 Okul Yönetiminde Yönetici ve Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunların İncelenme

2.6.1 Disiplin kavramı

Disiplin kelimesine yüklenen anlam geçmişten günümüze değişmiş göstermektedir. İlk uygarlıklarda disiplin, öğrenme ya da insanların gelişimi olarak ifade edilirken; kelime anlamına bakıldığında disciple, yani kabul edilen bir liderin takipçileri/müritleri kelime kökünden türediği görülmektedir. Daha sonraları ise, kavram körü körüne itaat yerine kullanılmıştır. Dreikurs ise disiplini sorgusuz sualsiz

eğitimin en gerekli ve zor yanlarından biri şeklinde tanımlayarak, disiplin olmadan etkili bir öğretimden bahsetmenin de mümkün olmayacağını belirtmektedir (Şişman, Turan, 2004:178).

Eğitimsel açıdan bakıldığında ise disiplin, doğruların, kalıpların karakterlerin, sağlamlığın ya da mükemmelliğin eğitimle, ya da deneyimle öğretilmesi olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda disiplin; başkalarına ve kendine karşı özen ve saygı eylemi olarak açıklanmıştır. Edilgenlik, utangaçlık, suskunluk ve sakınma gibi aşırı kontrollü davranışları, yeterince kontrol edilemeyen davranışlar kadar kontrol edilemez olarak ifade edilmiştir.

Modern dünyada bilgi ve eğitim son derecede önemli olduğundan hem öğretmenler hem de öğrenciler için eğitimsel amaçlar tartışılmakta ve yeniden oluşturulmaya çalışılmaktadır. Disiplin bu nedenle eğitsel amaçların yerine tam olarak getirilmesi çerçevesinde ele alınmaktadır. Disiplin yetersizliği ise önemli bir problem alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertuğrul, 2004:146).

2.6.2 Disiplin dışı davranışlar

İstenmeyen davranış, eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, kimi zaman da engelleyen davranışlardır. Öğrencilerin sergilediği istenmeyen davranışların hangilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini engelleyip ya da engellemediğini belirlemek oldukça zordur. Davranışın istenilir olup-olmamasının belirleyici faktörü, davrananın karşısındaki kişinin bireysel yargıları ve davranışın olduğu ortamın özellikleridir.

Sınıf ortamında istenmeyen davranışlar, başkalarının yaşam alanına zarar verildiğinin hissedildiği an başlar. Bu davranışlar kontrolsüz tepkiler olabileceği gibi kontrollü tepkiler de olabilir. Disiplinden arzulanan kontrolsüz şekilde davranışlar ortaya koyan kişiye özenle yaklaşmak, aşırı kontrollü davranışlar sergileyen kişiyi belirli davranışsal yetkiler vererek aktif hale getirmektir.

Aydın (2001)'in çalışmasında öğretmenler, sınıf ortamında karşılaştıkları disiplin sorunlarından en önemlilerini; derse ilgisizlik, öğrencilerin kendi aralarında konuşmaları, birbirlerine kalem ve kağıt atmaları, derste lüzumsuz işler yapmaları,

öğretmenlerine karşı kaba davranmaları olarak ifade etmişlerdir.

Yiğit (2004:160-165) istenmeyen davranışları aşağıdaki başlıklar şeklinde incelemiştir:

Bireysel Davranışlar:

- Derse hazırlıksız gelmek,
- Dersle ilgilenmemek,
- Derste söz almadan konuşmak,
- Derste başka derslerle ilgilenmek,
- Derse geç gelmek,
- Gerçek olmayan konuşmalar,
- Başarısızlıkları için sürekli mazeret ileri sürmek,
- Sınıfta gereksiz konuşmak,
- Nezaket kurallarına uymamak,
- Sıraları yazıp-çizmek,
- Argo konuşmak,
- Kişisel temizliğine dikkat etmemek,
- Kılık kıyafetine özen göstermemek,
- Okul dışından istenmeyen alışkanlıkları sınıfa yansıtmak.

Arkadaşlarla ilişkiler:

- Arkadaşlarının başarısını kıskanmak,
- Arkadaşlarını öğretmenlerine şikayet etmek,

- Arkadaşlarına lakap takmak,
- Arkadaşlarını küçük görmek,
- Derste diğer arkadaşlarını rahatsız etmek,
- El şakası yapmak,
- Başkalarının eşyalarını izinsiz almak,
- Arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kuramamak.

Öğretmenle ilişkiler:

- Verilen görevleri yapmamak,
- Verilen ev ödevini yapmamak,
- Öğretmenine karşı gelmek,
- Öğretmenini ailesine şikayet etmek,
- Sınıfta oturma biçimine dikkat etmemek
- Öğretmenle sağlıklı iletişim kurmamak (Binbaşıoğlu,1983: 197-207).

2.6.3 Sınıfta disiplin

Sınıfta disiplin, öğrenme ortamının düzenini bozucu ve öğrenme yaşantılarını engelleyici öğrenci davranışlarına ilişkin, öğretmen tepkilerini içermektedir. Sıraya girmemek, arkadaşlarıyla derste konuşmak, sınıfta sırada oturmamak, bağırarak, acayip sesler çıkarmak gibi davranışlar disiplini bozan davranışlardır. Sınıf içi disiplin, genelde öğretmenler tarafından asıl sorumluluk hissettikleri öğretim etkinliklerinin dışında olan, ekstra bir etkinlik olarak algılanmaktadır. Öğretmenin öğrenme ortamı olarak, etkili bir sınıf hazırlaması açısından disiplin, ayrı bir etkinlik olarak algılanmalıdır. Çünkü sınıf içi disiplin durumu, öğretmenin hizmetini sunmasında ve öğrencilerin öğrenme derecesinde çok ciddi bir faktördür. Ayrıca sınıf içi disiplini sağlamada öğretmen yalnız kalmamalıdır. Sınıf içi disiplinin

sağlanmasında öğretmenin etkisiyle birlikte bir bütün olarak okulun tutumu da önemlidir. Öğretmenle birlikte, okulun yönetim ve diğer elemanları arasındaki işbirliği, dersin içeriği ve öğretim yöntemi, okul aile işbirliği, hem sınıf içi hem de genel olarak disiplinin etkililiğini belirleyen öğelerdendir (Ünal, Ada, 2000:43).

2.6.4 Disiplin sağlanamaması

Disiplinin sağlanması aşamasında birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların nedenleri aşağıda sıralanmıştır.

- Bencillik
- Akıl yürütme kabiliyetinin zayıflığı
- Zekâ bakımından gerilik-Sosyal eğitim eksikliği
- Psiko-sosyal hastalıklar
- Sosyal nedenler; insanın sayılma arzusu, otoriteye içerlemek vb.
- Sınıftaki nedenler; dershanenin sevimsizliği sağlıksız koşullar, öğretim yöntemi, rutin etkinlikler (Ünal, Ada, 2000:51).

2.7 Disiplin Kuralları

2.7.1 Öğretmenden kaynaklanan sorunlar

Öğretmenin göstermiş olduğu istenmeyen davranışlar, öğrencilerde de istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İstenmeyen öğretmen davranışlarını öğretme yetersizliği, saldırganlık ve düzensizlik şeklinde gruplandırmak mümkündür. Öğretmenin uygun araç gereç ve yöntem kullanamaması, öğrencileri derse güdüleyememesi ve tekdüze konuşması gibi davranışlar, istenmeyen öğretmen davranışlarının öğretme yetersizliği boyutunu oluşturmaktadır. Öğrencilere hakaret etme, onları aşağılama ve arkadaşlarının önünde utandırma gibi davranışlar da istenmeyen öğretmen davranışlarından saldırganlık boyutunu oluşturmaktadır. Derse gelmeme, derse geç girme, dersten erken çıkarma, sınavları zamanında okumama, plansızlık, vb. davranışlar bir diğer istenmeyen öğretmen davranışlarından düzensizlik boyutunu oluşturmaktadır. Bu tür davranışlar, öğrencinin yaşamını planlı bir biçimde yürütmesi, düzenli ve dakik olması, işine gereken önemi vermesi açısından olumsuz davranış örnekleridir ve

örnek bir yetişkin modeli olma konusunda öğretmenin yanlış eylemlerdir

2.7.1.1 Öğretmenin kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar

Öğretmenin Geçmiş Yaşantısı

Öğretmenlerin yetiştikleri çevre ve aile koşulları sınıflardaki davranışlarını her açıdan etkilemektedir. Düzenli ve planlı yaşantısı olan öğretmenler sınıfta daha verimli ve daha programlı bir katkıda bulunabilmektedir. Düzensiz bir yaşantıya sahip olan öğretmenler öğrencilerin istenmeyen davranışlar sergilemesinde rol oynarlar (Yiğit, 2004:158).

Kendine Güven Eksikliği

Mesleğe yeni başlayan öğretmenler kendilerini yetersiz görebilmektedirler. Bu tip öğretmenler sınıfta öğrencileriyle fazla göz temasına girmekten kaçınırlar. Bu öğretmenlerin beden ve sözlü ifadeleri oldukça zayıftır. Bilmedikleri konularda blöf yaparak, sınıfta diktatör bir davranış sergilerler. Masanın arkasına saklanarak sürekli bir savunma durumunda dersi idare ederler (Aydın, 2000:217).

Toplumsal Beceri Eksikliğinden Kaynaklanan Nedenler

Alay etmek, yerinde sorulan sorulara cevap vermekten kaçınmak, öğrencilerin kekemelik gibi özel problemlerine karşı aşırı duyarlılık göstermek, öğrenciler hakkında dedikodu yapmak, kararsız olmak, kaba ve düşüncesiz olmak, öğrencilere, giysileri, görünüşleri ve konuşma biçimleri hakkında kişisel ifadeler kullanmak, toplum içindeki gruplar hakkında küçültücü ifadelerde bulunmak, adil olmamak, öğrenci seçmek gibi nedenlerdir (Büyükkaraağaç, Çivi, 1998:270).

2.7.1.2 Öğretmenin akademik yönünden kaynaklanan sorunlar

Öğretimle İlgili Beceri Yetersizliği

Sınıf ortamını sıkıcı hale getirmek, rahatsız edici ifadelerde bulunmak, ödevlerin zorluk derecesini ayarlayamamak, ortamı sessiz hale getirememek, öğrencilere anlık baskılarda bulunmak, işlenmemiş konularda öğrencileri sınava tabii tutmak, yalnız bir çeşit yeteneği ödüllendirmek gibi nedenlerdir (Büyükkaraağaç, Çivi, 1998:270).

Kullanılan Öğretim Tarzı

Öğretmenler öğretim tarzlarını belirlerken öğrencileri baz almak durumundadırlar. Öğrenmeye ayrılan zaman arttıkça sınıf ortamında istenmeyen davranışlar azalacaktır (Yiğit, 2004:166).

Planlama ve Uygulamalarla İlgili Yetersiz Hazırlığı

Sınıf ortamında sorun yaratan davranış biçimlerinden en önemlilerinden biri ise öğretmenlerin ders ortamına hazırlıklarının yetersiz olmasıdır (Yiğit, 2004:166).

Müfredat ve Öğretim Stratejileri

Müfredata uygun olmayan ders süreçleri öğrenciler üzerinde olumsuz davranışlar yaratabilmektedir. Öğretmenlerin kullandıkları metotlar doğru olsa bile bazı durumlarda bu durum sıkıntılı bir hal alabilmektedir (Yiğit, 2004:166).

Öğretme Stili

Öğretmenlerin öğrencilere bilgileri farklı şekilde aktarma stilleri vardır. Bu stiller ile öğrenciler arasındaki uyumsuzluk öğrencilerde olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Yiğit, 2004:166)

2.7.2 Sorun çözme yöntemleri

Sorunların çözülebilmesi için birtakım yöntemlerin belirlenmesi kaçınılmaz bir durumdur. Derse ilginin sağlanabilmesi, sınıftaki sürenin etkili kullanılabilmesi, öğretim yöntemlerinin yapılandırılması gibi nicelikler pek çok küçük davranış problemini ve ciddi problemleri ortadan kaldırabilir. Zamanın işe yönelik olarak

kullanılmaması öğrencilerin derste sıkılmalarına ve huzursuz davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Aktif olarak öğrencileri kuşatan öğrencilerin hepsine başarılı olma şansı sağlayan öğretici programlar öğrencilerde bazı kusurlu davranışları önlemektedir (Arı, Saban, 1999:44).

2.7.2.1 Sorunu anlamak

Sorunu anlama; sınıf içi değişkenleri kontrol etmek ve yönlendirmek amacıyla, öğrencilerle paylaşılan bir etkileşim sürecidir. Bu bağlamda öğretmen, özellikle istenmeyen davranışların nedenleri üzerine yoğunlaşmalıdır (Aydın, 2000: 149)

Sorun teşkil eden davranışları anlama, hali hazırda olan sorunların nedenlerini anlamının ötesinde ileride yaşanabilecek sorunların tespit edilmesi için önemlidir. Herhangi bir davranışın sorun olarak nitelendirilmesi ise, bağlamsal değişkenlerin yanı sıra, öğretmenin meslek anlayışına da bağlıdır. Sorunların anlaşılabilmesi için, öğretmenlerin görevleri büyük derecede önemlidir. Öğretmenler hoşgörü ve demokratik bir duruş sergileyerek sorunları anlamada önemli rol belirleyicileridir. Aksi takdirde öğrenciler, otokratik bir öğretmene karşı, cezalandırılma endişesinden dolayı, gerçek tepkilerini bastırma yolunu seçeceklerdir. Aynı şekilde aşırı serbest ve duyarsız bir öğretmen de, öğrencilerine davranış modeli oluşturamadığı için etkisiz kalacaktır. Her iki durumda da, ortak olan özellik, davranışların gerçek nedenlerini anlama yeterliğinden yoksunluktur (Aydın, 2000:148).

2.7.2.2 İstenmeyen davranışları engelleme

Sınıf yönetiminin en önemli özelliklerinden biri sorunların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Akabinde bu sorunları ortadan kaldırmak için stratejiler üretebilmektir. Bu konuda uygulanan strateji problemleri davranışları engellemese bile ortaya çıkma sıklığını azaltacaktır. Önleyici yöntemler, öğretmenlerin istenmeyen davranışlar henüz ortaya çıkmadan aldıkları önlemler olarak ifade edilir. Öğretmenlerin sınıf ortamında yaptıkları her hareket istenmeyen davranışları önlemek için bir tedbir olarak kabul edilmektedir (Korkmaz, 2004:180).

2.7.2.3 Planlı çalışma

Öğretmenlerin derse girmeden önce, ders hakkında hazırlıklarını yapmaları, sınıfta

ders anında oluşabilecek istenmeyen davranışları engelleyebilmektedir. Öğretmenlerin amaçlarını etkin bir biçimde ortaya koyması, sınıftaki harcanan zamanın etkin kullanılması öğretmenin sınıf yönetimi becerisini ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2004:174).

2.7.2.4 Sınıfa hakim olmak

Sınıf hakimiyetini sağlayabilmenin belirli unsurları mevcuttur. Öğretmenlerin sınıfı bir bütün olarak gözlemlenmesi, kuralların etkin bir şekilde uygulanması, sorunlu öğrencilerin sorun yaratmasındaki ana sebepleri belirleme sınıf hakimiyetinde dikkate alınması gereken niceliklerdir.

Öğretmenler sınıf ortamında olan biteni algılaması istenmeyen davranışların önlenmesinde önemlidir. Yardıma ihtiyaç duyan öğrencilerin öğretmen tarafından fark edilip ona yardım edilmesi sorunların ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Öğretmen öğrencileri kontrol ettiğinde aynı zamanda öğrencilerin ilerleyişini de takip edebilmektedir.

Öğretmenlerin öğrencileri öğrenme konusunda cesaret yükleme ve öğrenmeleri karşısında ödüllendirmeleri, öğrencilerin derse katılımını güçlendiren etkilere sahiptir. Bunun olumsuz olarak ifade edilmesi istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Levin Nolan, 1996).

2.7.2.5 Kurallara katılma

Sınıf içerisinde olumsuz davranışların önlenmesindeki en önemli niceliklerden biri de kuralların koyulmasıdır. Her yönetim biçiminde olduğu gibi sınıf yönetiminde de öğrenciler kurallara ihtiyaç duymaktadırlar (Şişman, 2002: 77).

Dönem başında sınıf kuralları belirlenir. Bu kurallara uyumun sağlanması öğretmenin asli vazifelerindedir. Bu kuralların uygulanmasında öğretmen kararlı olmak durumundadır. Kuralların uygulanmaması durumunda istenmeyen davranışlar ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002: 177).

Öğrenci uyması gereken kurallar konusunda öğretmenin kararlılığını gördüğü takdirde o kurallara uyumu daha da güçlenmiş olacaktır. Eğer öğretmen kuralların dışına çıktığında aynı tepkiyi veriyor ise istenmeyen davranışlar da azami seviyeye

indirgenir (Şişman, 2002: 178).

2.7.3 Sorunların kaynakları

Sorunlu öğrencilerin sorun yaratmadaki temel kaynağı belirlemede her öğretmenin kendine has yöntemi vardır. Ancak genel itibariyle iade edilirse, davranışlarını gösterirken sorun yaşayıp yaşamadığı bir yöntem sorunun kaynağının tespitini kolaylaştırmaktadır. Çünkü bazı öğrenciler derse geç gelme, sınıfta arkadaşlarını rahatsız etme, sınıf faaliyetlerine katılmama, öğretmene karşı saygısız ve olumsuz davranışlarda bulunma, dersin yönünü istenmeyen noktalara çekmeye çalışma, okulun veya arkadaşlarının malına zarar verme vb. gibi birçok davranışı gösterebilir. Asıl belirlenmesi gereken nicelik bu davranışların öğrenci tarafından hangi sıklıkta gerçekleştiğidir. Sürekli olan istenmeyen davranışların kaynağı mutlaka araştırılmalı ve bu sorunun çözümü üzerine gidilmelidir. Problemlerin kaynaklarını belirlemeden, istenmeyen davranışın üzerine gitmek bir sonuç getirmez (Şişman, 2002: 178).

2.7.3.1 Öğrencilerle iletişim

İletişim hayatın her alanında olduğu gibi sınıf ortamında öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkide de önemlidir. Öğretmenlerin öğrencileriyle arasındaki iletişim zayıflıkları istenmeyen davranışlar doğurur. Öğrenci rolünün sadece sınıfta sessiz olarak oturma ve öğretmeni dikkatle dinleme olarak belirlendiği ve öğrencinin bir iletişim ögesi olarak alınmadığı ve tek yönlü iletişim yöntemi kullanılan sınıflarda, öğrencinin dikkat süresi ve motivasyonu düşer, sıkılganlık artar kendine güven zayıflar ve bunun sonucu olarak da istenmeyen davranışların görülme olasılığı artar.

Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimde ise, iletişim bozukluğu pek çok dinamiği olumsuz etkileyebilir. Eğer bu iletişim yukarıya doğru bozulursa, yöneticiler çalışanlar ile olan ilişkilerini kaybederler ve doğru kararlar vermek için aşağıdan yukarıya gidecek yeterli bilgiden yoksun kalırlar. Bu nedenle de yöneticiler, çalışanları destekleyici bir davranış içinde olamazlar (Davis, 1984: 542).

2.7.3.2 Öğrencilere eşit davranma

Öğretmenler öğrencilerine eşit davranmakla yükümlüdürler. Sınıf ortamında yaşanan

bir eşitsizlik istenmeyen davranışların kendiliğinden ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Beklentisi düşük olan bireyleri sınıfın dışında tutarak, onların büyük çoğunlukla istenmeyen davranışlar göstermesi öğretmen tarafında sağlanmaktadır. Öğrencileri istenmeyen davranış gösterdiğinde hakaret, azarlama veya benzer sert disiplin önlemleriyle cezalandırma yoluyla onları biraz daha problemin derinine itmektedir. Bu problemin önlenmesi için asıl yapılması gereken öğrencilere eşit davranılması ve eşit şans tanınmasıdır.

2.7.3.3 Olumlu sınıf ortamı oluşturma

Sınıf ortamında pozitif enerjinin olması, öğrencilerin derse katılımları ve faaliyetlere el kaldırmalarına etki etmektedir. Olumlu sınıf ortamı sayesinde öğrenciler istenmeyen davranış gösterme çabası içerisinde olmayacaklardır (Korkmaz, 2004:176).

2.7.3.4 Öğrencilere sorumluluk verme

İstenmeyen davranış sergileyen öğrencilere birtakım sorumluluklar verilmesi öğrencinin bu davranıştan uzaklaşmasına neden olabilir. Örneğin, arkadaşlarını rahatsız eden bir öğrenciye, ders sonunda bir özetleme yapmak üzere derste işlenen konunun ana hatlarını not almasının söylenmesi böyle bir etkinliktir (Erdoğan, 2001:107).

Öğrencilere sorumluluklar verilmesi sınıfta yaşanabilecek kargaşaları da engeller. Aynı zamanda sınıf düzenini de olumlu etkiler. Her dönemde sorumluluk alanları değiştirilerek öğrencilerin tamamının sorumluluk sahibi olarak yetişmesine katkı sağlanmış olur. Örneğin; birtakım öğrencilere tahta temizliği, birtakım öğrencilere sınıftaki sıraları düzenlemesi, bazılarına özel etkinlik köşelerinin düzenlenmesi gibi değişik sorumluluklar verilmesi, hem öğretmenin zamanı verimli kullanmasını, hem de sınıfta oluşabilecek sorunların önlenmesinde yardımcı olacaktır (Korkmaz, 2004:174).

2.7.4 İlköğretim okullarında öğretmen yönetici ilişkileri

Yönetici öğretmen ilişkileri, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok eğitim süreçlerine, formal olmasa bile bu yolla

katılması nedeniyle önemli görülmüştür. Çeşitli eğitim öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici öğretmen işbirliğini zorunlu kılmıştır (Ilgar, 1996: 107).

Farklı öğretim stratejilerine sahip olan okul yöneticisi, bunların öğretmenler tarafından kullanılmasını teşvik etmiştir ve bunun için gerekli ortamı hazırlamıştır. Öğretmenlerin öğretimle ilgili her türlü problemlerinin çözümünde yardımcı olmuştur ve bu konuda kapsamlı bilgiye sahiptir. Öğretmelerin öğretimi iyileştirme konusunda performanslarını değerlendirmiştir. Onların derslere ve öğrencilere yönelik tavırlarını yakından izlemiştir. Gözlemediği eksikliklerin giderilmesi için akademik toplantılar yapmıştır ve bunların iyileştirilmesi için stratejiler geliştirmiştir. Öğretmenlerin yapmış olduğu her türlü sınav sonuçlarını birlikte yorumlamıştır. Öğretim sürecinin nasıl iyileştirilmesi konusunda öğretmene yardımcı olmuştur (Erden, 1998:64).

Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkilerin, okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkilediğinden bahseden Havighurst-Neugarten (1967), Öğretmenlerin, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görüp ve ilişkilerini ona göre ayarladığından söz etmiştir. Bu ilişkiler, yapıcı ve yaratıcı yönde olduğunda okulun havasının ahenkleştiğini, personelin moralini yükselttiğini belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2002:47).

Öğretim lideri olarak okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmaları ile ilgili sürekli ve yapıcı geribildirim, etkili öğretimi neyin oluşturduğu, çalışma sorumlulukları hakkında net yönergeler gibi süregelen personel değerlendirme ile mükellef görülmüşlerdir.

Okul yöneticisi, öğretmen ile sürekli yapıcı bir davranış şekli ile öğretmeni mesleki deneyim ve bilgisini kullanarak yönlendirebilmelidir. Bu yönlendirme, olumlu yönde olduğu sürece öğretmen ve yöneticisi arasındaki ilişki güçlenebilir (Erden, 1998:64).

Öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde, okul yöneticileriyle birlikte yönetime katılma ve demokratik olarak söz sahibi olma beklentisi içindedirler. Öğretmenin yönetime katılması, sınıf ve okul içinde yaşanan durumların birebir tanığı olmasından ve yaşanan sorunları yakından takip etmesinden dolayı

olabilir. Okul yöneticisi tüm bu durumları göz önünde bulundurarak, öğretmenden gelecek iletileri olumlu olarak değerlendirmelidir. Öğretmen, sağlıklı ve etkili bir eğitim ortamında çalışmak amacıyla, okul yöneticisi ile olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmak isteyebilir. Yönetici öğretmenin yönetime katılma isteğini değerlendirmelidir (Can, 2009: 37).

Yönetici okulun sorunlarını tanıyabilmesi için, öğretmenden gelecek iletilere, açık olması gerekmektedir. Öğretmenden gelecek iletilere açık olma, olumlu duygularla birlikte olmalıdır. Öğretmenden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması; yönetici öğretmen arasındaki iletişimi zedelemektedir. Hatta zaman zaman iletişimi ortadan bile kaldırabilir (Celep, 2000:41).

Öğretmenlerin, okul yönetiminde alınan kararların sınıf içerisindeki takipçisi olması nedeniyle, yönetim ile ilişkilerinin olumlu olması önemlidir. Öğretmenin yönetime olumsuz bakış açısı, yönetim ile olan işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. 28 Okul yöneticisi ile olumlu işbirliğine girmeyen/giremeyen öğretmene de okul yöneticisi olumsuz olarak dönebilir. Böyle bir durumda çalışma ortamı zedelenebilir, ya da bozulabilir. Öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki ilişkinin zedelenmesi, öğretmenin strese girmesine, iş motivasyonunun azalmasına neden olabilir. Yöneticinin olumlu davranışlarıyla şekillenen olumlu eğitim ortamı, öğretmenin işe sevecek gelmesini ve iş verimliliğinin artmasını sağlayabilir (İlgar, 1996:89).

2.7.5 İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanan sorunların nedenleri

Sosyal bir sistem olan okulun amaçlarına ulaşabilmesi öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olmasıyla ilişkilidir. İlköğretim okullarındaki ilişkilerin sağlam bir temele oturabilmesi çoğunlukla öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin, öğretmenler ve yöneticiler tarafından doğru olarak bilinmesi ve kavranmasına bağlıdır (İlgar, 1996).

Yöneticiler çalışma arkadaşlarına önemli olduklarını hissettirmelidirler. Okul ile ilgili birçok konuda öğretmenleriyle fikir alışverişi yapmalıdırlar. Aşırı güven

duygusu beslememelidirler. Çalışma arkadaşlarına karşı adil davranışlar sergilemelidirler. Eğitim yöneticisi mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınmalı, diğer iletişim yöntemlerini denemelidir. Tartışmada üstün çıkmak çok defa yöneticiye bir şey kazandırmaz ve genellikle bastaki görüş ayrılığı artar ve çözüm daha da zorlaşır.

Okulun etkinliği açısından önemli bir nicelik olan iletişim kavramına dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenlerin bazı iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin iletişim konularındaki bilgi ve becerisi okulun yaşatılmasının temel koşullarından birini oluşturur (Can, 2009: 38).

Yukarıda belirtilen engellere paralel olarak İlköğretim Okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanabilecek sorunların nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar,
- Öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar,
- Çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar,
- Yönetimsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlar,
- Genel yönetim uygulamalardan kaynaklanan sorunlar,

2.7.5.1 Yöneticilerin davranışları

Yönetim görevinde bulunan, bu mevkii işgal eden kişiler hangi davranışları nasıl, nerede, ne zaman ve niçin göstereceklerini bilerek astlarının performanslarına önemli ölçüde etkide bulunurlar. Yönetici veya üst “*ben önemli kişiyim*”, “*ben her şeyi ve en doğrusu bilirim*”, “*ben yanılmam*” havasında olmamalıdır (Ilgar, 1996:10).

Yönetici, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okul da insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür. Eğitim örgütleri, kontrol ve baskı güçlerinin yapısı bakımından, diğer örgütlerden farklılaşır. Bu farklılaşma, bunların yönetiminde de kendini yansıtmaktadır. (Bursalıoğlu, 2002). Sosyal bir sistem olan eğitim, diğer toplumsal sistemlerle ve onların tümünü ifade eden toplum ile etkileşim halinde bulunur. Eğitim sistemi, sosyal sistemleri ve dolayısıyla toplumu etkiler.

Okul, eğitim sisteminin en stratejik bir alt sistemidir (Başaran 1979).

Milli Eğitim Bakanlığı dâhil beş bakanlık üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Çalışanlar, kendi değerini gerçekçi olarak yargılayamayan bir yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kuramayacağını benimsemektedirler.
- Çalışanlar, işlerinin kendilerine anlamsız gelmesinin başkalarıyla ilişkilerini etkileyebileceğine inanmaktadırlar.
- Çalışanlarca bir konunun ak ve kara gibi yalnızca iki yönünü görmeye alışık bir yöneticinin değişik seçenekleri benimseyemeyeceğine inanılmaktadır.
- Çalışanlar bir yöneticinin isterse astlarını moralini devamlı bozuk tutabileceğini belirtmektedir.
- Astlarıyla iyi ilişkiler kuramayan bir yöneticinin huyundan çok zekâ düzeyinin düşük olduğuna inanılmaktadır.
- Özel yaşamdaki sorunların örgütteki insan ilişkilerine etkide bulunduğu kabul edilmektedir.
- Çalışanlar, yöneticinin uygun yöntemler seçtiğinde astlarıyla iyi ilişkiler kurabileceğine inanmaktadır.
- Çalışanlar yönetimde insan ilişkilerinin anlamının astlar arasında karşılıklı saygıyı yerleştirmek olduğunu belirtmektedirler (İlgar, 1996: 105).

2.7.5.2 Öğretmenlerin davranışları

Öğretmenleri kişilik özellikleri bakımından değerlendirmek, onları tanımak ve izlemek, onların eğitim sorunlarına karşı tutumlarını belirlemek önemlidir. Öğretmen tutumu, öğretmenin bir duruma, eşyaya ya da insana tepki göstermeye hazır olması, öğrencilerini etkilemesidir (Hesapçioğlu, 2001: 242).

Öğretmenlerin pek çok konuda okul yönetimine katkıda bulunması mümkündür. Bu katkı okulun amacına ulaşması açısından önemlidir. Öğretmenlerin okul yönetimine yapacakları katkıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır.

- Okullarda düzenlenene etkinliklere yardım etmeleri,
- Okulun dışarıya tanıtımında rol almaları,

- Yönetimin isteklerini yerine getirmeleri,
- Nöbet konularına hassasiyet göstermeleri,
- Okul yönetimini gerekli durumlarda eleştirebilmeleri,
- Kendileriyle alakalı konularda yeterli bilgi sahibi olmaları,
- Disiplin problemlerini ortaya çıkarabilecek uygulamalardan kaçınma, etkenleri yok etme, kolaylıkla çözülebilecek problemleri yerinde ve zamanında doğru bir şekilde çözme, çözemediklerini idareye bildirme vb.

Bu nicelikleri artırmak mümkündür. Has olan görev tanımlarını herkesin görevini özenle yerine getirmesidir. Okul yönetiminde iç-dış elemanların uyum göstermesi bu niceliklerin verimliliğini artıracaktır (İlgar, 1996:89).

Bütün örgütlerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da öğretmenler, MEB mevzuatında yer alan ibareleri yerine getirmek durumundadırlar. Öğretmenler bu görevlerini yerine getirmede ilk olarak okul yöneticilerine karşı sorumludurlar. Öğretmenlerin gerekli görevlerini ifa etmemeleri okul yöneticileriyle olan ilişkilerini zedelemektedir. Bu durum okulun amaçlarına ulaşmasında olumsuz rol oynar. Mevzuatta öğretmenlerin okuldaki görev ve sorumlulukları ayrıntılı anlatılmakla birlikte bazı konularda öğretmenlerin zaman zaman ihmalkâr davranmaları öğretmenlerle yöneticileri karşı karşıya getirmektedir.

Bunlar şöyle sıralamak mümkün olacaktır:

- Öğretmenlerin, plânları zamanında yapmamaları,
- Öğretmenlerin planlarını zamansız yapmaları,
- Öğretmenlerin görevlerini zamanında ifa etmemesi,
- Sınıf ortamında yapılması gerekenlerin zamanında yapılmaması,
- Öğretmenlerin sınıf ortamı dışında okuldaki diğer etkinliklere katılmak istememesi,
- Kayıtların zamanında tutulmaması,
- Okul kıyafet kurallarına uyulmaması,
- Nöbet görevlerinin yeterli hassasiyetle yerine getirilmemesi,
- Derslere geç kalınması ve zamanın ayarlanamaması.

2.7.5.3 Çalışma yeri

Okullardaki insan ilişkilerinin iyi olması, okulun amaçlarına ulaşması açısından gerekli ancak yeterli değildir. Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptığı çalışma ortamı (araç gereç, laboratuvar, teknoloji odası, çok amaçlı salon, oyun alanı, okulun ve sınıfın temizliği, okulun güvenliği vb.) eğitim ve öğretim programına uygun olmalıdır. Okullardaki çalışma ortamının elverişsizliği, yetersizliği ve plansızlığı zaman zaman öğretmen ve yöneticileri karşı karşıya getirerek ilişkilerini olumsuz etkilemektedir.

Bunlar şöyle sıralamak mümkündür:

- Okullarda öğretmenlerin rahat çalışmaları için uygun ortam oluşturulmaması,
- Öğretmenlerin daha rahat çalışabilmelerini sağlayacak ortamların oluşturulmaması,
- Öğretim için gerekli materyallerin okulda yetersiz olması,
- Sınıf ve okul temizliği konusunda yetersiz kalınması,
- Güvenlik konusunda okulun yetersiz kalması.

Çalışma ortamının birçok yönü vardır. Bunlar okul binasının ve eklentilerinin amaca en uygun biçimde kullanılmasından başlayarak, gerekli araç-gereçlerin sağlanmasına, temizlik ve düzene, okulun açılış ve kapanışıyla ilgili çalışmalara, sağlık işlerinin yönetimine, hatta okullar arası ziyaretlere kadar uzanır (Binbasıoğlu, 1983:139).

Öğretmenlerin programları uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunları çözmek ve daha etkin eğitim ortamı sağlayabilmeleri için çeşitli konularda meslek içi eğitim kurs ve seminerleri düzenlenmelidir. Eğitim programlarının uygulanmasında bina, araç ve gereç gibi insan gücü dışı kaynaklar da önem taşır. Okul binası, araç, gereç ve diğer donanımın programda yer alan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak nitelikte olması gerekir (Erden, 1998:63).

2.7.5.4 Yönetimde baskı

Bütün yönetim biçimlerinde olduğu gibi, okul yönetiminde de iki farklı türde yönetim biçiminden bahsedilmektedir. Birincisi otokratik, ikincisi demokratik okul yöneticiliğidir. Otokratik okul yöneticiliği, otokratik yönetimlere özgü bir yönetim biçimidir. Her iş emri vaki yapılıır. Yöneticilerin verdikleri emirler anında yerine

getirilir. Yanlış bir davranış sergileme endişesi içinde bulunulmaz. Yöneticinin yaptığı herşey mecburiyetten yapılır. Sıkı disiplin olan bir yer olarak ifade edilir. Bazı yerlerde zorunlu olan bu yönetim okul yönetiminde geçerli bir yönetim değildir. Okul, bütün niceliklerden önce eğitim yuvası olarak ifade edilir. Okulda her şeyin çocuğu "*geliştirecek*" biçimde bir eğitim ortamı içinde yapılması gerekir. Böyle bir yöneticilik, aslında, yalnız okul gibi yerlerde değil, verimin artırılmasını isteyen her yer için geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle, demokratik okul yöneticiliği, iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olacaktır (Ilgar, 1996: 86).

Demokratik okul yöneticisinin nitelikleri:

- Kendisini amir olarak nitelendirmez.
- Çalışma arkadaşlarını amaçlarına ulaşabilmek için kendisine yardımcı olan bireyler olarak görür.
- Amaçlarına ulaşabilmek adına birlikte çalıştığı insanlara değer verir.
- Verilen kararları çalışma arkadaşlarıyla ortak bir karar olarak revize eder. (Binbaşioğlu, 1983:134).

Demokratik okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar:

- Demokratik okul yöneticiliğinde, hem yönetici hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi açık seçik ortaya koyar.
- Demokratik okul yöneticiliğini gözleyen ve onun içinde yasayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu yaşamı kendileri için bir "ideal yaşam" biçimi olarak kabul etmelerine olanak sağlar.
- Demokratik yönetimde, iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin zorluğu bir ölçüde azalır (Ilgar, 1996:87).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, veri toplama amacı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve geçerlik-güvenirlik süreçleri aktarılmıştır.

3.1 Araştırma Modeli

Yapılan araştırma betimsel bir çalışmayı içermektedir. Betimsel araştırmalar, çoğunlukla daha önce ortaya konan bir olguyu çözmek, belirlenmiş standartlara göre değerlendirmeler ortaya koymak ve çeşitli nüanslar arasındaki etkileşimleri ortaya çıkarmak üzerine kuruludur. Bu araştırmalar esas amaç, çalışılan konuyu ince detayları ile tanımlamak ve değerlendirmektir (Bal, 2013).

Çalışmamızın ölçek kısmında, yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Nitel araştırma da genel olarak en yoğun kullanılan veri toplama araçlarından olan anketler, bilgi alma yöntemi olarak kullanılır (Güler ve arkadaşları, 2013).

Yönetici ve öğretmenlerin bakış açısıyla TES'in güncel problemlerinin araştırıldığı bu çalışmada, olguların doğal ortamında bütüncül şekilde ortaya konabilmesi amaçlanmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2005).

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden olasılıklı örnekleme, bu örnekleme türünden ise basit rastgele örnekleme seçilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul Zeytinburnu bölgesinde çalışan 85 okul yöneticisi ve 529 öğretmen oluşturmaktadır. İlgili örnekleme hesabı doğrultusunda 50 öğretmen ve yönetici çalışmanın niteliği için yeterli bulunmuştur.

Çizelge 3.1: Katılımcı demografik özelliklerine göre frekans ve yüzdeleri.
Öğretmen Yönetici

		f	%	f	%
Cinsiyet	Erkek	33	66	15	88
	Kadın	17	34	2	12
	Toplam	50	100	17	100
Yaş	20-29 yaş	10	20	-	-
	30-39 yaş	31	62	2	12
	40 ve üzeri	9	18	15	88
	Toplam	50	100	17	100

3.3 Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Kullanılan bu form ile belirli kişiler ile belirlenmiş sorular üzerine çalışılmıştır.

Anketin toplamda 2 kısma ayrılabilir. Birinci bölüm, demografik özelliklerden olan, yaş, cinsiyet ve görevlere dair sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise ankete katılanların TES'in problemlerine dair fikirlerini belirlemek amacıyla üç göreceli soruya yer verilmiştir.

3.4 Verilerin Toplanması

Elde edilen veriler araştırmacı tarafından 2015 yılının güz döneminde toplanmıştır. Ankete katılım gösteren kişilerin, soruları yazılı şekilde cevaplamaları istenmiş, göreceli sorulara verecekleri yanıtların 50 sözcüğü geçmemesi gerekliliği kendilerine ifade edilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde bu tür araştırmalar yaygın olarak tercih edilen içerik analiz yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizinin teması, yazılı argümanlar veya henüz kağıda aktarılmamış sözlü anlatım içeriklerinin tamamını kapsar. İçerik analizinin amacı, içeriğin ne olduğunu anlamak ve temel vurgusunu yorumlamaktır. Bu yöntem, analistlere bilginin toplanması ve organize edilmesinde yazılı ve yazısız materyallerin anlamları hakkında çıkarım yapmalarını sağlar. İçerik analizi, yazılı metinler için daha çok kullanılsa da bunun yanında, filmler, televizyon programları gibi görsel materyallerinde olduğu kaydedilmiş verileri incelemek için de kullanılır (Bal, 2013).

Katılımcılardan toplanan veriler öncelikle Bolman ve Deal referans alınarak temalara ayrılmıştır. Bu çerçeveler şu şekildedir: yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve. Her soru için dört farklı kategori oluşturulmuştur. Yapılandırılmış görüşme formunda yer alan her soruya verilen cevaplar içerik analizi yöntemiyle kodlanarak excel dosyasına aktarılmış ve kodlanan her madde ilgili kategori altında toplanmıştır. Her bir görüşün frekansı hesaplanarak verilerin sayısallaştırılmasındaki amaç, yanlışlığı azaltmak ve kategoriler arasında karşılaştırma yapabilmektir. Çalışmanın bulgular ve yorumlar kısmında bu kodlamalar anlamayı kolaylaştırmak için soru bazında tablolaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Ankete katılım gösterenlerin kimliklerinin gizliliği daha uygun görüldüğünden, araştırma içinde söz edilirken öğretmenler Ö1, Ö2, Ö3,... yöneticiler ise Y1, Y2, Y3,.....şeklinde sembolize edilmişlerdir.

3.6 Geçerlik-Güvenirlik

Çalışmada kullanılan yöntem ve gereçlerin geçerlik ve güvenilirliğini ortaya koymak adına teyit edilebilirlik ve tutarlık gibi onay verici durumlar kullanılmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilerin geçerliği, verilerin nesnel biçimde elde edilmesi ve sonuçların yine nesnel biçimde açıklanması açısından kanıtlar ortaya konulmak istenmiştir.

Güvenirlik çalışması için, elde edilen veriler incelendikten sonra oluşturulan kısımlar için iki uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada uygulanan araştırmanın

güvenirliğini sağlaması açısından nitel araştırmalar konusunda deneyimli bir eğitim bilimleri uzmanı çalışmayı nesnel olarak kodlamıştır.

Bu doğrultuda araştırma da elde edilen bulguların ve sonuçların geçerliliği, verilerin nesnel bir şekilde toplanması ve sonuçların nesnel bir şekilde ortaya konulması açısından kanıtlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma da elde edilen veriler, analiz süreci, temalandırma ve kodlama kontrol amaçlı olarak düzenlenip denetim altına alınmaya çalışılmıştır. Bunun akabinde yapılan kodlamalar arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.



4. BULGULAR

TES'in problemlerini ortaya koymayı ve bu problemlerin çözülmesi adına öneri sunmayı belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın araştırma bölümünde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda bulgular oluşturulmuştur.

4.1 Öğretmenlere Gözünden Tes'in Sorunları

4.1.1 Yapısal çerçeve sorunları

Çizelge 4.1: Öğretmenlere göre TES'in yapısal çerçeve sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
Yapısal çerçeve	Müfredatın öğrenciye uygun olmaması	12	24
	Ezberci eğitim anlayışı	9	18
	Merkeziyetçi tek elden yönetim	8	16
	Ders kitaplarının yetersizliği	8	16
	Alt yapı eksikliği	4	8
	Sınava yönelik eğitim anlayışı	4	8
	Öğrenci seçme sınavının yetersizliği	3	6
	PDR hizmetlerinin eksikliği	3	6
	Temel eğitimin uzun olması	2	4
	Yabancı dil eğitimine önem verilmemesi	2	4
	Nitelikli birey yetişmemesi	2	4
	Dershanelerin etkililiği	1	2
	Çocukların erken yaşta okula başlaması	1	2

Tabloda öğretmenlere göre TES'in problemleri incelendiğinde, en yoğun belirtilen problemin, eğitim müfredatının öğrenciye uygunsuzluğu (f=12) olduğu söylenebilir.

Bu problemi sırasıyla eğitimde ezbercilik (f=9), tek elden merkeziyetçi yönetim anlayışı (f=8), eğitimde kullanılan ders araç gereç ve kitaplarının yetersiz olması (f=8), alt yapı eksikliği (f=4), sınava yönelik eğitim anlayışı (f=4), öğrenci seçme sınavının yetersizliği (f=3), PDR hizmetlerinin yetersizliği (f=3), temel eğitimin uzun olması (f=2), yabancı dil eğitimine önem verilmemesi (f=2), nitelikli birey yetişmemesi (f=2), dershanelerin etkililiği (f=1), çocukların erken yaşta okula başlaması (f=1) takip etmektedir.

Öğretmenler önemli sorunlar içerisinde çoğunlukla müfredatın öğrenciye uygunsuzluğundan şikâyet etmişlerdir. Öğretmen görüşlerinden Ö10 “müfredat öğrenciye uygun değildir, öğrencilere aynı bilgiler verilip farklı yeteneklerinin gelişmesini beklenilmektedir” Ö12 “Müfredat çok yoğundur ve öğrencilere ağır gelmektedir”, Ö15 “Müfredat programlarının yetersizliği ve sürekli değişmesi”, Ö17 “Müfredatın öğrenciye uygun olmaması”, Ö39 “Müfredatta çağın gereklerine uygun yenilikler yapılmamaktadır”, Ö43 “ Müfredat çok aşırı bilgi ile doludur ve öğrenci seviyesini aşmaktadır”, Ö46 “Müfredat öğrenciye uygun değildir, öğrenciler yeteneklerine göre eğitim almalıdırlar” görüşlerini belirtmişlerdir.

TES’e ezberciliğin hakim olduğunu belirten öğretmenlerden Ö2 “Ezberci eğitimin hakim olduğu eğitim sistemimizde, öğrencilerin yetenekleri keşfedilememekte ve işlenilememektedir”, Ö6 “Öğrenciler kalıp bilgilerle ezberci eğitime itilmekte ve düşünme tipi oluşturulmuş, bireyler yetiştirilmektedir”, Ö9 “öğrencilerin ezber eğitim yapması sonucu farklı düşünememesi”, Ö15 “Öğrenciler ezber bilgiye yönlendirilmekte ve uygulamalı eğitim verilmemektedir”, Ö28 “Öğrencilere sadece teorik bilgi verilmekte ve uygulama yetersiz kalmaktadır”, Ö37 “Yeni yaklaşımlara uygun öğrenci merkezli eğitim verilmesi gerekirken, uygulamadan uzak ezberci eğitim verilmektedir”, Ö42 “Günümüzde öğretmenler hâlâ geleneksel yöntemlerle ders işleyip öğrencileri ezberci eğitime yönlendirmektedir”.

Eğitim sistemimizin merkeziyetçi, tek elden yönetildiğini belirten öğretmenler görüşlerini Ö34 “Merkezi bir yönetim içerisinde demokratik katılım sağlanamamaktadır”, Ö43 “Merkez teşkilatı tarafından her şeyin planlanarak esnekliğin ortadan kaldırılması”, Ö49 “Merkezi yönetim anlayışı” şeklinde ifade etmişlerdir.

Ders kitaplarının yetersiz olduğunu belirten öğretmenlerden Ö25 “ Ders kitaplarının sınav sistemiyle uyumlu olmaması”, Ö39” Ders kitaplarının donanımlı ve yeterli olmaması”, Ö41 “Kitaplar hâlâ eski ve eksik bilgilerle dolu” görüşlerini belirtmişlerdir. Alt yapı eksikliği sorunu ile ilgili olarak Ö10 “Hızlı değişen ve anlaşılmayan yenilikler alt yapı sorununu oluşturmaktadır”, Ö16 “Programlarda ön çalışma yapılmadan gerçekleştirilen değişimler alt yapı sorununa neden olmaktadır” görüşlerini belirtmişlerdir. Öğrenci seçme sınavlarının yetersizliği ile ilgili olarak Ö24 “ Müfredat ve öğrenci seçme sınavındaki hatalar ve eksiklikler önemli bir eğitim sorunudur”, Ö38 “ Öğrencilerin sürekli sınava tabi tutulması ÖSS, LYS, KPSS gibi güvenilirliği tartışılan sınavların çocuklara uygun olup olmadığının bilinmemesi” örnekleri verilebilir. PDR hizmetleriyle ilgili Ö19 “Rehberlik problemi”, Ö38 “ Öğrencilerin doğru şekilde mesleğe yönlendirilmemesi, yeterince rehberlik yapılmayıp, mutsuz bireyler yetiştirilmesi”, temel eğitimin uzun olması ile ilgili Ö7 “Okula başlama yaşı 7 olmalı ve temel eğitim bu kadar uzun olmamalı” örneklerini vermişlerdir. Yabancı dil eğitimiyle ilgili Ö10 “okullarda yabancı dil eğitimine yeterince önem verilmemektedir, bu sebeple ilerleyen yıllarda öğrenciler akademik çalışmalarda yabancı dil engeline takılmaktadır”, Ö27 “ Okullarımızda genel olarak kalitesiz insan yetişmektedir. Yani kendini, milletini küçük gören, özgüven eksikliği olan saygı yoksunu bireyler yetişmektedir”, dersanelerin etkililiği ile ilgili olarak Ö27 “Milli eğitimin eksikleri dersanelerin etkililiği ile kapatılmaya çalışılmaktadır”, çocukların erken yaşta okula başlamasıyla ilgili olarak Ö4 “Çocuklar erken yaşta okula başlamakta ve eğitim sistemi içerisinde kaybolmaktadır” şeklinde dile getirmişlerdir.

4.1.2 Politik çerçeve sorunları

Çizelge 4.2: Öğretmenlere göre TES'in politik çerçeve sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
Politik çerçeve	Okulların fiziki yetersizliği	24	48
	İstikrarsız eğitim politikaları	16	32
	Eğitime yeterli kaynak ayrılmaması	16	32
	Sorunlara köklü çözümler bulunamaması	13	26
	Siyasi irade politik yaklaşımlar	10	20
	Öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi	9	18
	Denetimde yaşanan sıkıntılar	6	12
	Eğitimin toplumsal yapıya uygun olmaması	4	8
	Ortak eğitim anlayışının olmaması	4	8
	Toplumsal çatışmalar	3	6

Öğretmenlere göre TES'in politik sorunlarının başında, okulların fiziki yetersizliği (f=24) gelmektedir. Bu görüşü daha sonra sırasıyla istikrarsız eğitim politikaları (f=16), eğitime yeterli kaynak ayrılmaması (f=16), sorunlara köklü çözümler bulunamaması (f=13), siyasi irade politik yaklaşımlar (f=10), öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi (f=9), denetimde yaşanan sıkıntılar (f=6), eğitimin toplumsal yapıya uygun olmaması (f=4), ortak eğitim anlayışının olmaması (f=4), toplumsal çatışmalar (f=3), fırsat eşitsizliği (f=3) takip etmektedir.

Öğretmenler, okulların fiziki yetersizliği ile ilgili olarak Ö5 “okulların çok kalabalık olması ve bina yetersizliği”, Ö12 “Okullar fiziki olarak yetersizdir, bir sınıfta en fazla 20 öğrenci olmalıdır”, Ö32 “Okullarda fiziki bir standardın bulunmaması yani spor salonu, laboratuvar, müzik odası gibi yerlerin bulunmaması”, Ö37 “Okullarımızın, sınıflarımızın kalabalık olması, yeterli sayıda öğretmen ve personel bulundurulmaması, sınıf ve okulların fiziki şartlarının okul bahçesinin öğrencilere uygun yaşam şartlarının sağlanamaması”, Ö40 “Donanım olarak yetersiz ve kalabalık sınıflar” şeklinde belirtmişlerdir. İstikrarsız eğitim politikalarıyla ilgili olarak Ö1 “ Her gelen iktidarın kendine göre eğitim politikası oluşturması, eğitim politikalarında sürekliliğin sağlanamaması”, Ö30 “Eğitim sistemimiz siyasetle çok içli dışlıdır bu yüzden siyasi arenada olan her türlü değişimle beraber eğitim politikaları da değişmektedir”, eğitime yeterli kaynak ayrılmaması ile ilgili olarak

Ö23 “Eğitime ayrılan ekonomik bütçe yetersizliği”, Ö24 “ Ekonomik yetersizlikler, bütçe yetersizliği” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sorunlara köklü çözümler bulunamamasıyla ilgili Ö17 “ Sorunlar iyi analiz edilmiyor, durum böyle olunca da sorunlara köklü çözümler bulunamıyor. Bizler kendi sorunlarımıza çözüm bulmak yerine, çözümü eğitim sistemimizi tanımayan kişilerden bekliyoruz (özellikle John Dewey’den sonraki raporlar)”, Ö29 “Tartışılan sorunlara kalıcı çözümler üretilmemesi çünkü eğitim sistemimizin kendine ait bir ruhu yoktur ve ruhu olmayan eğitim sistemine ilk önce ruh üflenmesi gerekir”, siyasi irade politik yaklaşımlar ile ilgili olarak Ö30 “Eğitim sistemimizin siyasetle çok içli dışlı olması, siyasi kararlara göre dizayn edilmesi”, Ö32 “Siyasilerin istediğini dayatmaya çalışması, her siyasi lider kendi gençliğini yaratmaya çalışıyor”, Ö45 “Siyasi odaklar eğitimi kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak istiyor” görüşlerini bildirmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi ile ilgili olarak Ö5 “ Öğretmenlik mesleğinin itibarının düşmesi”, Ö14 “Öğretmenliğin itibarsızlaştırılması ve öğretmenlerin yaşadığı maddi sıkıntılar”, denetimde yaşanan sıkıntılar ile ilgili olarak Ö5 “ Denetim sisteminin aksak olması ve hatalı denetim yapılması”, Ö24 “Denetimdeki eksiklik ve yetersizlikler”, eğitimin toplumsal yapıya uygun olmaması ile ilgili olarak Ö28 “TES’in toplum kültürüyle uyuşmaması” örneklerini vermişlerdir. Ortak eğitim anlayışının olmaması ile ilgili olarak Ö47 “ Toplumun tüm kesimlerinin üzerinde hemfikir olduğu eğitim politikamızın belirlenememiş olması”, toplumsal çatışmalarla ilgili olarak Ö31 “Çok çeşitli etnik yapıdan dolayı yaşanan toplumsal çatışmalar”, fırsat eşitsizliği ile ilgili olarak Ö22 “Ülkemizde her öğrenci aynı şartlarda eğitim alamamaktadır” şeklinde görüş bildirmiştir.

4.1.3 İnsan kaynakları çerçevesi sonuçları

Çizelge 4.3: Öğretmenlere göre TES'in insan kaynakları çerçevesi sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
İnsan kaynakları çerçevesi	Yöneticilerin yeterli olmaması	26	52
	Öğretmen yetiştirme de ihmal	21	42
	Öğretmen maaşlarının yeterli olmaması	7	14
	Atanan öğretmenlerin iş garantisi	6	12
	Okullarda çalışan nitelikli eleman eksikliği	4	8
	MEB yöneticilerinin değişkenliği	3	6
	Öğretmen eksikliği	3	6
	Performans değerlendirmede eksiklik	1	2
	Yönetici seçiminde yapılan yanlışlıklar	1	2

Öğretmenlere göre, TES'in insan kaynakları çerçevesindeki sorunların başında yöneticilerin yeterli olmaması (f=26) gelmektedir. Bu görüşü sırasıyla öğretmen yetiştirmede ihmal (f=21), öğretmen maaşlarının yeterli olmaması (f=7), atanan öğretmenlerin iş garantisi (f=6), okullarda çalışan nitelikli eleman eksikliği (f=4), MEB yöneticilerinin değişkenliği (f=3), öğretmen eksikliği (f=3), performans değerlendirmede eksiklik (f=1), yönetici seçiminde yapılan yanlışlıklar (f=1) takip etmektedir.

Öğretmenler yöneticilerin yeterli olmamasıyla ilgili olarak Ö2 “Müdür ve diğer yöneticilerin liyakat problemi”, Ö10 “İdareciler yeni eğitim sisteminin ayrıntılarını bilmemektedir”, Ö18 “Okul yöneticileri öğretmen olup yöneticiliğe dair bilgilerinin ve eğitimlerin olmaması”, öğretmen yetiştirmede ihmal ile ilgili olarak, Ö16 “Öğretmen mesleğindeki kalitesizlik ve iyi öğretmen yetiştirememesi”, Ö23 “Eğitmcilerin yani öğretmenlerin donanım eksikliği”, Ö33 “Eğitim fakülteleri ders sunuşlarını öğretmiyor veya çok az öğretiyor. Bu yüzden öğretmen okula gittiğinde ne yapacağını bilmiyor”, öğretmen maaşlarının yeterli olmamasıyla ilgili olarak Ö5 “Öğretmen maaşlarının düşüklüğü”, Ö36 “Öğretmenlerin ekonomik koşullarının yeterli olmaması” örnekleri verilebilir. Atanan öğretmenlerin iş garantisiyle ilgili olarak, Ö10 “Öğretmenler atandıktan sonra kendilerini garantiye aldıklarını düşünüyorlar ve yenilikleri takip etmiyorlar”, okullarda çalışan nitelikli eleman

eksikliği ile ilgili olarak Ö44 “ okullarda çalışan elemanlar yapılacak işleri hep birbirlerinin üzerine atmaktadır”, Ö48 “Okullarda çalışan elemanlar kuruma bağlı değildir ve işlerini istekle yapmamaktadır” örneklerini vermişlerdir. MEB yöneticilerinin değişkenliği ile ilgili olarak Ö16 “Milli Eğitim Bakanları sürekli olarak değişmektedir”, öğretmen eksikliği ile ilgili olarak Ö25 “Atama bekleyen öğretmenler olmasına rağmen çoğu okulda öğretmenlerin yetersiz olması”, performans değerlendirmede eksiklik ile ilgili olarak Ö22 “Öğretmen performansları değerlendirilmemektedir”, yönetici seçiminde yapılan yanlışlıklar ile ilgili olarak Ö23 “Eğitimci yöneticilerinin seçiminde yanlış sistem uygulanmaktadır” görüşlerini bildirmişlerdir.

4.1.4 Sembolik Çerçeve Sorunları

Çizelge 4.4: Öğretmenlere göre TES’in sembolik çerçeve sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
Sembolik çerçeve	Değerler eğitiminin eksikliği	3	6
	Velilerin ilgisizliği	1	2

Öğretmenlere göre sembolik çerçeve sorunları değerler eğitiminin eksikliği (f=3) ve velilerin ilgisizliğinden (f=1) oluşmaktadır. Değerler eğitiminin eksikliği ile ilgili olarak öğretmenler, Ö15 “Değerler eğitiminden yoksun bir gençlik yetişmesi”, Ö27 “Yetişen neslin saygı yoksunu olması ve karşısındakini kolayca yargılayabilmesi”, Ö41 “Öğrencilerin hedeflerinin bulunmayışı ahlaki değerler adına kendilerini ve milletini ilerletmek anlayışının olmaması”, velilerin ilgisizliğiyle ilgili olarak Ö37 “Velilerin okula ve öğrencilere karşı ilgisizliği” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

4.2 Okul Yöneticilerinin Gözünden Tes'in Sorunları

4.2.1 Yapısal çerçeve sorunları

Çizelge 4.5: Okul yöneticilerine göre TES'in yapısal sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
Yapısal çerçeve	Merkeziyetçi tek elden yönetim	6	35,2
	Ezberci eğitim anlayışı	2	11,7
	Müfredatın öğrenciye uygun olmaması	2	1,7
	Temel eğitimin uzun olması	1	5,8
	Öğrenci seçme sınavının yetersizliği	1	5,8

Okul yöneticilerine göre TES'in yapısal sorunları incelendiğinde, en sık tekrarlanan görüşün merkeziyetçi tek elden yönetim (f=6) olduğu görülmektedir. bu görüşü sırasıyla; ezberci eğitim anlayışı (f=2), müfredatın öğrenciye uygun olmaması (f=2), temel eğitimin uzun olması (f=1) ve öğrenci seçme sınavının yetersizliği (f=1) takip etmektedir.

Merkeziyetçi tek elden yönetim ile ilgili olarak yöneticiler, Y5 “Eğitimin tek merkezden yönetilmesi, bölgesel farklılıkların göz ardı edilmesi istenen şeylerin Van’da da aynı İzmir’de de aynı olması” Y6 “Merkeziyetçi yönetimin etkilerinden dolayı, bölgesel müfredatların hazırlanamaması”, ezberci eğitim anlayışıyla ilgili olarak Y4 “Uygulamalı eğitimden uzak tamamen teorik ve ezbere eğitim yapılması”, Y14 “ sınavı yönelik ezberci eğitim verilmesi, yapılandırıcı yaklaşımın tam anlamıyla uygulanmaması, mezun olan öğrencilerin öğrendikleri bilgileri çalışma hayatlarında uygulayamaması”, müfredatın öğrenciye uygun olmaması ile ilgili olarak Y4 “4+4+4 sisteminin yeterli ön çalışması yapılmamıştır, öğrenciye uygunluğu test edilmemiştir.”, temel eğitimin uzun olmasıyla ilgili olarak, Y4 “Temel eğitimin uzun olması”, öğrenci seçme sınavının yetersizliği ile ilgili olarak Y13 “Sürekli değişen ve neyi ölçtüğü belli olmayan öğrenci seçme sınavları” şeklinde görüş bildirmiştir.

Çizelge 4.6: Yöneticilere göre TES'in politik çerçeve sorunları

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
Politik çerçeve	Okulların fiziki yetersizliği	8	47
	İstikrarsız eğitim politikaları	7	41,1
	Eğitime yeterli kaynak ayrılmaması	6	35,2
	Fırsat eşitsizliği	4	23,5
	Sorunlara köklü çözümler bulunamaması	4	23,5
	Siyasi irade, politik yaklaşımlar	4	23,5
	Öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi	2	11,7
	Denetimde yaşanan sıkıntılar	2	11,7

Yöneticilere göre TES'in politik çerçeve sorunlarının başında okulların fiziki yetersizliği (f=8) gelmektedir. Bu sorunu sırasıyla istikrarsız eğitim politikaları (f=7), eğitime yeterli kaynak ayrılmaması (f=6), fırsat eşitsizliği (f=4), sorunlara köklü çözümler bulunamaması (f=4), siyasi irade politik yaklaşımlar (f=4), öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi (f=2), denetimde yaşanan sıkıntılar (f=2) takip etmiştir.

Okulların fiziki yetersizliği ile ilgili olarak yöneticiler Y1 “Okul binalarının yetersizliği ve az oluşu, kalabalık sınıflar”, Y7 “Fiziki kapasiteye uygun sayıda öğrenci ile eğitim yapılamaması, okullarda hâlâ ikili eğitime devam edilmesi”, istikrarsız eğitim politikalarıyla ilgili olarak Y8 “Devlet müdahalesinin olması, her gelen hükümetin kendi ideolojisi doğrultusunda programlarda değişiklik yapması”, Y12 “Ülkemizde etkili ve kalıcı bir eğitim politikasının olmaması”, eğitime yeterli kaynak ayrılmaması ile ilgili olarak Y3 “Okulların bakım onarıma ihtiyacı olmakta ancak bunlar için devlet yeterli bütçe ayırmamaktadır”, Y11 “Eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği”, fırsat eşitsizliği ile ilgili olarak Y12 “Bölgesel farklılıklar, yani her bölgedeki çocuklar eğitim hakkından tam olarak yararlanamıyorlar. Din ve kültürel yapının eğitime etkisi bazı bölgelerde çok fazladır. Töre sebebiyle kız çocuklarının okutulmaması ve küçük yaşta evlendirilmesi”, Y15 “Ülkenin her tarafında aynı imkânlarla eğitim yapılamaması” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sorunlara köklü çözüm bulunamamasıyla ilgili olarak Y13 “Sorunlar derinlemesine incelenmeden var olan sorunu makyaj yaparcasına kapatmak”, siyasi irade politik

yaklaşımlar ile ilgili olarak, Y15 “ Eğitim sisteminin devletin resmi ideolojisini her şeyin üstünde tutar şekilde planlaması, insan eğitimi faktörünü ikinci planda bırakması. Siyasilerin toplumu rahatlatmak için okullara keyfi müdahalede bulunması”, öğretmenlik mesleğinin önemsenmemesi ile ilgili olarak Y10 “Öğretmene verilen değer gitgide düşüyor”, denetimde yaşanan sıkıntılar ile ilgili olarak Y8 “Denetimlerin düzenli ve adil olmamasından kaynaklanan bir başıboşluk, görevi geçiştirme ve günü kurtarma psikolojisi” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

4.2.2 İnsan Kaynakları Çerçevesi Sorunları

Çizelge 4.7: Yöneticilere göre TES’in insan kaynakları çerçevesi sorunları

Ana tema	Alt tema		Yönetici
İnsan Kaynakları Çerçevesi		f	%
		10	58,8
	Yöneticilerin yeterli olmaması	5	29,4
	MEB yöneticilerinin	2	11,7
	değişkenliği		
	Öğretmen eksikliği	2	11,7
	Öğretmen maaşlarının yeterli	1	5,8
	olmaması		

Yöneticilere göre TES’in insan kaynakları çerçevesi sorunlarının başında öğretmen yetiştirme de ihmal (f=10) gelmektedir. Bu görüşü daha sonra sırasıyla yöneticilerin yeterli olmaması (f=5), MEB yöneticilerinin değişkenliği (f=2), öğretmen eksikliği (f=2), öğretmen maaşlarının yeterli olmaması (f=1) takip etmektedir.

Öğretmen yetiştirme de ihmal ile ilgili olarak Y5 “Nitelikli öğretmen yetiştirememe, vatanseverlik sorunu, fedakârlık gösterememe gibi”, Y10 “ Öğretmenlere verilen eğitim yetersiz ve ihtiyaca cevap vermiyor, kaliteli öğretmen yetişmiyor”, Y14 “ Öğretmenlerin gerekli eğitimden geçmemesi, sınavlı seçme sisteminden sonra öğretmenlerin staj ve adaylı döneminde iyi yetiştirilememesi, öğretmenin kendi imkânlarıyla deneyim kazanması”, yöneticilerin yeterli olmamasıyla ilgili olarak Y5 eğitim yöneticilerinin yeterli olmaması, buyurgan iradeye karşı İnisiyatif kullanamaması” Y14 “yöneticilerin sadece sınavla belirlenmesi başka herhangi bir

eğitime tabii tutulmaması”, MEB yöneticilerinin değişkenliği ile ilgili olarak Y16 “Bakanların çok sık değişmesi, kadronun sürekli yenilenmesi”, öğretmen eksikliği ile ilgili olarak Y13 “Kırsal kesimde öğretmen yetersizliği”, öğretmen maaşlarının yeterli olmamasıyla ilgili olarak Y1 “Öğretmenlerin maddi durumlarının yetersizliği” örnekleri verilebilir.

4.2.3 Sembolik Çerçeve Sorunları

Çizelge 4.8: Yöneticilere göre TES’in sembolik çerçeve sorunları.

Ana tema	Alt tema	Yönetici	Yüzde
		f	%
Sembolik çerçeve	Değerler eğitiminin eksikliği	1	11,7
	Velilerin ilgisizliği	1	5,8

Yöneticilere göre TES’in sembolik çerçeve sorunları değerler eğitiminin eksikliği ($f=1$) ve velilerin ilgisizliği ($f=1$)’ dir. Değerler eğitiminin eksikliği ile ilgili olarak Y6 “ Vicdan ve ahlak eğitiminin verilmemesi”, velilerin ilgisizliği ile ilgili olarak Y2 “Okul idaresi ile velilerin zaman zaman karşı karşıya gelmesi ve velilerin okula karşı ilgisiz davranması” örnekleri verilebilir.

4.3 Öğretmenlere Göre Tes'in Sorunlarına Yapısal Çerçeve Kapsamında Çözüm Önerileri

Çizelge 4.9: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için yapısal çerçeveye ilişkin öneriler

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
	Yaparak yaşayarak öğrenme	13	26
	Müfredatta değişiklik yapılmalı	10	20
	Sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı	6	12
	PDR hizmetleri artırılmalı	3	6
	Ders kitapları iyileştirilmeli	3	6
	Bireyselleştirilmiş eğitim	1	2
	Disiplin kuralları artırılmalı	1	2
	Yapılan değişikliklerin pilot uygulaması yapılmalı	1	2

Öğretmenler TES'in sorunlarına yapısal çerçeve kapsamında çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu önerilerin başında yaparak yaşayarak öğrenme (f=13) gelmektedir. Bu görüşü daha sonra sırasıyla müfredatta değişiklik yapılmalı (f=10), sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı (f=6), seçme sistemi bilgiye dayalı olmamalı (f=4), PDR hizmetleri artırılmalı (f=3), ders kitapları iyileştirilmeli (f=3), bireyselleştirilmiş eğitim (f=1), disiplin kuralları artırılmalı (f=1), yapılan değişikliklerin pilot uygulaması yapılmalı (f=1) takip etmektedir.

Öğretmenler yaparak yaşayarak öğrenme ile ilgili olarak, Ö10 “ Okullarda verilen bilginin nerede işe yarayacağı konusuna yoğunlaşarak ona göre eğitim verilmeli”, Ö17 “Öğrenciye çok şey öğretip onu bilgiye boğmaya çalışmaktansa, az bir müfredatı uygulamalı olarak vermeliyiz”, Ö37 “ Sınıflarda öğrenci merkezli yaparak yaşayarak ders anlatılmalı”, müfredatta değişik yapılmalı ile ilgili olarak Ö3 “Müfredatların geçmişimizi aşağılamasından vazgeçecek şekilde tekrar güncellenmesi”, Ö15 “Müfredatın tüm eğitimcilerin görüşleri dikkate alınarak bir defaya mahsus ayarlanıp gelişen teknolojiye uygun ilavelerle son hale getirilmesi gerekir”, sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı ile ilgili olarak Ö30 “Eğitim

üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı öğretmenler sadece eğitim-öğretimle ilgilenmeli” örnekleri verilebilir. Sınav sistemi bilgiye dayalı olmamalı ile ilgili olarak Ö2 “ sınav sistemimiz ezbere dayalı olduğu için öğrencinin yeteneğinin keşfi ve bu yeteneğin işlenmesi gibi bir konu tartışılmıyor. Halbuki bu keşif ve keşfin işlenmesi için uzmanlık alanları ve özel testler uygulanarak bu kişileri ilgili okullara yönlendirmek gerekir”, Ö20 “ Merkezi sınavlar bilgiye dayalı olmaktadır ve öğrencileri genelde tek yönlü gelişimine neden olmaktadır. Bunun yerine Alman eğitim sistemindeki olgunluk sınavları uygulanmalı”, PDR hizmetleri artırılmalı ile ilgili olarak Ö9 “ Öğrencilere daha iyi rehberlik yapılmalı ve ilgi alanlarına göre yönlendirilmeli” görüşlerini bildirmişlerdir. Ders kitapları iyileştirilmeli ile ilgili olarak Ö10 “ Ders kitaplarında bölgeler dikkate alınarak iyileştirme çalışmaları yapılmalı”, Ö25 “ Ders kitapları sınav sistemine uygun hale getirilmeli”, bireyselleştirilmiş eğitim ile ilgili olarak Ö15 “Tüm öğrencilere çoklu zeka kuramına ve öğrenme tekniklerine göre sınıflandırılıp seviyelerine göre bireysel eğitim verilmeli”, disiplin kuralları artırılmalı ile ilgili olarak Ö28 “ Öğrencilere disiplin, sınıfta kalma gibi yaptırımlar gelmeli, eğitimin olmadığı yerde öğretim olmaz”, yapılan değişikliklerin pilot uygulaması yapılmalı ile ilgili olarak Ö44 “ Yapılacak projeler öncelikle öğretmenlere anlatılmalıdır. Onların görüşleri alındıktan sonra pilot uygulaması yapılarak hayat geçirilmelidir. Birilerinin rüyasında gördüğü projeleri sabah kalkınca hayata geçirmesine engel olunmalıdır. Bunu yapan da düzelterek olan da siyasilerdir” görüşlerini belirtmişlerdir.

Çizelge 4.10: Öğretmenlere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için politik çerçeveye ilişkin öneriler.

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
	Okulun fiziki şartları iyileştirilmeli	27	54
	Eğitim programları sürekli hale getirilmeli	13	26
	Eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı	12	24
	Eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalı	12	24
Politik çerçeve	Eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözüm üretmeye çalışmalı	7	14
	Eğitim sistemi tamamen değişmeli	6	12
	Sorunlara köklü çözümler sunulmalı	5	10
	Denetim ciddiye alınmalı	4	8
	STK'ların etkisi artırılmalı	4	8
	Öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmeli	3	6
	Aile eğitimi verilmeli	2	4
	Velilerle iş birliği yapılmalı	2	4
	Dershaneler MEB'e kazandırılmalı	1	2

Öğretmenler TES'in sorunlarına politik çerçeve kapsamında çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu önerilerin başında okulların fiziki şartları iyileştirilmeli (f=27) gelmektedir. Bu çözüm önerisini daha sonra sırasıyla, eğitim programları sürekli hale getirilmeli (f=13), eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı (f=12), eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalı (f=12), eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözüm üretmeye çalışmalı (f=7), eğitim sistemi tamamen değişmeli (f=6), sorunlara köklü çözümler üretilmeli (f=5), denetim ciddiye alınmalı (f=4), STK'ların etkisi artırılmalı (f=4), öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmeli (f=3), aile eğitimi verilmeli (f=2), velilerle iş birliği yapılmalı (f=2), dershaneler MEB'e kazandırılmalı (f=1) takip etmektedir.

Okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi ile ilgili olarak Ö9 "Sınıf mevcutlarını azaltarak sınıflarda daha rahat ders işlenebilecek şekilde dizayn edilmeli", eğitim programları sürekli hale getirilmeli ile ilgili olarak Ö7 "uygulaması yapılacak programlarda süreklilik sağlanmalıdır", eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı ile ilgili olarak Ö1 "İktidarlar eğitime çok fazla müdahale etmemeli", Ö26 "siyasetten

arındırılmış bilimsel şeffaf bir eğitim sistemi ve politikası oluşturulmalı”, eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmasıyla ilgili olarak Ö 18 “Eğitime yeterince kaynak ayrılmalı”, eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözüm üretmeye çalışmalı ile ilgili olarak Ö34 “Öncelikle siyasi partiler, STK’ lar vb. toplumun bütün katmanlarıyla akademik çevrelerle bu mesele masaya yatırılmalı. Mutabık kalınan noktalarla ilgili fazla oynama yapılmamalı”, sorunlara köklü çözümler üretilmeli ile ilgili olarak Ö18 “ Sorunlara köklü çözümler bulunmalı yani anlık problemlere yönelik değil uzun vadede işe yarayan, öngörülü değişiklikler yapılmalı”, denetim ciddiye alınmalı ile ilgili olarak Ö19” Denetim işi ciddiye alınmalı içi denetim geliştirilmeli”, Ö24 “Denetim oldukça önemsenmeli ve bağımsız kuruluşlar tarafından yapılmalı”, örnekleri verilebilir. STK’ların etkisi artırılmalı ile ilgili olarak Ö21 “ Eğitim politikaları belirlenirken STK’ların da görüşleri alınmalı”, aile eğitimi verilmeli ile ilgili olarak Ö49 “ Öğrenciyi eğitirken veliyi de eğitecek programlar yapılmalı”, velilerle iş birliği yapılmalı ile ilgili olarak Ö21 “Velilerle ve çevreyle iş birliği yapılmalıdır”, dersaneler MEB’e kazandırılmalı ile ilgili olarak Ö23 “Okulların açığını kapatan dersaneler MEB’e kazandırılmalı” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.11: Öğretmenlere göre TES’in sorunlarının çözülmesi için insan kaynakları çerçevesine ilişkin öneriler.

Ana tema	Alt tema		Öğretmen
		f	%
	Öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı	19	38
	Yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalı	14	28
	Öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı	9	18
	Adam kayırma engellenmeli	7	14
İnsan kaynakları	Öğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı	6	12
	MEB yöneticileri eğitimci olmalı	6	12
	Yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli	6	12
	Öğretmenler istekli olmalı	5	10
	Öğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı	3	6
	Okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı	1	2

Öğretmenler TES’in sorunlarına insan kaynakları çerçevesinde çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu önerilerin başında öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı (f= 19) gelmektedir. Bu öneriyi daha sonra sırasıyla yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalıdır (f=14), öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı (f=9), adam kayırma engellenmeli (f=7), öğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı (f=6), MEB yöneticileri eğitimci olmalı (f=6), yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli (f=6), öğretmenler istekli olmalı (f=6), öğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı (f=3), okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı (f=1) takip etmektedir.

Öğretmenler, öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmasıyla ilgili olarak Ö15 “ Öğretmen yetiştirme programları, öğretmenlerin yeniliklere açık, olarak yetişmesini sağlayacak şekilde değiştirilmeli”, Ö16 “Alanında iyi yetişmiş meslektaşların olması için, baştan bu meseleyi severek yapacak, iletişimi kuvvetli,

seçmiş olduğu branşta yeterli kişiler öğretmen olarak alınmalıdır. Eğitim fakültelerinde son iki yıl alanda çalışma yapma şartı getirilmeli ve buna göre atama yapılmalıdır”, yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalıdır ile ilgili olarak Ö43 “Yöneticiler seçilirken liderlik vasfı olan kişiler seçilmelidir”, öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı Ö5 “ Öğretmen maaşları artırılmalı”, Ö22 “ Daha fazla maddi ve beşeri kaynak ile öğretmenlerin özlük hakları iyileştirilmeli”, adam kayırma engellenmeli ile ilgili olarak Ö2 “Müdür, müdür yardımcısı gibi pozisyonlara imtiyazlı olanların yerine hak edenlerin getirilmesi gerekmektedir. Liyakate göre seçilen yöneticilerin motivasyonu yüksek olmakta ve başarıyı beraberinde getirmektedir”, öğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı Ö17 “Öğretmenlerin yüksek lisans yapması ve en az bir yabancı dil bilmesi için teşvik edilmeli. Öğretmenler yurt dışına gönderilip farklı eğitim sistemlerini gözlemleyebilmeli. Her okulun aylık takip ettiği yayınlar olmalı ve öğretmenler bir kaç yılda bir sınava tabi tutulmalıdır. Kendini geliştirmeye kapalı olanlar meslekten uzaklaştırılmalıdır”, MEB yöneticileri eğitimci olmalıdır ile ilgili olarak Ö34 “Yönetici olacak kişiler eğitim fakültelerinin ilgili bölümlerinde okunmalı, nitelikli bir şekilde göreve başlamalı. Bununla ilgili atamalar bilimsel niteliklere göre yapılmalı, çok fazla değişiklik yapılmamalı”, yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli ile ilgili olarak Ö34 “Görevdeki yöneticilere etkin hizmet içi eğitim verilmeli”, öğretmenler istekli olmalı ile ilgili olarak Ö34 “Öğretmenler daha istekli olmalı işini severek yapmalı. Yapmadığı zaman geri hizmete alınmalı. Öğretmenlik özel yetenek gerektirir bu ihmal edilmemeli”, okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı ile ilgili olarak Ö4 “Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalıdır” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.12: Öğretmenlere göre TES’in sorunlarının çözülmesi için sembolik çerçeveye ilişkin öneriler.

Ana tema	Alt tema	Yönetici	
Sembolik çerçeve		f	%
	Öğretmenlere kaybettikleri itibar geri verilmeli	4	8

Öğretmenlere göre sembolik çerçeve çözüm önerileri öğretmenlere kaybettikleri itibarın geri verilmesi (f=4)'dir. Ö 23 “Okulların açığını kapatan dershaneler Milli eğitime kazandırılmalı” görüşünü bildirmiştir.

4.4 Yöneticilerin Belirlenen Sorunlara Çözüm Önerileri

Yöneticilere Göre TES'in Sorunlarına Yapısal Çerçeve Kapsamında Çözüm Önerileri

Çizelge 4.13: Yöneticilere göre TES'in sorunlarının çözülmesi için yapısal çerçeveye ilişkin öneriler.

Ana tema	Alt tema	Yönetici	
		f	%
Yapısal çerçeve	Sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı	4	23,5
	Yaparak yaşayarak öğrenme	3	17,6
	Yapılan değişikliklerin pilot uygulaması yapılmalı	2	11,7
	Eğitim sistemi Avrupa'ya göre düzenlenmeli	2	11,7
	Müfredatta değişiklik yapılmalı	1	5,8

Yöneticiler TES'in belirlenen sorunlarına çözüm önerileri getirmişlerdir. Yapısal çerçeve kapsamında getirilen çözüm önerilerinin başında sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı (f=4) gelmektedir. Bu öneriyi sırasıyla yaparak yaşayarak öğrenme (f=3), yapılan değişikliklerin pilot uygulamasının yapılması (f=2), eğitim sistemi Avrupa'ya göre düzenlenmeli (f=2), müfredatta değişiklik yapılmalı (f=1) takip etmektedir.

Yöneticiler, sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı ile ilgili olarak Y11 “Teşkilat yapısı merkezi yönetim anlayışından kurtulmalı, yerel yönetime ağırlık verecek şekilde oluşturulmalı”, yaparak yaşayarak öğrenme ile ilgili olarak Y14 “derslerde çocuğun öğrendikleri hayata geçirilmeli uygulamaya daha çok yer verilmeli”, eğitim sistemi Avrupa'ya göre düzenlenmeli ile ilgili olarak Y12 “Eğitim sistemimiz Avrupa'daki sistemler örnek alınarak tekrar düzenlenmeli”, müfredatta değişiklik

yapılmalı ile ilgili olarak Y14 “Eğitim uygulama ile iç içe olmalı, kalabalık ve gereksiz müfredattan kurtulmalı” görüşlerini bildirmişlerdir.

4.5 Yöneticilere Göre Tes’in Sorunlarına Politik Çerçeve Kapsamında Çözüm Önerileri

Çizelge 4.14: Yöneticilere göre TES’in sorunlarına politik çerçeve kapsamında çözüm önerileri

Ana tema	Alt tema	Yönetici
	f	%
Eğitim programları sürekli hale getirilmeli	9	52,9
Okulların fiziki şartları iyileştirilmeli	7	41,1
Eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı	5	29,4
Eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalı	4	23,5
Eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözmeye çalışmalı	2	11,7
STK’ların etkisi artırılmalı	2	11,7
Denetim ciddiye alınmalı	2	11,7
Velilerle iş birliği yapılmalı	1	5,8
Öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmeli	1	5,8
Zorunlu eğitim kısaltılmalı	1	5,8
Politik çerçeve Köyden kente göç engellenmeli	1	5,8
Sorunlara köklü çözümler sunulmalı	1	5,8
Eğitim sistemi tamamen değişmeli	1	5,8
Okullar özelleştirilmeli	1	5,8

Yöneticiler TES’in sorunlarına politik çerçeve kapsamında çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu önerilerin başında eğitim programları sürekli hale getirilmeli (f=9) bulunmaktadır. Bu çözüm önerisini sırasıyla okulların fiziki şartları iyileştirilmeli (f=7), eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı (f=5), eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalı (f=4), eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözüm üretmeye çalışmalı (f=2), STK’ların etkisi artırılmalı (f=2), denetim ciddiye alınmalı (f=2), velilerle iş

birliği yapılmalı (f=1), öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmeli (f=1), zorunlu eğitim kısaltılmalı (f=1), köyden kente göç engellenmeli (f=1), sorunlara köklü çözümler sunulmalı (f=1), eğitim sistemi tamamen değişmeli (f=1), okullar özelleştirilmeli (f=1) takip etmektedir.

Eğitim programlarının sürekli hale getirilmesiyle ilgili olarak Y8 “ Eğitim sistemimizin değiştirilemez ana omurgasının ideal bir şekilde oluşturulmalı. Hükümetlerin şahsi uygulamalarının kurbanı olmamalı sadece geliştirme adına değişiklikler yapılabilmesi”, okulların fiziki şartları iyileştirilmeli ile ilgili olarak Y1 “Sınıf mevcutlarının azaltılması için okul yapılması ve sınıf mevcutlarının 30 kişiye indirilmesi gerekmektedir”, eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı ile ilgili olarak Y12 “Eğitim politikaları siyasetin etkisinde olmakla beraber uygulanabilirlik bakımından siyasi iktidarların tekelinden çıkartılmalı”, STK’ların etkisi artırılmalı ile ilgili olarak Y3 “ STK’lar okul yönetimine daha çok destek vermeli” görüşlerini bildirmişlerdir. Denetim ciddiye alınmalı ile ilgili olarak Y8 “ Bağımsız denetim şirketlerine denetimler yaptırılmalı, bu şirketlerde performans denetimine tabii olmalı, işini iyi yapmayan şirketlerden bu görev alınmalı”, zorunlu eğitim kısaltılmalı ile ilgili olarak Y4 “Zorunlu eğitim kaldırılabilir ya da zorla eğitimden ziyade istekli insanlara eğitim verilebilir”, sorunlara köklü çözümler bulunmalı ile ilgili olarak Y17 “ Yapılmak istenen değişiklikler iyice planlanmalı ve oyuncak haline getirilmemeli”, okulların özelleştirilmesiyle ilgili olarak Y14 “Okullar belediyelere devredilmeli ve özelleştirilmeli” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.15: Yöneticilere göre TES'in sorunlarına insan kaynakları çerçevesi kapsamında çözüm önerileri.

Ana tema	Alt tema	Yönetici	
		f	%
İnsan kaynakları	Öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı	10	58,8
	Adam kayırma engellenmeli	4	23,5
	Öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı	3	17,6
	Yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli	3	17,6
	MEB yöneticileri eğitimci olmalı	2	11,7
	Yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalı	2	11,7
	Öğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı	2	11,7
	Öğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı	1	5,8
	Okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı	1	5,8

Yöneticiler, TES'in sorunlarına insan kaynakları çerçevesinde çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu önerilerin başında öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı (f=10) gelmektedir. Bu öneriyi daha sonra sırasıyla adam kayırma engellenmeli (f=4), öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı (f=3), yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli (f=3), MEB yöneticileri eğitimci olmalı (f=2), yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalı (f=2), öğretmenlere kendilerini geliştirecek şartlar sağlanmalı (f=2), öğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı (f=1), okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalı (f=1) takip etmektedir.

Öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı ile ilgili olarak Y1 "Öğretmen yetiştiren kurumların çeşitliliği ve yeterli eğitimin verilememesinden öğretmen yetiştirilememektedir. Öğretmenlik mesleğini saygın hale getiren eğitimler verilmeli ve herkes tarafından benimsenen öğretmenler yetiştirilmeli", Y2 "Öğretmen yetiştirme, eğitim fakültelerine bırakılmalı ve bu fakülteler doğrudan MEB'e bağlı olmalı. Öğretmenler yeterlilikle ilgili iki yılda bir değerlendirilmeli, hizmet içi

eğitime tabii tutulmalı. Bu eğitimler eğitim fakóltesinde yapılmalı ve gerekli durumlarda oğretmenin işine son verilebilmeli”, adam kayırma engellenmeli ile ilgili olarak Y6 “Atamalarda adam kayırma ön planda olmamalı”, yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli ile ilgili olarak Y10 “Yöneticiler atandıktan sonra ihtiyaçlarına göre meslek harici uzman kişilerden eğitim almalıdır”, görüşlerini belirtmişlerdir. Yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalı ile ilgili olarak Y11 “Eğitim liderleri farklı fakólterde beş-on yıl oğretmenlik yapmış kişilerden seçilmeli”, Y14 “Yöneticiler, Eğitim yönetimi denetimi alanında eğitim görmüş kişiler olmalı”, oğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı Y10 “Ođretmenin kendisini yetiştirmesi için zaman verilmeli. Mesela oğleden sonra oğretmenler okul içerisinde inceleme araştırma yapmalıdır”, oğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı ile ilgili olarak Y13 “Eğitimciler mesleki açıdan sınavlardan geçirilmeli ve performansa göre gerekirse görevine son verilmelidir” örnekleri verilebilir.

4.6 Yöneticilere Göre Tes’in Sorunlarına Sembolik Çerçeve Kapsamında Çözüm Önerileri

Yöneticiler TES’in sorunlarına sembolik çerçeve kapsamında çözüm önerisinde bulunmamışlardır.

Çizelge 4.16: Oğretmenlere göre TES’in sorunları neden hala çözülememiştir?

Oğretmenlere Göre	Alt tema	Oğretmen	
		f	%
	Oğrenci sayısının çokluğu uygulama yapmayı güçleştirir.	2	4
Yapısal çerçeve	Yapılan planların uygulanmaması	1	2
	TKY uygulanmaması	1	2

Oğretmenlere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin yapısal çerçeve kapsamında nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: Oğrenci sayısının çokluğu uygulama yapmayı güçleştirir (f=2), yapılan planların uygulanmaması (f=1), bürokratik işlerin düzgün işlememesi (f=1), TKY uygulanmaması (f=1).

Öğrenci sayısının çokluğu uygulama yapmayı güçleştirir ile ilgili olarak Ö2 “Yoğun nüfus nedeniyle uygulama yapmakta zorlanılıyor ve eğitimin kalitesi düşüyor”, yapılan planların uygulanmaması ile ilgili olarak Ö16 “ Şuralara baktığımızda çok güzel fikirlerimiz var ancak bu fikirlerin çoğu uygulanmamaktadır”, TKY uygulanmamasıyla ilgili olarak Ö24 “Eğitim gönül işidir ancak Türkiye’de maddiyat ön sıradadır. Bununla beraber eğitim sisteminin hiçbir aşamasında toplam kalite yönetimi uygulanmamaktadır” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.17: öğretmenlere göre TES’in sorunları neden hala çözülememiştir: Politik çerçeve

Ana tema	Alt tema	Öğretmen	
		f	%
	Hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi	7	14
	Ekonomik sıkıntılar	6	12
	Eğitimin siyasetin gölgesinde kalması	6	12
Politik çerçeve	Sorunları net bir şekilde ortaya koyamama	6	12
	Sorunları görmezden gelme	4	8
	Siyasi iktidarın baskısı	3	6
	Akılcı politikalar üretememe	3	6
	Başa gelen yöneticinin eskiyi yıkmaya çalışması	3	6
	Birilerinin çıkar sağlaması	2	4
	Devletin tek tip insan yetiştirme çabası	1	2

Öğretmenlere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin politik çerçeve kapsamında nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: Hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi (f=7), ekonomik sıkıntılar (f=6), eğitimin siyasetin gölgesinde kalması (f=6), sorunları net bir şekilde ortaya koyamama (f=6), sorunları görmezden gelme (f=4), siyasi iktidarın baskısı (f=3), akılcı politikalar üretememe

(f=3), başa gelen yöneticinin eskiyi yıkmaya çalışması (f=3), birilerinin çıkar sağlaması (f=2), devletin tek tip insan yetiştirme çabası (f=1).

Hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesiyle ilgili olarak Ö7 “Başa gelen her iktidar kendine göre bir eğitim politikası belirliyor”, ekonomik sıkıntılarla ilgili olarak Ö2 “Sorunlarının çözülememesinin ilk nedeni maddi yetersizliklerdir. Kaynak yaratma konuları tartışılıp, üzerinde yoğunlaşırsa sorunlar çözülür”, eğitimin siyasetin gölgesinde kalmasıyla ilgili Ö19 “Eğitim unsuru tüm politik unsurların dışında bırakılmalı, geleceğe bir ışık tutmak gözüyle bakılarak ciddiye alınmalı”, sorunları net bir şekilde ortaya koyamama ile ilgili olarak Ö23 “Ülkemizde henüz sorunlar net bir şekilde ortaya konulmamaktadır. Bundan dolayı eğitimin sorunları konusunda yol kat edemiyoruz”, siyasi iktidarın baskısıyla ilgili olarak Ö24 “Siyasi partiler eğitim işlerine çok fazla müdahale etmektedir” örnekleri verilebilir. Akılcı politikalar üretmemeye ile ilgili olarak Ö16 “Şuralara baktığımızda çok güzel fikirlerimiz var ama bir türlü meseleleri doğru irdeleyemiyoruz. Problemi tam anlamıyoruz ki ürettiğimiz çözümlerde havada kalıyor”, başa gelen yöneticinin eskiyi yıkmaya çalışmasıyla ilgili olarak Ö18 “Başa gelen yöneticiler kendinden önceki eğitim politikalarının sonuçlarını, başarılı ve başarısız yönlerini görmeden kendilerine göre değişiklik yapabiliyorlar”, birilerinin çıkar sağlamasıyla ilgili olarak Ö3 “Eğitim sistemimizin bu şekilde kalmasından memnun olan bir tabakanın birilerinin bulunması”, devletin tek tip insan yetiştirme çabasıyla ilgili olarak Ö5 “Çünkü devlet ulusalcı ve tek tip insan yetiştirme zaafından ve sevdasından vazgeçmiyor” görüşlerini bildirmişlerdir.

Öğretmenlere göre TES'in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin insan kaynakları çerçevesinde nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: Öğretmen yetiştirmede yaşanan sıkıntılar (f=4), Eğitimcilerin zamanla duyarsızlaşması (f=3), işi bilen kişilerin iş başına getirilmemesi (f=3), eğitimcilerin gelişime açık olmaması (f=1).

Öğretmen yetiştirmede yaşanan sıkıntılar ile ilgili olarak Ö4 “Eğitim fakülteleri ya da üniversiteler özerk olduğu için meslek seçimi kişiye göre uygulanmakta. Yani devlet bir asker, polis seçerken nasıl dikkat ediyorsa, öğretmenini de özenle seçmeli”, Ö19 “Öğretmenlerin, vasıfları donanımı iyi tespit edilmeli ve bu özelliğe sahip kişiler bu mesleği icra etmeli”, eğitimcilerin zamanla duyarsızlaşmasıyla ilgili olarak Ö25

“Öğretmenler zamanla mesleklerine olan sevgilerini yitirmektedirler. Herkes ders bitsin evime gideyim mantığına bürünmeye başlamıştır”, işi bilen kişilerin iş başına getirilmemesi ile ilgili olarak Ö1 “ Eğitim konusunda deneyimi olmayan insanlar yönetici olarak seçilmekte, vasıflı eğitimciler ise geri planda kalmaktadır”, eğitimcilerin gelişime açık olmamasıyla ilgili olarak Ö25 “Yönetici ve öğretmenlerin yeniliklere ve değişimlere kendilerini kapatmışlar” örnekleri verilebilir.

Öğretmenlere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin sembolik çerçeve kapsamında nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: Eğitime gereken önemin verilmemesi (f=3), okul ortamının çocuklara çekici gelmemesi (f=1), ilgisizlik (f=1).

Eğitime gereken önemin verilmemesiyle ilgili olarak Ö24 “Bir şekilde devran dönüyor ve eğitime gereken önem verilmiyor”, Ö26 “İnsana değer vermediğimiz gibi eğitime de önem vermiyoruz. İhtiyaçlar hiyerarşisinde eğitim bir öncelik olarak görülmemektedir”, okul ortamının çocuklara çekici gelmemesiyle ilgili olarak Ö20 “Okullar çocuklara çekici gelmiyor. Şimdiki okulların yerine doğaya saygılı bir ortam oluşturulmalı. Eğitim alanları ağaçlı, çiçekli çocukların teneffüslerde dolaşabileceği yerler olmalı”, ilgisizlikle ilgili olarak Ö 17 “Tembel insanlar ve eğitimin sorunlarına karşı ilgisiziz” görüşlerini bildirmişlerdir.

Yöneticilere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin yapısal çerçeve kapsamında nedeni: Bürokratik işlerin düzgün işlememesi (f=1)’ dir. Bu görüşle ilgili olarak Y7 “Her şey merkezden yürütülüyor ve bu da işleri yavaşlatıyor” görüşünü bildirmişlerdir.

Çizelge 4.18: Yöneticilere göre TES’in sorunları neden hala çözülememiştir:
Politik çerçeve

Ana tema	Alt tema	Yönetici	
		f	%
	Ekonomik sıkıntılar	3	17,6
	Siyasi iktidarın baskısı	3	17,6
Politik çerçeve	Sorunları net bir şekilde ortaya koyamama	2	11,7
	Hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi	2	11,7
	Akılcı politikalar üretememe	2	11,7
	Sorunları görmezden gelme	1	5,8

Yöneticilere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin politik çerçeve kapsamında nedenleri şu şekildedir: Ekonomik sıkıntılar (f=3), siyasi iktidarın baskısı (f=3), sorunları net bir şekilde ortaya koyamama (f=2), hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi (f=2), akılcı politikalar üretememe (f=2), sorunları görmezden gelme (f=1).

Ekonomik sıkıntılar ile ilgili olarak Y9 “Ekonomik gücün yetersizliği”, siyasi iktidarın baskısı ile ilgili olarak Y6 “Siyasilerin eğitim yuvalarına girmemeleri gerek ama oy almak, oturdukları koltukları kaybetmemek için eğitim sitemiyle oynuyorlar”, Y8 “Hükümetler eğitim sorunlarını bir araç olarak kullanmak istedikleri için bu aracı bırakmak istemiyorlar. Ülke menfaatinden çok kendi menfaatlerini ön planda tutuyorlar. Buldukları koltukları bırakmak istemiyorlar” örnekleri verilebilir. Sorunları net bir şekilde ortaya koyamama ile ilgili olarak Y7 “Sorunları net bir şekilde ortaya koymadan çözüm aramaya çalışıyoruz”, hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi ile ilgili olarak Y10 “Ülkenin değişen iktidarlarına göre eğitim programları ve hedefleri değişiyor. Buna bağlı olarak yeni eğitim politikaları oluşturuluyor. Hükümet değişince her şey yarıda kalıyor yeni hükümetle beraber en başa dönülüyor”, akılcı politikalar üretilmemesi ile ilgili olarak Y2 “Bilgilendirme de üst makamlara doğru bilgiler verilmiyor. Buna bağlı

olarak da akılcı politikalar üretilmiyor”, sorunları görmezden gelmeyle ilgili olarak Y3 “Sorunları çözmeye gücümüz yetmiyor ve görmezden geliyoruz. Hiç bir sorun yokmuş gibi davranıyoruz” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.19: Yöneticilere göre TES’in sorunları neden hala çözülememiştir: İnsan kaynakları çerçevesi

Ana tema		Alt tema	Yönetici	
			f	%
İnsan kaynakları	İşi bilen kişilerin iş başına getirilmesi		2	% 11,7
	Öğretmen yetiştirmede yaşanan sıkıntılar		2	% 11,7

Yöneticilere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin insan kaynakları çerçevesi kapsamında nedenleri şu şekildedir: İşi bilen kişilerin iş başına getirilmemesi (f=2), öğretmen yetiştirmede yaşanan sıkıntılar (f=2).

İşi bilen kişilerin iş başına getirilmemesiyle ilgili olarak Y1 “İşini doğru yapan ve işten anlayanların iş başına getirilmesi gerekir”, öğretmen yetiştirmede yaşanan sıkıntılar Y10 “Öğretmen yetiştirmede uygulamalar kâğıt üzerinde kalıyor, verilen eğitimde yetersiz kalıyor” görüşlerini bildirmişlerdir.

Çizelge 4.20: Yöneticilere göre TES’in sorunları neden hala çözülememiştir: Sembolik çerçeve

Ana tema	Alt tema	Yönetici %
Sembolik çerçeve	İlgisizlik	5,8
Sembolik çerçeve	Eğitime gereken önemin verilmemesi	5,8

Yöneticilere göre TES’in sorunlarına hala çözüm getirilememesinin sembolik çerçeve kapsamında nedenleri şu şekildedir: İlgisizlik (f=1) ve eğitime gereken önemin verilmemesi (f=1). İlgisizlik ile ilgili olarak Y2 “Bence vurdumduymazlık ve ilgisizlikten dolayı sorunlar çözülemiyor”, eğitime gereken önem verilmiyor ile ilgili

olarak Y9 “Eğitim sisteminin sorunlarına gereken önem verilmiyor yani devlet diğer sorunların yanında eğitimin sıkıntılına öncelik vermiyor” görüşlerini bildirmişlerdir.



5. TARTIŞMA

TES'in sorunlarını belirlemeye çalıştığımız bu çalışmada elde edilen verilere göre yöneticiler denetimin düzenli ve adil olmamasından şikayetçi olmuşlardır. Denetimde yaşanan sıkıntılardan dolayı, çalışanların başıboş davrandığı ve günü kurtarma çabasında olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ise denetim sisteminin aksak ve hatalı olduğundan bahsetmişlerdir. Demirel (2011), "Milli Eğitim Örgütündeki Yönetici, Müfettiş ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Sorunları: Ağrı ve Erzurum İlleri Örneği" konulu çalışmasının sonuçlarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim yönetimi alanında eğitim almamış olanları, teftiş sistemine karşı tepkili davranmaktadır. İki araştırmanın verileri arasında fark vardır. Bu farkın sebebi ise, Demirel (2011), tarafından yapılan araştırmadaki katılımcıların bir kısmı eğitim yönetimi alanında çalışma yapmamıştır. Ancak bu araştırmaya katılan katılımcıların hepsi eğitim yönetimi alanında eğitim almışlardır.

Eğitim sisteminin eksik yönlerinin ortaya çıkarmaya çalıştığımız bu araştırmada ise öğretmenler sınıfların çok kalabalık olduğunu okul binalarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Sınıf mevcutlarının en fazla 20 öğrenci ile sınırlandırılması gerektiğini belirten görüşlerde bulunmaktadır. Yöneticiler ise fiziki kapasiteye uygun öğrenci ile eğitim öğretim faaliyetlerine devam edilmediğini, okulların fiziki açıdan ihtiyacı karşılayamadığını belirtmişlerdir.

Şan (2012), tarafından yapılan bir çalışmada taşınmalı eğitim öğrencilerinin sorunlarına değinmiştir. Taşınmalı sistemle eğitim veren okullarda sınıfların kalabalık olması ve devamsızlık yapmanın daha fazla olması bilinen sorunlar arasındadır. Farklı tarihlerde yapılmış olmalarına rağmen iki araştırmanın sonuçları arasında benzerlik vardır. Çünkü kalabalık sınıflar TES'in en önemli sorunlarından birisidir.

Çeşitli platformlarda okulların fiziki şartlarının yetersiz olduğun dile getirilse de, yetkililer tarafından bu sorunu çözmek için atılmış ciddi bir adım bulunmamaktadır.

Yaptığımız bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler ön çalışma yapılmadan gerçekleştirilen değişimlerin ciddi alt yapı sorunlarına neden olduğundan bahsetmişlerdir.

Gülcan (2014), Eğitimde Son 10 Yıl- Sorunlar ve Çözüm Önerileri konulu çalışmasında, sağlam bir alt yapı oluşturulmadan 4+4+4 sistemine geçilmesinin getirdiği sorunlardan bahsetmiştir. 60, 66, 72 ve 83 aylık çocukların aynı sınıfta bulunması fiziksel ve psikolojik sorunları beraberinde getirmiştir. Bu yaş çocuklarında kas gelişiminde birkaç hafta bile önem arz etmektedir. 2011-2012 eğitim öğretim yılında 1 milyon 285 bin öğrenci okula başlamışken, 2012-2013 eğitim öğretim yılında 4+4+4 sistemiyle beraber 1 milyon 785 bin öğrenci okula başlamıştır ve sınıf mevcutları OECD ülkelerinde 21 iken bizim ülkemizde 57 olmuştur.. Yine kalabalık sınıfların oluşturduğu sorun her iki araştırmada da belirtilmesi, araştırma sonuçlarının benzer olduğunu göstermektedir.

Cerit (2012), tarafından “Okulun Bürokratik Yapısı ile Sınıf Öğretmenlerinin Profesyonel Davranışları Arasındaki İlişki” adlı bir çalışma yapılmıştır. Eğitim kurumlarında esas olan öğrenci başarısıdır ve öğrenci başarısı öğretmenin profesyonelliğine bağlıdır. Eğitimin kalitesi öğretmenin kalitesi ile paralellik gösterir. Öğretimin statüsünü artırmak ve mesleki gelişim için öğretmenlerin akademik başarılarını artırma yönündeki çabaları desteklenmelidir. Cerit tarafından elde edilen sonuçlar, bizim çalışmamızın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çünkü bu araştırmaya göre öğretmen ve yöneticiler eğitimin sorunlarının başında, öğretmen yetiştirme programlarında ihmal olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen adayları yeterli süzgeçlerden geçirilmeden üniversiteye alınmaktadır. Üniversitede ise uygulamaya çok fazla yer verilmemektedir. Ülkemizin her bölgesinde standart bir eğitim ortamı yoktur. Ancak üniversite de verilen eğitimler, öğretmenleri olumsuz şartlara hazırlamamaktadır.

Yılmaz (2011), tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için, yaşam standartlarının artırılması, kendilerini

geliştirebilecekleri imkânların sağlanması, yurt dışı gezilerine gönderilerek ufuklarını genişletmelerinden bahsedilmiştir. Yine büyük bir sorumluluğu omuzlarında taşıyan öğretmenlerimizin gerektiği değeri göremediği araştırmanın sonuçları arasındadır. Yılmaz tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, TES'in sorunlarını belirleyip çözüm üretmeye çalıştığımız bu araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. "TES'in sorunları nelerdir?" diye sorduğumuz öğretmen ve yöneticilerin bir kısmı öğretmen maaşlarının yetersiz olduğundan bahsetmiştir. Yine öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaştırıldığı ve gereken önemin verilmediği de vurgulanmıştır. Ülkemizde öğretmen maaşları rahat bir yaşam sağlayacak düzeyde değildir. Ancak ihtiyaçlarını gidermek ve standart bir yaşam sürmek isteyen öğretmenler okul dışında dershanecilik yapmaya, özel ders vermeye ve eğitimle ilgisi olmayan farklı işler yapmaya başlamaktadır. Bunun sonucu olarak ta, öğretmenler okula motive olamazlar ve bu da devamında başarısızlığı getirir. Yine ülkemizdeki atama sistemi, öğretmenlerin psikolojik durumunu etkilemektedir. Öğretmen olmak için devletin üniversitesinde hak kazanan adaylar, üniversite eğitiminin ardından öğretmen olarak mezun olurlar. Ancak atama sistemi mezun olan herkesin öğretmen olamayacağını belirttiği için, bir kısım öğretmen adayı mezun olur olmaz iş sıkıntısı çekmeye başlar.

Uluğ (1998) yaptığı çalışmasında, TES'in sorunlarını ana hatlarıyla ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Eğitim konusu bilimsel gerekler temelinde, siyasal düzende gereken önceliğe sahiptir. Eğitimin işlevleri için popülist siyasi eğilimlere yönelmesi kaçınılmazdır. Eğitim sistemini yöneten kadrolarda bu düzene ayak uydururlar. Eğitim sistemi yönetsel bağlamda bu sistemin yönetimi altına girmiştir. Ancak bu durum eğitim sistemine olan güveni sarsmakta ve eğitimin gelişmesini engellemektedir. Uluğ tarafından elde edilen veriler yaptığımız araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Çalışmamızda öğretmen ve yöneticiler TES'in siyasal iradenin etkisinde kaldığını, eğitimin politik bir malzeme olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Değişen hükümetlerle beraber eğitim politikalarında da ani değişimler olmaktadır. Alt yapısı oluşturulmadan yapılan bu değişiklikler, eğitimin niteliğini düşürmektedir. Veli ve öğrenci profili düşünülmeden, sorunlar iyi tahlil edilmeden sırf değişim yapmak için yapılan tepeden inme değişimler, başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere tüm toplumu olumsuz etkilemektedir.

Güçlü (2011), “Eğitim hareketleri Dergisi’nin eğitim hareketleri açısından değerlendirilmesi (1955-1980)” konulu çalışmasının sonuçlarına göre, eğitim ve politika sorunlarına dair olan makalelerde Milli Eğitimin siyasetten uzaklaştırılması üzerinde durulmuştur. Ancak çok partili hayata geçişle birlikte eğitim, iktidarlara göre yön değiştirmiş, iyi eğitilmiş yöneticiler bertaraf edilmiş ve parti yandaşları önemli görevlere getirilmeye başlanmıştır. Güçlü tarafından yapılan bu araştırmanın sonuçları, öğretmen ve okul yöneticilerin gözünden eğitim sistemimizin sorunlarını belirlemeye çalıştığımız bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmamızın sonuçlarına göre öğretmen ve yöneticiler eğitimin siyasetin gölgesinde kaldığını ve siyasilerin eğitim politikalarına istedikleri gibi müdahale edebildiklerini belirtmişlerdir. İşi iyi bilen kişilerin yönetici olarak seçilmediği onların yerine parti yandaşlarının önemli görevlere getirildiğinden bahsedilmiştir. İki çalışma bulgular yönünden benzerlik göstermektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç

TES'in problemlerini bizzat eğitimi üreten kişiler olan öğretmen ve okul yöneticilerinin gözünden bakarak belirlemeye çalışan bu araştırmada şu sonuçlara varılmıştır:

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin yapısal çerçeve sorunları şu şekildedir: Müfredat çok fazla bilgi yüklü olduğundan öğrenciye uygun değildir, derslerde uygulamalı eğitime yer verilmiyor bu yüzden eğitim sistemimize ezberci eğitim anlayışı hakimdir, merkezi yönetim, ders kitaplarının yetersizliği, öğrenci seçme sınavı sadece bilgiyi ölçtüğü için yetersizdir, programlarda ön çalışma yapılmadan değişim yapıldığı ve bunun da alt yapı sorununa neden olduğu, PDR hizmetlerinin eksikliği, temel eğitimin uzun olması, yabancı dil eğitimine önem verilmemesi, okullarda verilen eğitimin nitelikli birey yetişmesi için uygun olmadığı, dershanelerin etkililiği ve çocukların erken yaşta okula başlamasıdır.

Öğretmenlere göre TES'in politik çerçeve sorunları şu şekildedir: Sınıflar çok kalabalıktır. Ayrıca spor salonu laboratuvar gibi alanlar yeterli değildir bu yüzden okullar fiziki açıdan yetersizdir , hükümetlerle birlikte eğitim politikaları da değiştiği için eğitim politikaları istikrarsızdır. Ülke ekonomisinden eğitime yeterli kaynak ayrılmamakta, sorunlar iyi analiz edilmediği için köklü çözümler bulunamamakta, siyasiler kendi güçlerini istedikleri gibi kullanmakta ve eğitim sistemi üzerinde siyasi irade oluşturabilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin önemszenmemesi, denetimde yaşanan sıkıntılar, eğitimin toplumsal yapıya uygun olmaması, ortak eğitim anlayışının olmaması, toplumsal çatışmalar, ülkemizin her bölgesinde öğrenciler aynı şartlarda eğitim alamamakta bu da fırsat eşitsizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin insan kaynakları çerçevesinde belirlenen sorunları şu şekildedir: Yöneticiler mesleki açıdan yeterli değildir, öğretmen yetiştiren kurumlarda verilen eğitimde ihmaller yaşanmaktadır, öğretmen maaşları nitelikli yaşam şartları için yeterli olmamaktadır, atanan öğretmenler iş garantisi olması sebebiyle başboş davranmaktadır okullarda çalışan nitelikli eleman eksikliği bulunmaktadır, MEB yöneticilerinin değişkenliği, öğretmen eksikliği, öğretmen ve yöneticilerin performansları belli aralıklarla değerlendirilmelidir ve yönetici seçiminde yanlışlıklar yapılmaktadır.

Öğretmenlere göre sembolik çerçeve sorunları değerler eğitiminin eksikliği ve velilerin ilgisizliğidir.

Okul yöneticilerine göre eğitim sistemimizin yapısal çerçeve sorunları şu şekildedir: Eğitim merkezi yönetim ile idare edilmeye çalışılmakta ancak bu sistem zaman zaman sorunlar çıkarmaktadır. Ezberci eğitim anlayışı, müfredatın öğrenciye uygun olmaması, temel eğitimin uzun olması, altyapı eksikliği, öğrenci seçme sınavının yetersizliğidir.

Okul yöneticilerine göre Türk Eğitim Sistemi'nin politik çerçeve sorunları şu şekildedir: okulların fiziki yetersizliği, istikrarsız eğitim politikaları, eğitime yeterli kaynak ayrılmaması, fırsat eşitsizliği, sorunlara köklü çözümler bulunamaması, siyasi irade politik yaklaşımlar, öğretmenlik mesleğinin önemszenmemesi, denetimde belli standart bulunmayışı ve yaşanan sıkıntılar, eğitimin toplumsal yapıya uygun olmamasıdır.

Okul yöneticilerine göre insan kaynakları çerçevesi sorunları şu şekildedir: Öğretmen yetiştiren kurumlarda yaşanan ihmaller, yöneticilerin yeterli olmaması, atanan öğretmenlerin iş garantisi, MEB yöneticilerinin kısa sürede değişip yerine yenilerinin atanması, okullarda çalışan nitelikli eleman eksikliği, atama bekleyen öğretmenlerimize rağmen bazı okullarda yaşanan öğretmen eksikliği, öğretmen maaşlarının yeterli olmamasıdır.

Okul yöneticilerine göre sembolik çerçeve sorunları, değerler eğitimi eksikliği ve velilerin ilgisizliğidir. Değerler eğitimi okullarımızda yeterince verilmemekte bu da öğrencilerin ahlaki yönden eksik bırakmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim sistemimizin sorunlarına yapısal çerçeve kapsamında getirdikleri çözüm öneriler şu şekildedir: Yapararak yaşayarak öğrenme modeli uygulanmalı ve eğitim sistemimiz ezberci eğitimden kurtulmalıdır. Müfredatta öğrenci seviyesine uygun değişiklik yapılmalı, sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı, seçme sistemi bilgiye dayalı değil daha çok uygulamalı olmalıdır. PDR hizmetleri artırılmalı, ders kitapları iyileştirilmeli, bireyselleştirilmiş eğitim uygulanmalıdır. Eğitim sistemi Avrupa'ya göre düzenlenmeli, disiplin kuralları artırılmalı, yabancı dil eğitimine önem verilmeli, yapılan değişikliklerin daha önceden pilot çalışması yapılarak hayata geçirilmelidir.

Öğretmenlere göre politik çerçeve çözüm önerileri şu şekildedir: Okulların fiziki şartları iyileştirilmeli, eğitim programları değişen iktidarlarla beraber değişmemeli sürekli hale getirilmeli, siyasilerin eğitime müdahale etmesi engellenmeli ve eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı, eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalıdır. Eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözüm üretmeye çalışmalı, eğitim sistemi tamamen değişmeli, sorunlara köklü çözümler sunulmalı, denetim ciddiye alınmalı ,eğitim sisteminde yapılacak bir değişimde farklı kesimlerim görüşleri alınmalı ve STK'ların etkisi artırılmalıdır. Öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmeli, çocukların ilk öğretmenleri olan ailelere eğitim verilmeli, velilerle iş birliği yapılmalı, 4-6 yaş arası okul öncesi eğitim zorunlu olmalı, dershaneler okullar ile iş birliği içinde olup MEB'e kazandırılmalı, zorunlu eğitim süresi kısaltılmalıdır.

Öğretmenlere göre insan kaynakları çerçevesi çözüm önerileri şu şekildedir: Öğretmenlerin daha kaliteli eğitim alması için öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı, yönetici seçimleri daha objektif ve daha dikkatli yapılmalı, öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı, adam kayırma engellenmeli, öğretmenlere kendilerini geliştirebilecekleri şartlar sağlanmalıdır. MEB yöneticileri farklı meslek gruplarından değil eğitimci olmalı, yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli, öğretmenler işlerini yapmaları konusunda daha istekli olmalı, öğretmen ve yöneticilerin performanslarını değerlendirmek için sınav yapılmalı, okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalıdır.

Öğretmenlere göre sembolik çerçeve çözüm önerileri, öğretmenlere kaybettikleri itibarın geri verilmesidir.

Yöneticilere göre yapısal çerçeve çözüm önerileri şu şekildedir: Sistem üzerindeki bürokratik yapı kalkmalı, yaparak yaşayarak öğrenme modeli benimsenmeli, yapılan değişikliklerin pilot uygulaması yapılmalı, eğitim sistemi başarılı Avrupa ülkelerinin eğitim sistemlerine göre düzenlenmeli, Müfredatta değişiklik yapılmalıdır.

Yöneticilere göre politik çerçeve çözüm önerileri şu şekildedir: Eğitim programları sürekli hale getirilmeli, okulların fiziki şartları iyileştirilmelidir. Eğitim siyasetten uzaklaştırılmalı, eğitime yeterince maddi kaynak sağlanmalı, eğitim sorununu herkes benimsemeli ve çözmeye çalışmalı, STK'ların etkisi artırılmalı, denetim ciddiye alınmalı, velilerle iş birliği yapılmalı, öğrenciler eşit şartlarda eğitim görmelidir. Zorunlu eğitim süresi kısaltılmalı, köyden kente göç engellenmeli, sorunlara köklü çözümler sunulmalı, eğitim sisteminin sorunlarını tek tek çözmek yeterli olmayacağı için eğitim sistemi tamamen değişmeli, devlet okulların şartlarını iyileştiremediği için okullar özelleştirilmelidir.

Yöneticilere göre insan kaynakları çerçevesi çözüm önerileri şu şekildedir: Öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı, adam kayırma engellenmeli, öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı, yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmeli, MEB yöneticileri eğitimci olmalı, yönetici seçimleri daha dikkatli yapılmalıdır. Öğretmenlere kendilerini geliştirecekleri şartlar sağlanmalı, öğretmen ve yöneticilere sınav yapılmalı, okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalıdır.

Yöneticiler sembolik çerçeve kapsamında çözüm önerisinde bulunmamışlardır.

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri yapısal çerçeve kapsamında şu şekilde sıralanmıştır: Öğrenci sayısının çokluğu uygulama yapmayı güçleştirmektedir, yapılan planlar eğitim sisteminin sorunlarına çözüm bulacak niteliktedir ancak uygulama aşamasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Bürokratik işlerin düzgün işlememesi uygulayıcılara zaman kaybettirmektedir.

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri politik çerçeve kapsamında şu şekilde sıralanmıştır: Hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi, ekonomik sıkıntılar, siyasetin ön planda olması ve eğitimin siyasetin gölgesinde kalması, sorunları net bir şekilde ortaya koyamama, sorunları görmezden gelme, siyasi iktidarın baskısı, akılcı politikalar üretememe,

başa gelen yöneticinin kendi görüşünü empoze etmeye çalışıp eskiyi yıkmaya çalışması, iktidarın koltuğundan olmamak için bazı şeyleri görmezden gelmesidir. Eğitimin sıkıntılı durumundan bazı kesimlerin çıkar sağlaması, devletin farklı alanlarda uzmanlaşmış bireylerden ziyade tek tip insan yetiştirme çabasıdır.

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri insan kaynakları çerçevesinde şu şekilde sıralanmıştır: Öğretmen yetiştirme de yaşanan sıkıntılar, eğitimcilerin zamanla duyarsızlaşması, işi bilen kişilerin değil de bazı kesimlere yakın olan kişilerin iş başına getirilmesi, nitelikli eleman yetişmemesi, akademik alanda yapılan çalışmaların yetersiz olması, eğitimcilerin gelişime açık olmamasıdır.

Öğretmenlere göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri sembolik çerçeve kapsamında şu şekilde sıralanmıştır: Eğitime gereken önemin verilmemesi, okul ortamının çocuklara çekici gelmemesi ve eğitime gereken ilginin gösterilmemesidir.

Okul yöneticilerine göre yapısal çerçeve kapsamında eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedeni, bürokratik işlerin düzgün işlememesidir.

Okul yöneticilerine göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri politik çerçeve kapsamında şu şekilde sıralanmıştır: ekonomik sıkıntılar, iktidarın koltuk sevdası, siyasi iktidarın eğitim ve eğitim yöneticileri üzerindeki baskısı, sorunları net bir şekilde ortaya koyamama, hükümetlerle beraber eğitim politikalarının da değişmesi, akılcı politikalar üretmemesi, eğitimin siyasetin gölgesinde kalması, eğitimin var olan sorunlarını görmezden gelmesidir.

Okul yöneticilerine göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri insan kaynakları çerçevesi kapsamında şu şekilde sıralanmıştır: İş bilen kişilerin iş başına getirilmemesi, öğretmen yetiştirme de yaşanan sıkıntılar, eğitimcilerin zamanla duyarsızlaşmasıdır.

Okul yöneticilerine göre eğitim sistemimizin sorunlarının çözülememe nedenleri sembolik çerçeve kapsamında şu şekildedir: ilgisizlik ve eğitime gereken önemin verilmemesidir.

6.2 Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak ülkemizin eğitim sisteminde yapılması gereken değişiklikler ve bu sonuçlara ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur.

6.2.1 Politikacılara öneriler

Okulların fiziki şartları iyileştirilmeli ve sınıf mevcutları standart hale getirilmelidir.

Her ülkenin yapısal özellikleri birbirinden farklıdır. Eğitimde başarılı olan bir ülkenin eğitim sistemini bizim ülkemizin yapısal özelliklerini göz ardı ederek uygulamaya çalışmak yanlış bir davranıştır. Eğitimde yapılacak yenilikler, öğrenci ve velilerin durumu, okulların imkânları vb. şartlar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Eğitim ve siyaseti birbirinden ayrı tutmak çok zordur. Ancak ikisi arasındaki denge iyi korunmalıdır. Siyasiler, eğitim sistemine müdahale etmemelidir. Eğitim partiler üstü bir kurum haline getirilmelidir.

Adam kayırma ve iltimas engellenmeli, eğitim yöneticileri objektif olarak değerlendirilip atanmalıdır.

Eğitim sistemi deneme tahtası değildir. Mevcut sistemin ürünleri tam olarak ortaya çıkmadan, sistemde değişiklik yapılmamalıdır.

Devlet, ülkenin her yerinde aynı standartları vatandaşlarına sunmak zorundadır. Ancak ülkemizin doğusuyla batısı arasında, eğitim olanaklarından yararlanma açısından büyük farklılıklar vardır. Yetkililer bu duruma bir çözüm bulmalı ve tüm öğrenciler aynı şartlarda eğitim almalıdır.

Başarının temel unsurlarından biri öğretmenlerdir. Ancak üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan öğretmenlerin, öğretmenlikleri devlet tarafından kabul görmemekte ve öğretmenler yeniden sınava tabi tutulmaktadır. Bu süreçte yaşanan sıkıntılar öğretmenlerin psikolojik durumunu etkilemekte ve meslek itibarı zedelenmektedir. Devlet ve üniversiteler bu konuda birlikte hareket etmeli, öğretmen ihtiyacı belirlenmeli ve üniversiteler kontenjanlarını buna göre belirlemelidir.

Eğitim sistemimize baktığımızda geçmişten beri var olan sorunların günümüzde halen devam ettiği görülmektedir. Köklü bir ihtiyaç analizi yapılmadan, eğitim politikaları oluşturulması var olan sorunları çözmek yerine daha da derinleştirmektedir. Eğitim politikaları oluşturulurken, STK'lar, eğitim uzmanları, üniversiteler vb. Kurum ve kişilerin katılacağı geniş çaplı bir katılım sağlanmalıdır. Bütçeden eğitime daha fazla pay ayrılmalıdır.

6.2.2 Uygulayıcılara öneriler

Eğitim politikaları ülke çapında belirlenir ancak uygulamalar öğretmenlerin elinde can bulur. Eğitimdeki başarının en önemli halkası olan öğretmenler mesleklerini sevmeli benimsemelidir. Yaptıkları işin ne kadar sorumluluk gerektirdiğinin farkında olup ona göre davranmalıdırlar.

Atanıp göreve başlamış olan öğretmenler, işini garantilediğini düşünüp başboş hareket etmemelidir.

Öğretmenler çalıştıkları okullarda yapılacak yeniliklerin hepsini okul yönetiminden ya da devletten beklememeli, değişim için kendileri de emek vermelidir.

Öğretmenlere okul dışındaki zamanlarının bir kısmını akademik çalışma yaparak değerlendirmelidir.

Okullarda rehberlik hizmetleri nitelik ve nicelik yönünden çok eksiktir. PDR hizmetlerinin güçlendirilmesi gerekir. Ayrıca öğrencilerin yönlendirilmesinde sadece rehber öğretmen değil tüm öğretmenler iş birliği yapmalıdır.

6.2.3 Araştırmacılara öneriler

Bu araştırma daha geniş kitleler üzerinde yapılabilir. Araştırma sonucunda belirlenen eğitim sistemi sorunları, diğer ülkelerin eğitim sorunlarıyla karşılaştıran, yeni bir çalışma ortaya konabilir.



KAYNAKLAR

- AÇIKGÖZ, K.**, (1994) Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.
- AKÇAY, A.**, “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi, 2000.
- ARI, R., SABAN, A.**, Sınıf Yönetimi. Gökkuşuğu Yayıncılık, Konya, 1999.
- AYDIN, M.**, Eğitim Yönetimi: Karar Verme. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi No:46, 2000.
- BAL, H.**, Nitel araştırma yöntemi (1). Isparta: Fakülte Kitabevi Yayınları, 2013.
- BALCI, A.**, Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Yayın, 2005.
- BAŞARAN, İ. E.** Yönetim. Ankara: Gül Yayınevi. 1989.
- BAŞARAN, İ., E.**, Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- BİNBAŞIOĞLU, C.**, Eğitim Yöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983.
- BURSALIOĞLU, Z.** Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Okulda Yönetim Süreçleri ve İşleri. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- BURSALIOĞLU, Z.**, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.
- BURSALIOĞLU, Z.**, Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama, Ankara, 1991.
- BÜYÜKKARAAĞAÇ, S., ÇİVİ, C.**, Genel Öğretim Metodları, Öz Eğitim Yayınları, İstanbul, 1998.
- CALLAHAN ve FLEENOR, C.P.**, Manging Human Pelations, Columbus Merriz Company, 1988.
- CAN, İ.** “Öğretmen - Yönetici İlişkisi”
<http://yasamrehberlik.blogspot.com/2009/01/retmen-ynetici-ilikisi.html>
(10.12.2015)
- CELEP, C.**, Sınıf Yönetimi ve Disiplini, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

- CERİT, Y.**, Okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 18 (4), 2012.
- ÇELİK, V.**, Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- DAVIS, K.**, İşletmelerde İnsan Davranış: Örgütsel Davranış, (Çev. K. Tosun), İstanbul, 1984.
- DAY, C., HARRIS, A., HADFIELD, M.**, Challenging The Orthodoxy of Effective School Leadership, Leadership in Education, Vol.4, No:1. 2001.
- DEMİREL, İ. N.**, Milli eğitim örgütündeki yönetici, müfettiş ve öğretmen görüşlerine göre okul yönetiminin sorunları: Ağrı ve Erzurum illeri örneği. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- ERDOĞAN, İ.**, Türk Eğitim Sistemi ve İşleyişi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ERSAN, N.**, Sınıf Yöneticisi Olarak Öğretmen, Eğitim ve Bilim, Sayı:90, Cilt:17., 1993.
- ERTUĞRUL, H.**, Öğretmenin Basarı Kılavuzu, Nesil Yayıncılık, 18. Baskı, İstanbul, 2004.
- FİDAN, N., ERDEM, M.**, Eğitime Giriş, Alkim Yayınevi, Ankara, 1992.
- GLASSER, W.**, Okulda Kaliteli Eğitim, Çeviri: Ulaş Kaplan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- GRIFFITH, J.**, “Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance”, Journal of Educational Administration, Vol. 42, Iss. 3.
- GÜÇLÜ, M.**, Eğitim hareketleri dergisi'nin eğitim sorunları açısından değerlendirilmesi (1955-1980). Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- GÜLCAN, M. G.**, Eğitimde son 10 yıl- sorunlar ve çözüm önerileri. Gazi Üniversiteli Öğretim Üyeleri Derneği Akademik Bülteni, 12 (1), 2014.
- GÜLER, A. HALICIOĞLU, M.B., ve TAŞĞIN, S.**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (1). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013
- HESAPÇIOĞLU, M., BAKİOĞLU, A.**, Öğretmen Eğitiminde Sorumluluk ve Akreditasyon, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi-1, 2001.
- ILGAR, L.**, Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996.
- KARİP, E; EROĞLU, E; ERDEN, D.**, Okulda Performans Yönetimi Modeli(Taslak).Ankara: MEB, 2002.

- KAYA, Y. K.**, Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1991.
- KORKMAZ, M.**, “Eğitim Kurumlarımızda Çatışma Nedenleri Sonuçları ve Etkileri”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 212, Ankara, 2004.
- LEVIN, J. ve NOLAN, J.**, Principles of Classroom Management: A Professional Decision-Making Model, Published by Allyn and Bacon, 1995.
- MEMDUHOĞLU, B. H., YILMAZ, K.**, “Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi”, Pegem Akademi, İstanbul, 2011.
- OWENS, R. G.**, Organizational Behavior in Education – Instructional Leadership and School Reform, Allyn and Bacon, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M.**, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1991.
- SAK, Ö.**, Avrupa Birliği Ortak Çerçeve Programına Göre Türkiye Ve Finlandiya Temel İngilizce Öğretim Programlarının Karşılaştırmalı Analizi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2013.
- SEMERCİ, N. ve Çelik, V.**, İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 8(30), 205–218, 2002.
- ŞIŞMAN, M.**, Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- ŞIŞMAN, M. ve Turan, S.**, Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (s. 99–146). Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004
- ŞIŞMAN, M.**, Öğretim Liderliği, Ankara, 2002.
- TAYMAZ, H.**, İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003
- TIERNEY, W. G.**, Organizational Culture in Higher Education Journal of Higher Education Wel: 59, No: 1, 1988.
- TÖREMEN, F.**, Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Elâzığ, Cilt: 12, Sayı: 1, Elâzığ, 2002.
- ULUĞ, F.**, Eğitim sisteminde değişime yapısal uyum sorunları. Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 4(2), 1998.
- ÜNAL, S, ADA, S.**, Sınıf Yönetimi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Döner Sermaye Matbaası, İstanbul, 2000.
- YALÇINKAYA, M.**, Z Teorisi ve Eğitime Uygulanması, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı204, Ankara, 1994.
- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H.**, Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (5. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık, 2005.

YILMAZ, E. E., İş ve Düşünce Dergisinde Eğitim Sorunları. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.

YİĞİT, B., Sınıf Yönetimi, PegamA Yayıncılık, Ankara, 2004.

İNTERNET ALINTILARI

<http://www.meb.gov.tr/egitimde-yeni-eba-ve-etkilesimli-sinif-yonetimi/haber/9567/tr>, E.T. : 01.02.2016



EKLER

Saygıdeğer meslektaşlarım,

Aşağıdaki ankette bulunan maddeler TES'in sorunlarıyla ilgilidir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler akademik bir amaç için kullanılacak, başka hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Lütfen ankette yer alan her maddeyi dikkatle okuyup, görüşünüzü samimiyetle belirtiniz. Sayfanın başındaki kişisel bilgilerinizi yazmayı unutmayınız. Anketin cevapsız hiçbir madde bırakılmadan doldurulması, araştırmanın bilimsel anlamda sağlıklı sonuç vermesine yardımcı olacaktır. Vaktinizi ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Nesrin KALE

Fehmi YEŞİLMEN

BÖLÜM 1

Cinsiyet:

Kadın ()

Erkek ()

Yaşınız:

Göreviniz:

() Öğretmen

() Müdür yardımcısı

() Okul Müdürü

() Diğer

BÖLÜM 2

1. TES'in sorunları nelerdir?
2. Çözüm önerileriniz nelerdir?
3. Neden bu zamana kadar çözüm bulunamamıştır?



Evrak Tarih ve Sayısı: 23/11/2016-7459



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-7459
Konu : Fehmi YEŞİLMEN Etik Kurul Onay hk.

23/11/2016

Sayın Fehmi YEŞİLMEN

Enstitümüz Y1312.041031 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Fehmi YEŞİLMEN' in "OKUL YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERDEN KAYNAKLANAN SORUNLARIN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması gereği "Yapılandırılmış Anket Formu" ve "Göreceli Soruları" ile ilgili anketleri 31.10.2016 tarih ve 2016/19 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6PLUTN>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ



1978 yılında Midyat'ta doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini Mardin ili Dargeçit ilçesinde, üniversite eğitimini Ankara'da tamamlamıştır. 1995 yılında Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Tarih Eğitimi Anabilim Dalı'nda lisans eğitimine başlamış, 1999 yılında mezun olmuştur. 1999 yılında Mardin ili Dargeçit ilçesi Sakarya İlkokulu'nda sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Burada 3 yıl görev yaptıktan sonra 2002 yılında kendi branşına geçerek Dargeçit Lisesi'ne atanmıştır. 2004 yazında kendi isteği ile İstanbul ili Beyoğlu ilçesi Taksim Ticaret Meslek Lisesi'ne atanmıştır. Bu tarihten sonra İstanbul ilinde değişik ilçe ve liselerde 8 yıl yöneticilik yapmıştır. Halen İstanbul ili Zeytinburnu ilçesi Mehmet İhsan Mermerci Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde tarih öğretmeni olarak görevini sürdürmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.