



KURUCU MÜDÜRLERİN OKUL YÖNETİMİ BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIKLARI TEMEL YÖNETSEL SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

BASIC ADMINISTRATIVE PROBLEMS AND SOLUTION SUGGESTIONS THAT
FOUNDING ADMINISTRATORS COME ACROSS IN THE CONTEXT OF SCHOOL
MANAGEMENT

Cemal AKÜZÜM¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, yeni açılmakta olan eğitim kurumlarının eğitim ve öğretime hazır hale getirilme sürecinde okul yönetimi bağlamında karşılaşılan temel yönetsel sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik atılabilecek adımları, kurucu müdürlerin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Fenomenoloji deseninde tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ilindeki resmi okullarda kurucu müdürlük yapan veya yapmış olma ölçütü dikkate alınarak, 2'si araştırma döneminde kurucu müdür olarak görev yapan, 7'si ise daha önce kurucu müdürlük yapanlar olmak üzere toplam 9 kişiden oluşmaktadır. Araştırma verileri, kurucu müdürlerle bireysel olarak yüz yüze yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde ise, betimsel analizden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, kurucu müdürlerin yeni açılmakta olan eğitim kurumunun bina ve alt yapısı, bürokratik işlemleri, mal ve hizmet alımına yönelik harcamaları, öğretmen ve yardımcı personel atamaları ve öğrencilerin okula alınması gibi okulun yönetsel işlevlerine yönelik birçok sorunla karşılaştıklarını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurucu müdür, okul yönetimi, yönetsel sorun, çözüm önerisi.

Abstract

The purpose of this research is to determine the basic administrative problems and solution suggestions for those problems in the process of preparing the new opening schools for education and training according to the views of founding administrators. As taking the criterion of having worked or working as founding administrator in Diyarbakır in 2015-2016 academic year into consideration, working group planned in phenomenology design consists of totally nine people, two of them are founding administrators during the research, seven of them worked as founding administrators before. The research data were collected with semi-structured interview forms developed by researcher by means of face to face interviews made with the founding administrators individually. Descriptive analysis was used in analyzing of the data. The findings of the research shows that founding administrators come across many problems regarding to administrative functions of school such as building and substructure, of new opening educational institutions, bureaucratic procedures, expenses for purchase of goods and services, assignments of teacher and auxiliary staff and registration of the students.

Keywords: Founding administrator, school management, administrative problem, solution suggestion.

¹ Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı,
cemalakuzum@hotmail.com

1. GİRİŞ

Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okulda yapıldığı için sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesi okuldur (Aytaç, 2013). Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği bir kurum olarak (Açıkalın, 1997), eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı (Balcı, 2010) sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993). Bu bağlamda, sosyal, açık bir sistem olan eğitim; toplumsal sistemin bir alt sistemidir. Toplumsal sisteme bağlı olan diğer alt sistemler, eğitim sistemini, eğitim sistemi de onları etkiler ve değiştirir. Yani, onların çıktıları eğitimin, eğitimin çıktuları da onların girdi ve işlemleri olabilir (Sönmez, 2003). İnsan ögesinin ağır bastığı okulların (Bursalıoğlu, 1971) bağlı buldukları üst sistemlere bakıldığında mikro bir sistem, fakat içinde barındırdığı öğretmen, öğrenci vb. sistemler göz önüne alındığında makro bir sistemdir. Sistem yaklaşımı açısından okul bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır (Erdem ve Şimşek, 2009).

Bir örgüt olarak okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçları (Başaran, 2008) ile toplumsal, ekonomik ve politik görevleri vardır (Bursalıoğlu, 2010). Bu bağlamda okulların en önemli görevi farklı öğretim basamaklarında, değişik eğitim programları uygulayarak ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmektir (Çinkır, 2010), diğer bir deyişle bir ülkenin geleceğini inşa etmektir (Açıkalın, 1997). Bu nedenle bir bütün olarak eğitim sistemlerinin başarısı açısından okulların işleyişi oldukça önemlidir. Ancak sistem kuramı açısından bakıldığında okul; girdileri, işleme süreci, sonuçları ya da çıktuları açısından diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Kendine özgü farklılıkları çerçevesinde okulun etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden (Çelikten, 2004), yani okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak da, okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 2010).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olan (Bursalıoğlu, 2010) okul yönetiminin yönetsel amacı, buldukları eğitim kademesinin amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olarak eğitim programları, işgören, öğrenci, genel hizmetler ve örgüt geliştirme işlerini etkili biçimde yönetmektir (Akçay ve Başar, 2004). Bu açıdan bakıldığında, eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi, okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000). Okul yönetimi, başta okul müdürü olmak üzere okulun yönetim ekibi tarafından uygulanır. Okul yönetiminin önemi ise, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır (Bursalıoğlu, 2010).

Etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek bir öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında birçok etkenden söz edilebilir. Ancak etkili eğitimin en belirleyici bileşenlerinden biri, öğretim lideri olarak yöneticilerdir (Topcu ve Aslan, 2009). Okul yöneticileri, eğitim sisteminin işletilmesinden ve sistem içinde yapılan değişikliklerin okullara uygulanmasından birinci derecede sorumlu olmakla birlikte (Aslan ve Yıldırım, 2013; Erdem ve Kıran, 2014), aynı zamanda eğitim örgütlerini şekillendiren, onları kendi yaşam felsefeleri ve gelişime açıklıkları oranında modernleştiren kişilerdir (Dönmez ve Bakır, 2016). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır (Balcı, 2010; Bursalıoğlu, 2010; Dönmez, 2001). Bütün bu özellikler ortaya koymaktadır ki, yöneticinin yapması gereken görevler, rutin görevler, yazışmalar, formaliteler, bürokratik iş ve işlemlerin çok ötesine taşmaktadır (Akçay ve Başar, 2004).

Açıkalın'ın (1997) ifade ettiği şekliyle, eğitim hizmetinin üretildiği yer olan okul, yöneticisi kadar okuldur. Bu noktada, okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda

okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır (Aslan ve Yıldırım, 2004). Ancak, eğitim sistemimizde “meslekte esas öğretmenliktir” sloganının günümüze kadar yaşatılması, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görülmesinde ve okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemiştir (Bursalıoğlu, 2010; Turan, 2007b). Türk Eğitim Sisteminde yönetici görevlendirme politikaları bu araştırmanın kapsamı ve tartışmaları dışında olmakla beraber, son on yıllık süre zarfında okullara görevlendirilecek yöneticilere dair sekiz yönetmelik çıkartılmış ve bu yönetmeliklerde de çok sayıda (ör. 13.08.2009 tarihli yönetmelikte 2009-2011 yılları arasında beş kez) ekleme ve değişikliklerin yapıldığı görülmektedir (Süngü, 2012). Eğitim sistemimizde eğitim kurumları yöneticilikleri ikinci görev olarak yürütülmekte ve görevlendirilmeleri de ilgili kanun ve yönetmeliklere ilişkin usul ve esaslarla düzenlenmektedir. Daha önce (en son 4 Ağustos 2013 tarihli yönetmelikte) “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” adıyla yayımlanan yönetmelik son değişiklikler doğrultusunda (ilk kez 2014 tarihli yönetmelikte) “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” ile tüm yönetmeliklerde vurgulandığı şekliyle ikinci görev olan okul yöneticiliği “atama” yerine “görevlendirme” adıyla yürürlüğe girmiştir (MEB, 2013; MEB, 2014).

Daha önce vurgulandığı gibi, okul yönetiminin başında okul müdürü bulunur, yani okul örgütünü okul müdürü yönetir (Balcı, 2014). Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkileri kullanan kişidir (Kaya, 1999). Halen yürürlükte olan ve 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik”te “Müdür, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder.” şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmanın odak noktasını oluşturan kurucu müdür ise aynı yönetmelikte, “Kurucu Müdürlüğe Görevlendirme” başlığı altında aşağıdaki şekliyle ifade edilmektedir (MEB, 2015):

MADDE 29 – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma müdür norm kadrosu verildiği tarihe kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

İlgili yönetmelik maddesinde kurucu müdürlük, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını insan ve madde kaynakları açısından eğitim-öğretime hazır hale getirmek için yönetim hizmetlerini yürütmek üzere görevlendirilecek kişileri tanımlamaktadır. Bu görevlendirmenin de müdür görevlendirmesine ilişkin şartları taşıyan yöneticiler veya öğretmenler arasından yapılacağı ve görevlendirme süresi olarak da eğitim kurumunun eğitim-öğretime açılıp kuruma müdür norm kadrosu verileceği tarihe kadar geçerli olacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir. Burada anlaşılacağı üzere, kurucu müdürlük görevini üstlenen kişinin görevlendirmesi, kuruma asil müdür görevlendirilinceye kadar devam etmekte ancak, dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, kuruma müdür norm kadrosu verildiğinde görevde bulunan kurucu müdür, yönetmeliğin aşağıda açıklanan maddelerinde belirtildiği gibi müdür olarak görevlendirileceklerde aranan özel ve genel şartları taşıyorsa aynı kurumda müdür olarak görevine devam edebileceği gibi, söz konusu şartları taşıyan başka bir öğretmen veya yönetici de bu göreve getirilebilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen 2015 tarihli yönetici görevlendirme yönetmeliğinde “kurucu müdür” ifadesinin yer aldığı ilgili yönetmelik maddeleri incelendiğinde; müdür olarak

görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar arasında, yönetici olarak en az üç yıl görev yapmış olanların müdür olarak görevlendirilebileceği ve bu yöneticilikler arasında kurucu müdür olarak geçirilen süre dikkate alındığı (Madde 6) gibi, müdürlüğe atanmada kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna müdür olarak görevlendirme isteğinde bulunanlara ilave beş puanın verileceği (Madde 26) belirtilmiştir. Ayrıca müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar arasında, kurucu müdür olarak görev yapmış olanların bu yöneticiliklere görevlendirmede yapılacak yazılı sınava girmeye hak kazanacakları (Madde 7, Madde 14) hükme bağlanmıştır. Yöneticiliğin görev süresine ilişkin yapılan düzenlemelere göre ise, eğitim sistemimizde yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmektedir (Madde 27). Ayrıca bir yönetici, aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamamaktadır. Ancak kurucu müdürlük kapsamında geçen süreler, dört ve sekiz yıllık sürenin hesabında değerlendirilmemektedir (Madde 28) (MEB, 2015). Böylece, yeni açılmakta olan bir eğitim kurumunun eğitim-öğretime hazırlanması gibi zor bir görevi üstelenecek kurucu müdürlerin yönetici olarak görevlendirilmelerinde birtakım haklarının yasal düzenlemelerle güvence altına alınmaya çalışıldığı söylenebilir.

Dolayısıyla kurucu müdürler, görevlendirilme süresiyle sınırlı olmak koşuluyla, okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları dâhilindeki a) eğitim programının yönetimi, b) öğrenci kaynağının yönetimi, c) işgören kaynağının yönetimi, d) genel hizmetlerin yönetimi ve e) parasal kaynağın yönetimi gibi konuların yanında, öğretimi devam eden okullardan farklı olarak ayrıca, yeni açılmakta olan okulların eğitim-öğretime hazırlanmasına yönelik beklentilere cevap verecek nitelikte yönetsel görevleri yerine getirme gibi ek konularla da ilgilenmektedirler. Toplumsal dinamikler bağlamında giderek daha karmaşık bir yapı ve işleyişe bürünen okul örgütünün, etkileşim halinde olduğu üst yönetimlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin okul ve okul müdürlerine yönelik artan ve farklılaşan beklentileri de göz önüne alındığında, kurucu müdürlerin yönetsel amaçları gerçekleştirme yolunda sorunla karşılaşmaları kaçınılmaz görünmektedir.

Okul yönetimi sürecinde yaşanan sorunlar, alan yazında yapılan çalışmalar doğrultusunda çeşitli açılardan farklı şekillerde sınıflandırılabilir: a) Maddi kaynakların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çelikten, 2004; Çinkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Erol, 1995; Gümüşeli, 2009; Korkmaz, 2005; Meşe, 2009; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015; Sarıce, 2006; Şahin, 1996; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012), b) Fiziksel koşulların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007; Erol, 1995; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Sarıce, 2006), c) Bürokratik işlemlerden kaynaklanan sorunlar (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Garton ve McIntre, 1978; Griffin, 1993; Hallinger ve Murphy, 1987; Murphy, 1990), d) İşgören kaynağının yönetiminden kaynaklanan sorunlar (Aydemir, 2013; Bıyık, 2014; Çinkır, 2010; Erol, 1995; Gülde, 2007; Meşe, 2009; Turan, 2007) ve e) Öğrenci kaynağının yönetiminden kaynaklanan sorunlardır (Bıyık, 2014; Çinkır, 2010; Turan, 2007). Bu bağlamda, okul müdürlerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları bu sorunların, müdürlerin görev ve sorumlulukları ile aynı doğrultuda olduğu söylenebilir.

Sorunlar, eğitim sistemlerinin gelişme dinamizmini yükselten, gelişime yön veren itici güç olarak görülmektedir (Armağan ve Yıldırım, 2015). Dönmez'in (2007) ifade ettiği gibi, yaşamak sorun çözmektir ve okul yöneticisi de okuldaki varlığını sorunların varlığına borçludur. Ancak değişik nitelikteki ve farklı boyutlardaki bu sorunlar, okulu iyileştirme ve geliştirmede öncelikli konulardan biri olan yönetim uygulamalarının ve insan kaynağına dönük faaliyetlerin iyileştirilmesi yönünde engel oluşturabilmektedir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Şişman, 2007). Dolayısıyla, yönetim süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamak

açısından (Baskan ve Aydın, 2000) kurucu müdürlerin yeni açılmakta olan okulların yönetiminde karşılaştıkları temel sorunların ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, yeni açılmakta olan eğitim kurumlarının eğitim ve öğretime hazır hale getirilme sürecinde okul yönetimi bağlamında karşılaşılan önemli yönetsel sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik atılabilecek adımları kurucu müdürlerin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmada; 1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumunun bina ve alt yapısında, 2) Bürokratik işlemlerinde, 3) Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalarında, 4) Öğretmen ve yardımcı personel atamalarında, 5) Öğrencilerin okula alınmasında hangi sorunlarla karşılaşıldığının ve çözüm yollarının neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırma Deseni

Araştırmanın deseni fenomenoloji deseni olarak tasarlanmıştır. Fenomenoloji, bireyin bir fenomenle ilgili bilinçli bir deneyimini betimlemesini içerir. Araştırmacı her katılımcının kendi öznel deneyimleriyle oluşturduğu yaşam dünyasına erişmek için çalışır. Fenomenoloji, insanların bireysel olarak ya da grupla yaşadıkları deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını, algıladıklarını ve zihinlerine nasıl transfer ettiklerini, bir fenomeni nasıl algıladıklarını, tarif ettiklerini, nasıl hatırladıklarını, değerlendirdiklerini ve diğer insanlara nasıl bir dil kullanarak aktardıklarını araştırır (Patton, 2001). Bu araştırmada da fenomen olarak, yeni açılmakta olan eğitim kurumlarının eğitim ve öğretime hazır hale getirilme sürecinde okul yönetimi bağlamında karşılaşılan temel yönetsel sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik atılabilecek adımları, kurucu müdürlerin yaşadıkları deneyimler yorumlanarak yansıtılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, araştırmanın desenine uygun olarak, kurucu müdürlük yapan veya yapmış olanlar arasından amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan “ölçüt örnekleme” yöntemi ile seçilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmanın temel ölçütlerini, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı yeni açılan resmi eğitim kurumlarında kurucu müdürlük yapıyor olma veya kurucu müdürlük yapmış olma ölçütleri oluşturmaktadır. Bu temel ölçütler doğrultusunda araştırmada yer alan katılımcılar belirlenirken Diyarbakır’daki resmi eğitim kurumlarında daha önce kurucu müdür olarak görev yapmış 2 yüksek lisans öğrencinin de görüşü alınarak yeni açılan eğitim kurumlarına ilişkin tecrübeleri olan deneyimli kurucu müdürler belirlenmiştir. Belirlenen kurucu müdürler ile telefon görüşmesi yapılarak araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Telefonla görüşme yapılan kurucu müdürlerin tamamı araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmişlerdir.

Bu araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ilindeki resmi okullarda kurucu müdürlük yapan/yapmış 9 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 9’u da erkek olup, 2’si bir eğitim kurumunda halen kurucu müdür olarak görev yaparken, 7’si ise daha

önce bir eğitim kurumunda kurucu müdür olarak görev yapmış, şuan öğretmen olarak görev yapmaktadır. Mesleki deneyimlerine bakıldığında 4'ü "10 yıl ve daha az" mesleki deneyime sahipken, 4'ü 11-20 yıl ve 1'i de 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Bunun yanında araştırmaya katılan kurucu müdürlerin 6'sı lisans öğrenim düzeyine sahipken, 3'ünün ise yüksek lisans öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri, kurucu müdürlerle bireysel olarak yüz yüze yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler ile araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacılara konunun ana çerçevesini belirleyip kendi konuları kapsamında soru sorma olanağı verirken, aynı zamanda görüşme sırasında ortaya çıkabilecek yeni durumlara göre sorular eklemeye fırsat veren esnek bir yapı sunmaktadır (DiCicco-Bloom ve Crabtree, 2006). Araştırmacı, görüşme yaptığı kişinin verdiği cevaplara odaklanarak konu hakkında derinlemesine bilgi edinme fırsatı bulur (Güler, Halıcıoğlu ve Taşkın, 2013). Araştırmada kurucu müdürlerin konuya ilişkin görüşlerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları araştırmanın amaçları göz önünde bulundurulmak suretiyle, alanyazın taraması ve uzman görüşleri (iki alan uzmanı, bir dil bilimci) doğrultusunda hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunda yer alan ifadelerin açıklık ve anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla, bir kurucu müdür ile ön uygulama yapılmıştır. Alan uzmanları ve ön uygulama neticesinde son şekli verilen görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı hakkında bilgi verilen birinci bölümde ayrıca kurucu müdürlerin cinsiyet, görev türü, mesleki kıdem ve öğrenim durumlarını belirlemeye dönük sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise kurucu müdürlerin, 1) Yeni açılan eğitim kurumunun bina ve alt yapısında, 2) Bürokratik işlemlerinde, 3) Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalarında, 4) Öğretmen ve yardımcı personel atamalarında, 5) Öğrencilerin okula alınmasında hangi sorunlarla karşılaştıklarını belirlemeye dönük sorular yer almıştır. Ayrıca, kurucu müdürlerin her bir soruna yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla her bir sorudan hemen sonra yer alacak şekilde "...sorunlarının giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?" sorularına yer verilmiştir.

Görüşmelerin tamamı, kurucu müdürlerle önceden iletişime geçilerek, belirlenen tarihlerde araştırmacı tarafından yüz yüze bireysel olarak yapılmıştır. Katılımcılarla görüşme yeri konusunda görüşülmüş, ulaşım kolaylığı, daha sessiz olması, kendilerini daha samimi bir şekilde ifade edebilmeleri gibi katılımcı önerileri doğrultusunda, görüşmeler araştırmacının çalışma ofisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 55–75 dakika arasında sürmüştür. Araştırmacı görüşmenin başlangıcında, görüşmenin amacını ve nasıl yürütüleceğini kurucu müdürlere açıklamış ve verilerin güvenilir bir biçimde elde edilebilmesi için ses kayıt cihazı ile kaydetme izni istenmiş ancak cihazın kullanılmasından rahatsız olduğunu belirten veya hissettiren katılımcılar olduğu için araçtan vazgeçilerek not alma yoluna gidilmiştir. Görüşmelerin birden fazla ve derinlemesine olması olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlar (Krueger ve Casey, 2000). Yeni görüşmelerle daha fazla veri toplamak ve ortaya çıkan kavramların yeterince açıklanması ve bu kavramlar ışığında araştırma konusuna ilişkin yeni boyutların keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Aslanargun, 2012). Bu kapsamda araştırma verileri önce yüz yüze yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerle daha sonra katılımcılara ulaştırılan yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, betimsel analizden yararlanılmıştır. Bu yaklaşıma göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da

sunulabilir. Betimsel analizde görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür bir analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu yaklaşım çerçevesinde, araştırmacı tarafından görüşmeler sırasında her bir katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda alınan notlar ile yine aynı katılımcıya ait görüşme formundan elde edilen veriler bilgisayar ortamında hiçbir değişiklik yapılmadan olduğu gibi görüşme formuna dökülmüştür. Böylece her bir katılımcı için ayrı bir formda birleştirilen görüşmelerin tümü tek tek okunarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda araştırmacının alt amaçlarından ve görüşme sorularından yola çıkılarak veri analizi için tematik bir çerçeve oluşturulmuştur. Son aşamada ise, kurucu müdürlerin görüşleri belirlenen temalar çerçevesinde yorumlanarak sunulmuş ve doğrudan alıntılar yapılarak çalışma desteklenmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizliliği esas alındığından araştırma raporunda katılımcılar gerçek adlarıyla değil araştırma kapsamında verilen “Müdür 1, Müdür 2... vb.” kod adlarıyla anılmaktadırlar.

3. BULGULAR

Bu bölümde, belirlenen temalar çerçevesinde kurucu müdürlerin görüşlerine yer verilmiştir. Okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin kurucu müdürlerin görüşleri, beş ana tema şeklinde sunulmaktadır. Ortaya çıkan temalar başlıklar halinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmaktadır.

1. Yeni açılan okulun bina ve altyapısına ilişkin yaşanan sorunlar

Yeni açılan okulun bina ve altyapısına ilişkin yaşanan sorunları belirlemek amacıyla katılımcılara “Kurucu müdür olarak yeni açılan okulun bina ve altyapısına ilişkin hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlardan, kurucu müdürlerin yeni açılan okulların bina ve altyapısında yaşanan sorunlar konusunda bir görüş birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Katılımcılar, bu konuya ilişkin sorunlarının temel kaynağı olarak; okulun elektrik, su, telefon, internet, kalorifer, kanalizasyon şebeke ve tesisatlarının tamamlanmadan veya arızaları giderilmeden, yani binaların eğitim-öğretim yapmaya uygun bir konuma getirilmeden Milli Eğitim Bakanlığı’nın denetim birimlerince teslim alınması şeklinde ifade etmişlerdir. Kurucu müdürler, yüklenici firmaların genellikle dayanıksız yapı malzemelerini kullandıklarını, ince işçilikte gereken özeni göstermediklerini ve şartnamelerinde projeye yönelik taahhütleri tam anlamıyla yerine getirmeden binayı tamamladıklarını beyan ettiklerini belirtmişlerdir. Bu beyanlar dikkate alınarak ilgili birimlerce binalar teslim alındığından eğitim-öğretim döneminde okulun tavan bölümlerinde dökülmelerin başladığını, bodrum katlarının su altında kaldığını ve asansörlerin çalışmadığını, bu durumun da eğitim-öğretimle ilgilenmekten ziyade fazlasıyla zaman kaybına neden olan tadilat işleriyle uğraşmak zorunda bırakıldıkları şeklinde ifade edilmiştir. Bu konuya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Bina ve altyapı ile ilgili sayabileceğim çok sayıda sorunum var. Örneğin, okul binasının kanalizasyon sistemi, telefon tesisatı, uydu tesisatı, elektrik ve su tesisatında sıkıntılarla karşılaştım ve bunların birçoğu halen devam ediyor. Bunu da belirtmezsem bence eksik olur, yüklenici firmanın kullandığı malzemedan dolayı asansörler çalışmıyor ve binanın tavan kısımlarında dökülmeler başladı, biz de bol bol tamirat işi yapıyoruz.” [Müdür 2]. *“Kurucu müdürü olduğum bina yeni inşa edildi. Ancak, binayı yapan inşaat firmasından kaynaklı elektrik, su, telefon, internet vb. tesisatlarında sıkıntılar yaşamaktayız. Örneğin, yüklenici firmanın gerek yapı malzemesi gerek ince işçilikte gereken özeni göstermediğini düşünüyorum. Genellikle dayanıksız ve adi malzeme*

kullanılmaktalar. Dolayısıyla sonradan bol bol tamirat işleri çıkmaktadır. Biz de şaşırılmış durumdayız, eğitim-öğretimle mi uğraşalım yoksa altyapı sorunlarıyla mı? İnanın bu durum bizleri fazlasıyla meşgul etmektedir.” [Müdür 5]. “Bina ve altyapıyla ilgili temel sorunlarımızın başında elektrik, internet ve telefon bağlantılarını sayabilirim. Elektrik panolarında kullanılan şalterlerin amperleri düşük olduğundan klimalar açıldığında şalterler atmakta yani elektrik sık sık kesilmektedir. Ana elektrik panosunun yanına yerleştirilen güç kaynağı elektrik kesildiğinde devreye girmemektedir. İnterneti binaya dağıtan cihazda ya da bağlantılarında sıkıntı olduğundan internet binaya dağıtılamamaktadır. Aynı sorun telefon bağlantılarında da mevcut.” [Müdür 7]. “Kendi okulumda yeni açılan okulların genel sorunlarını yaşıyorum. Genel olarak elektrik, su, kanalizasyon gibi binanın altyapısında ve inşaatta kullanılan malzemenin kalitesinin iyi olmadığını, işçilik olarak da hakkını vermediklerini düşünüyorum. Belki, yeni bir okulun oturması için bir yıl gibi bir süreye ihtiyaç var ancak, bu durumun içinde bulunan öğretim yılının kaybına neden olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle, yapılan işçiliğin ve çizilen projelerin hiç uygun olmadığını söyleyebilirim. Düşünsenize, okulun kanalizasyon gideri sürekli tıkanmakta ve siz bunu açmak zorundasınız, bodrum katları yağışlarda su altında kalmakta ve siz pompalarla sürekli bu suları tahliye etmek zorundasınız. Bunlar bir hayli vakit alan işler ve bence binanın sağlığı açısından da olumsuz etkenlerdir bunlar.” [Müdür 8]. “Sorunların temel kaynağı, binanın elektrik tesisatı tamamlanmadan, su, elektrik, internet aboneliği verilmeden, Milli Eğitim Bakanlığı elemanlarınca tam denetimi yapılmadan binanın teslim alınmasıdır. Binanın fiziki görünümünde ilk etapta bir problem görünmüyor, yüklenici firma teknik olarak her şeyi tamamladığını beyan etmekte, denetim elemanları da detaylı testlere tabi tutmadan kâğıt üzerinde binayı teslim almaktadır. Sonradan olan bize oluyor, bir yandan acilen giderilmesi gereken eksiklikleri bizler giderirken, bir yandan da bizi aşan sorunlarda yüklenici firmanın gelmesini beklemek zorundayız, bu da okulun düzenini olumsuz etkilemektedir.” [Müdür 9].

İki kurucu müdür, görev yaptıkları okulun öğrenim düzeyine uygun yeni bir bina inşa edilmekten öte, dönüşümü sağlanan binalarda eğitim-öğretim yapmaya çalıştıklarını, bu durumun da sorunları kaçınılmaz kıldığını ifade etmişlerdir. Özellikle, ilkokuldan liseye dönüştürülen okullarının öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olduğu belirtilmektedir. Bu konuda görüş bildiren kurucu müdürlerden Müdür 3 ve Müdür 4’ün konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

“Yeni açılan okulumuz, ilkokuldan liseye dönüştürülen bir okul olduğu için harabe olduğunu söylemek bence abartı olmaz. Çünkü okulun altyapısı sağlıklı değil, zeminindeki fayansların çoğu kırık ve dökülmüş durumda. Okulumuz, ilkokul öğrencilerine göre planlandığından ortaöğretim öğrencilerine pek de uygun olduğunu söyleyemem. Burada sayılabilecek çok eksiklerimiz var, örneğin internet alt yapısının olmaması birçok iş ve işleyişimizde aksaklıklara neden olmaktadır.” [Müdür 3]. “...bir öğretim düzeyine göre yeni bir okul açacaksınız ve bu okul yeni bina yerine yani sıfır bir binadansa dönüşümü sağlanmış bir bina olursa sorunları siz düşünün. Evet, belki altyapı ile ilgili bazı şeyler oturmuş gibi görünüyor ancak, günümüz şartlarında yenilenmesi gereken çok şey var. Ayrıca, dönüştürülen binamız öğrencilerimizin seviyesine uygun olmadığı gibi, birçok amacımızı da karşılamamaktadır.” [Müdür 4].

Yeni açılan okulun bina ve altyapı sorunlarına ilişkin çözüm önerileri

Kurucu müdürlerin, bina ve altyapı sorunlarına ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “Yeni açılan okulun bina ve altyapı sorunlarının giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde, kurucu müdürlere göre sorunların giderilebilmesi için ilk etapta, yüklenici firma tarafından okulun elektrik, internet, telefon ve su gibi temel sistemlerin hem çalışma

durumları hem de abonelikleri tamamlandıktan sonra teslim edilmesi gerektiğidir. Buna karşılık, Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı teknik elemanların da sayılan bu temel sistemlerin denetimlerini ayrıntılı bir şekilde yapıp, çalışmayan sistemlerin arızalarını giderilmesini sağladıktan sonra binanın kesin kabulünü yapmaları gerektiğidir. Kurucu müdürlere göre, binanın inşaatına başlanmadan önce zemin etüdünün yapılması, yerel yönetimlerle işbirliği yapılması, bina yapımında kullanılan malzemenin kalite kontrolünün inşaatın her aşamasında yapılması ve yapılacak çalışmaların her aşamasına kurucu müdürlerin katılımının sağlanması gerekmektedir. Kurucu müdürler tarafından önemli görülen diğer bir hususun da, dönüşümü gerçekleştirilecek okulların hizmet edeceği öğrenim seviyesine göre yapılandırılması gerektiği veya daha üst bir öğrenim seviyesine göre var olan binanın dönüşümünü yapmaktansa, yeni binaların inşa edilmesi gerektiğidir. Yukarıda bahsi geçen çözüm önerilerine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şöyledir:

“Bina teslim alınmadan önce gerekli kontrolleri etraflıca yapıldıktan sonra teslim alınması çok büyük önem arz etmektedir. Bina ve altyapı olarak eksiklikler varsa ki eksiklikler kaçınılmaz oluyor genelde, bu durumda Milli Eğitim Müdürlüğünden teknik eleman istenip bu eksiklikleri tespit ettirmek ve kesin kabulün yapılmasını engellemek ayrıca eksiklikleri yüklenici firmaya zamanında yaptırmak gerekir.” [Müdür 2]. *“Milli eğitim olarak “kervan yolda düzülür” mantığını terk etmediğimiz sürece sorunlara çözüm üretmemiz bayağı zor görünüyor. Bütün sorunlarımızın en önemli çözüm kaynağı, okul binası teslim alınmadan önce gerekli kontroller yetkili birimlerce yapıldıktan sonra Bakanlık düzeyindeki denetim birimleri tarafından teslim alınmalıdır.”* [Müdür 5]. *“En azından klimaların bağlı olduğu şalterlerin amperleri yüksek olmalıdır. Güç kaynağı, internet, telefon bağlantıları sorunsuz yapılmalıdır. Bu saydığım altyapıya ilişkin temel sistemler detaylı bir test sürecinden geçirildikten sonra teslim alınması gerekmektedir.”* [Müdür 7]. *“Aboneliğe bağlı olan elektrik, su ve internet gibi abonelik işlemleri yapıldıktan ve binanın altyapısına dair tesisatın tamamı detaylı bir şekilde test edildikten sonra teslim alınması gerekmektedir.”* [Müdür 9]. *“Binanın inşaatına başlanmadan önce zemin ve temel etüdünün yapılması, projeler yapıldığı zaman belediyelerden kroki alınması gerekir. Kullanılan malzemenin kalitesi inşaatın her aşamasında kontrol edilmeli ve en önemlisi de binanın yapımında kullanılacak projenin kullanışlı olması gerekir.”* [Müdür 8]. *“Üst yönetim birimleri tarafından ödeneklerin zamanında gönderilmesi, kurumun altyapı eksiklikleri giderildikten sonra teslim alınması, yapılacak çalışmaların her kademesine kurucu müdürlerin katılımının sağlanması gerekir.”* [Müdür 6]. *“Dönüşümü gerçekleştirilmiş okullar, hizmet edeceği öğrenim seviyesine uygun bir şekilde İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından tadilattan geçirilip eğitim-öğretime uygun hale getirilmelidir.”* [Müdür 3]. *“Bir öğrenim seviyesinden başka bir öğrenim seviyesine dönüşümü yapılacak okullardansa, yeni binaların inşa edilmesi gerekmektedir.”* [Müdür 4].

2. Bürokratik işlemlere ilişkin yaşanan sorunlar

Kurucu müdürlerin kurum ve Milli Eğitim Müdürlükleri düzeyinde, resmi iş ve işlemlerinde yaşadıkları sorunların neler olduğunu belirlemek amacıyla katılımcılara “Bürokratik işlemlere ilişkin ne tür sorunlarla karşılaşmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Yeni açılan okulun temel iş ve işleyişini ilgilendiren resmi evrakların ilgili kurum ve sorumlularınca yeterli düzeyde incelenmemesinin, üst yönetim birimlerinin yeterli donanımına sahip olmamasının ve yapılacak bir atamada veya araç-gereç temininde onay mercilerinin çok sayıda olmasının, kurucu müdürleri okul yönetmede zorlayan en ciddi sorunlar olduğunu ifade eden katılımcıların, bürokrasinin, işlemleri ve kırtasiyeciliği arttırdığı yönünde hem fikir oldukları görülmektedir. Katılımcılar, okulun kadrolu öğretmenlerinin olmayışının satın alma ve muayene teslim komisyonlarını oluşturmada zorlukların yaşanmasına neden olduğunu belirtmekle beraber, eğitim sistemimizde yönetici atamalarının (görevlendirmelerin) sık sık

değişmesinin kurucu müdürlere rehber olabilecek deneyimli yöneticilerin öğretmenliğe geri döndürülme gibi görev değişimlerinin kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Bir taraftan, ödenek, öğretmen ve yardımcı personel konularında bürokratik işlemlerin doğurduğu gecikmelerin diğer taraftan da gerek üst yönetimlerden gerekse meslektaşlardan bürokratik anlamda destek alamayıp, kurucu müdürlerin iş yüklerini arttırdığı görülmektedir. Hatta bir kurucu müdür, “...bürokrasi deyince bende ilk çağrışım yapan şey, yeni açılan okulun temel ihtiyaçlarına yönelik abonelikler oldu. Örneğin, elektrik, su, telefon gibi abonelikler yapılmadan bina teslim alındığından sıkıntılarla karşılaşılmaktayız. Bu sıkıntıları aşmak için, bütün abonelikleri kendi adıma yapmak durumunda kaldım.” [Müdür 7] sözleriyle mevcut durumu açıklamaktadır. Kurucu müdürlerin konu hakkındaki görüşleri şöyledir:

“Bu konuda özellikle resmi evrakların ilgili birim ve sorumlularca yeterli düzeyde incelenmediği, bizi amacımıza hızlı ulaştırabilecek nitelikte bir yeterliliğin olmadığı, dolayısıyla bürokrasiden kaynaklı nedenlerle iş ve işlemlerin yavaş işlediği kanısındayım.” [Müdür 1]. “Okulumuzda henüz kadrolu öğretmen olmadığından satın alma ve muayene teslim komisyonları kurulamamaktadır. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için ilçede görev yapan öğretmen ve yöneticilerden komisyonlar kurmak zorunda kalıyoruz. Burada da yeterli deneyime sahip olmayan kişiler görev aldığından sıkıntılar yaşıyoruz. Bu ve bunun gibi nedenlerle, ilçede işler ağır yürümekte, ihtiyaç duyulan malzemeler geç gelmektedir.” [Müdür 2]. “Sizin de bildiğiniz gibi, Bakanlık düzeyinde yönetici atama yönetmelikleri yetişemediğimiz bir hızda değişmektedir. Elbette genç ve dinamik eğitimcilerin yönetim kademesinde bulunmasını isterim. Ancak, çoğu zaman deneyimli meslektaşlarımız öğretmenliğe geri döndürülmekte bu da bizim için güç kaybı demektir... ayrıca, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde bizimle doğrudan alakalı olan şube müdürlerinin yeterli donanıma sahip olmadıklarını, resmi işlemlerde haddinden fazla kırtasiyeciliğin olduğunu, işlere yönelik prosedürlerin de çok zaman aldığını belirtmek isterim.” [Müdür 3]. “...okulun fiziki olanakları, altyapısı zaten eğitim-öğretime uygun değil. Birtakım ihtiyaçları karşılamak için araç gereç talebinde bulunduğum zaman bunların temininde prosedürler çok zaman almaktadır.” [Müdür 4]. “Yeni açılan bir kurumda ödenek, personel görevlendirme gibi işlemlere yönelik prosedürler uzun sürmektedir... Yeni açılacak okullar için bir ayrıcalık veya mevzuatta bir esneklik bekliyorsunuz ancak bunlar olmadığı gibi, ödenekler yeterli oranda değil ve görevlendirmelerde de bürokratik işlemler uzun sürmektedir.” [Müdür 5]. “Okulun yeni açılıyor olması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Resmi işlemleri hızlı yapmak adına size yardımcı olabilecek veya yol gösterebilecek kimseyi bulamıyorsunuz, aksine her şeyin kurucu müdür tarafından hazırlanması, takip edilmesi ve sonuçlandırılması beklenmektedir.” [Müdür 6]. “Bürokratik işlemlerde karşılaştığımız sıkıntıların başında giderler için ödeneğin olmayışıdır. Dolayısıyla, okula malzeme çektirecek para da yok, temizlik yapmak için eleman da...” [Müdür 8]. “Müdür yardımcısı/müdür yardımcılarının, yardımcı personellerin kurucu müdürle birlikte anında görevlendirilmemesi, resmi bir işlem için birçok kurum onayının beklenilmesi işi sekteye uğratmaktadır...” [Müdür 9].

Bürokratik işlemlerde yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

Kurucu müdürlerin, resmi iş ve işlemlerinde yaşadıkları sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “Bürokratik işlemlerde yaşanan sorunların giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Kurucu müdürlerin bu temaya ve bir önceki temaya ilişkin görüşleri incelendiğinde, okulun eğitim-öğretime bir an önce hazırlanmasında fiziki şartlar kadar bu şartları mümkün kılacak bürokratik engellerin aşılmasıdır. Katılımcıların konuya ilişkin çözüm önerileri ise; kırtasiyecilik yerine resmi yazışmalarda sadece e-belge sisteminin kullanılması, personel ve donatım ihtiyaçlarının okul

açılmadan önce tespit edilmesi, ödenek ve personel temininde yaşanan gecikmeleri önlemek adına birkaç kademedan oluşan onay süreci yerine (en azından yeni açılan kurumlar için) iş ve işlemlerin tek elden yürütülmesi ve yüklenici firmanın bu süreçte üzerine düşen yasal yükümlükleri yerine getirmesinin sağlanması başlıkları altında toplanmaktadır. Bu tür iyileşmelerin, kurucu müdürlerin okulu eğitim-öğretime hazır hale getirebilmeleri için zaman kazanmaları adına stratejik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu konuya ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Kâğıt israfına son verilmesi kanımca önem arz etmektedir. Mal ve hizmet alımlarında bir bakıyorsunuz teknik şartnameler, ilk gelen resmi yazılar, birimler arası yazışmalar, faturalar, sonuçlandırma evrakları derken yığınla kâğıt birikiyor. Oysa günümüzde teknolojiden yararlanarak birçok kâğıt israfı engellenebilir hatta böyle davranılsa işin karmaşıklığı ve zaman kaybı bile önlenmiş olur. Örneğin, Bakanlık düzeyinde internet üzerinden sadece e-belge sistemiyle, kâğıt vb. materyallere gerek kalmadan yazışmalar yapılabilir.” [Müdür 1]. *“Yönetim kademelerinin uzun süren onay süreçleri bir yana bırakılıp, okula bir an önce kadrolu öğretmen ataması yapılmalıdır...”* [Müdür 2]. *“...iş ve işlemlerin tek elden yürütülmesi, zaman kazanmak açısından stratejik bir öneme sahiptir.”* [Müdür 3]. *“Eğitim-öğretime başlamadan önce gerekli donanımların temin edilmesi gerekir. Hatta araç-gereç temini yapılmadan okulun öğretime açılmaması, öğretmen ihtiyacını karşılamak için önceden duyuruya çıkılması, özellikle geçici görevlendirmelerin yapılmaması gerekir.”* [Müdür 4]. *“Yönetmeliklerde, yeni açılan eğitim kurumlarıyla ve buralarda görevlendirilecek kurucu müdürlerle ilgili birtakım düzenlemelere gidilebilir. Personel görevlendirmede üst yönetimler hızlı hareket etmeli, ilgili kurumlarca gerekli personel ihtiyacı önceden tespit edilerek bir an önce görevlendirmelerin yapılabilmesi gerekir.”* [Müdür 5]. *“Düşünsenize kamuya ait bir yerde elektrik, su, telefon gibi abonelikler sizin adınıza yapılmış. Belki geçici bir durum olarak algılanabilir, ancak her bir işlem ayrı bir emek ayrı bir zaman kaybı demektir. Bunun için, aboneliklerin okul adına yapılabilmesi gerekmektedir.”* [Müdür 7]. *“Yeni açılan okullara yeterli miktarda (okulun ihtiyaçlarını karşılayacak oranda) ödenek verilmesi ve okulun inşaat sonrası ilk temizliğinin de yüklenici firma tarafından yapılması gerekir...”* [Müdür 8]. *“...personellerin kurucu müdürle birlikte görevlendirilmesi, birçok onaydan geçmesi gereken resmi işlerin okul eğitim-öğretime hazır hale getirilinceye kadar tek elden yürütülmesi maksadıyla birinin yetkili kılınması gerekir.”* [Müdür 9].

3. Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalara ilişkin yaşanan sorunlar

Araştırma kapsamında katılımcılara “Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalara ilişkin ne tür sorunlar yaşamaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, araştırmaya katılan kurucu müdürlerin mal ve hizmet alımına ilişkin yapılan harcamaların okulun ihtiyaçlarını karşılamada ve hizmet üretmede karşılaşılan önemli bir sorun olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle kurucu müdürler, mal ve hizmet alımına yönelik komisyonların olmayışı, komisyonlara ulaşmada yaşanan zorluklar veya bu anlamda görevlendirilen personelin teknik bilgiye sahip olma noktasında yaşanan aksaklıkların kendilerini etkileyen en önemli etmenler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda Müdür 5, en önemli problemlerinin mal ve hizmet alımında ödeneklerin zamanında gelmemesi şeklinde ifade ederken, Müdür 4 *“Teknik donanıma sahip personel görevlendirilmemesinin mal ve hizmet alımını olumsuz etkilediğini.”*, Müdür 7 ise Bakanlık tarafından ödenek ayrılıp okullara ulaştırılmasına karşın teknik malzemenin nakliye, kurulum ve temizlik gibi destek hizmetlerde aksaklıklar yaşadıklarını ifade etmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir:

“...komisyonlar olmadığından ilçede görev yapanlardan zor da olsa komisyon kuruyoruz. İmzalar için bazen ilgili kişileri bulamıyoruz.” [Müdür 2]. “Mal ve hizmet alımlarında gereksiz çok sayıda evrakların bulunması ve hizmet alımında sürenin kısa olması...” [Müdür 3]. “Mal ve hizmet alımında ödeneklerin zamanında gelmemesi en önemli problemimizdir. Ayrıca, deneyimsizlikten ötürü Milli Eğitim Müdürlüğü ve Mal Müdürlüğü malzeme ve hizmet alımlarında yeni görevlendirilmiş kurucu müdüre yeterince rehberlik yapamamaktadırlar ve kurucu müdürler yalnız bırakılmaktadır. Dolayısıyla, aynı zaman diliminde birçok sorunla baş etmek zorunda kalıyorsunuz. Kurulan komisyonlar da görevlerini sağlıklı bir şekilde yürütememektedir.” [Müdür 5]. “Yönetimin üst kademelerinin bünyesinde destek birimleri olmasına rağmen yardımcı olunmadığından ve komisyonlara eleman atanmasında zorluklar yaşanmasından kaynaklanan birtakım sorunlar yaşamaktayız.” [Müdür 6]. “Mal ve hizmet alımında Milli Eğitim Bakanlığı ödenek ayırmakta ve bizlere ulaştırmaktadır. Ancak, okula alınan teknik malzemenin nakliyesi ve kurulumu gibi konularda sıkıntılar yaşanmaktadır. Asıl işlem veya zorluk bundan sonra başlamakta, örneğin okulun temizliği, yani yıkanması veya panoların takılması için işçi tutulması gerekmektedir. Bu gibi hizmetlerde pek de destek aldığımızı söyleyemeyiz.” [Müdür 7]. “Ortaokullarda ödenek olmadığı için mal ve hizmet alımında sıkıntı yaşamaktayız. Malzeme bulunmuyor veya eksik gönderiliyor. Temizlik yaptırarak eleman da bulamıyoruz...” [Müdür 8]. “Mal ve hizmet alımlarına yönelik önceden komisyonun (satın alma, muayene) kurulmaması beraberinde büyük sıkıntılar getirmektedir. Yani, bir donatım malzemesi alınacak, altı kişiden oluşan komisyona ulaşılamıyor veya komisyon ortada yok, hocam size soruyorum siz olsanız ne yaparsınız?” [Müdür 9].

Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalarda yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri

Kurucu müdürlerin, okullara ayrılan ödenekler ile mal ve hizmet alımlarında yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalara ilişkin yaşanan sorunların giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Kurucu müdürlerin bu konudaki sorunlara ilişkin ifadelerinde yer alan satın alma ve muayene komisyonlar söylemi, çözüm önerilerinde de aynı sıklıkta yer almaktadır. Özellikle okula geçici görevlendirmeler yerine kadrolu öğretmen atanmasıyla komisyon problemlerinin ortadan kalkacağını veya Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde yer alan mevcut komisyonların yeni açılacak okullar için de görevlendirilmesi, ayrıca mal ve hizmet alımına yönelik bu tür görevlendirmelerde doğru hizmet alımını gerçekleştirmek adına teknik donanımına sahip personelin görevlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Katılımcılar, kurucu müdürlere harcama yetkisinin verilmesinin öncelikli ihtiyaçların giderilmesinde önem arz ettiğini, hatta sonradan doğabilecek sorunların zamanında tespit edilmesi açısından mal ve hizmet alımı ile bina denetimlerinin tamamen kurucu müdürlere devredilmesini gerekli görmektedirler. Bu soruya ilişkin dikkat çeken katılımcı görüşleri şöyledir:

“Bence bu konudaki en etkili çözüm yolu, yeni bir okul açıldığında Milli Eğitim Bakanlığı'nın oraya kadrolu öğretmen ataması yapmasıdır. Geçici görevle gelen veya ücretli öğretmenlerin okulda ne kadar kalacağı belli değil. Kadrolu öğretmen atayacaksınız ki bu öğretmenlerden komisyonlar kurulabilsin. O zaman mal ve hizmet alımını daha hızlı ve yerinde yapabilirsiniz.” [Müdür 2]. “...doğru, yeni açılan okula kurucu müdür olarak görevlendiriliyorsunuz, ancak denetimi başkaları yapıyor. Bu konudaki önerim, tüm yetkilerin okul idarecilerine devredilip denetimin de onlar tarafından yapılması gerekir. Çünkü o okuldaki tüm öğretim hizmetlerinden siz sorumlu olacaksınız, ilerleyen dönemlerde ne tür zorluklarla karşılaşacağınızı daha iyi görebilirsiniz. Dolayısıyla, her şeyi didik didik edip eksik bırakmayacak şekilde bir

denetim yapabilirisiniz... Hizmet alımının süresi bakımından da öğretim yılının başında alımların devlet tarafından yapılması okulun düzeni açısından çok önemli bence.” [Müdür 3]. “Okulda araç-gereciniz yoksa veya eksikse, başarıya ulaşmanız zor. Ben bu konuda biraz idealist davranırım. Örneğin, okulumun başarısının bulunduğu eğitim bölgesinde üst sıralarda olmasına gayret ederim. Ancak, takdir edersiniz ki okul sadece öğretmen ve öğrenciden ibaret değil, teknik donanımının da iyi olması gerekir. Bu saydığım durumlardan ötürü mal ve hizmet alımlarında zorluk çekmemek adına teknik donanıma sahip personelin görevlendirilmesi gerekir.” [Müdür 4]. “Milli Eğitim Müdürlüğünden tecrübeli şube müdürü, mal müdürlüğünden tecrübeli uzman veya şeflerin yeterli oranda rehberlik yapmaları gerekmektedir. Mal ve hizmet alımı için ayrılan ödeneğin zamanında gönderilmesi gerekmektedir. İhale şartnamelerine uygun malların gelmesi için komisyonlarda teknik personelin bulundurulması gerekmektedir.” [Müdür 5]. “İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde hâlihazırda komisyonlar var. Yeni açılan başka bir ifadeyle kurucu müdür atanan okullara da aynı komisyonların görevlendirilmesi birçok sorunu ortadan kaldırır.” [Müdür 6]. “Okul kurulumu sırasında taşıma ücreti, işçi ücretleri gibi kalemlerin olması gerekir. Okul yeni açıldığından okul aile birliği de bulunmadığından çok büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Kesinlikle okul müdürünün kullanabileceği bir para kaleminin olması gerekir.” [Müdür 7]. “Biliyorsunuz, mali bütçeden liselere ödenek ayrılmakta ve okullar bu ödenekleri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabiliyorlar. Ortaokullara da liselere olduğu gibi mali bütçeden ödenek ayrılabilseydi belki yaşadığım bu sorunların birçoğunu yaşamayacaktım.” [Müdür 8].

4. Öğretmen ve yardımcı personel atanmasına ilişkin yaşanan sorunlar

Araştırma kapsamında kurucu müdürlere yöneltilen bir başka soru “Öğretmen ve yardımcı personel atanmasında hangi sorunlar yaşanmaktadır?” sorusudur. Kurucu müdürlerin bu soruya verdiği yanıtlara ilişkin yapılan incelemelerde; katılımcıların yeni açılan eğitim kurumlarında öğretmenlerin ve yardımcı personelin tamamına yakınının ücretli veya geçici görevlendirme ile görev yapmalarının temel sorunlarından biri olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Katılımcılar, ücretli veya geçici görevlendirme ile çalışan öğretmenlerin görevlerindeki devamlılık durumunun farkında olarak okula bağlılıklarının düşük olduğunu, özellikle deneyimsiz olmalarından dolayı ders işleme yöntemlerinde, sınıf yönetimi ve öğrenciye yaklaşım tarzlarında birtakım sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmektedir. Yardımcı personelin de okulda geçici olduğunu düşünmesinden kaynaklı tam kapasite çalışmama yani hizmet üretmede performanslarını tam olarak sergilememe sorunlarının yaşandığı, kurucu müdürler tarafından ifade edilmektedir. Bu duruma yol açan temel nedenin yukarıda bahsedildiği gibi, üst yönetim tarafından geçici görevlendirmelerin yapılmasının yanında, görevlendirmelerde yaşanan planlama sorununun da bir diğer neden olduğu anlaşılmaktadır. Burada, planlamaya yönelik olarak öne çıkan görüşlerin, öğretmenlerin hem branş bazında sayısal yetersizlikleri hem de eğitim-öğretim yılı başladıktan sonra görevlendirilmeleri ve yardımcı personelin de genellikle toplum yararına çalışma programları kapsamında okullara ancak Kasım ve Aralık aylarında görevlendirilmeleri şeklinde olduğu görülmektedir. Bu konulara ilişkin bazı görüşler şöyledir:

“Aslında temel sorunlarımızdan biri de öğretmen kadromuzun çoğunluğunu ek ders ücreti karşılığında görevlendirilen öğretmenler olmasıdır. Hal böyle olunca öğretmenlerimizin çoğu tecrübesiz ve deneyimsiz olmakta ve dersin nasıl işleneceğini, öğrencilere nasıl yaklaşmaları gerektiğini bilmedikleri için oldukça sıkıntılar yaşamaktayız.” [Müdür 1]. “Öğretmenlerimizin hepsi ücretli olduğundan bazen eğitim-öğretim kesintiye uğramaktadır. Bazı branşlarda öğretmen bulmanız zaten zor, bulduklarınız da ya ücretli ya da geçici görevlendirilenler oluyor. Hiç unutmam tam da öğretmen açığımızı kapatacağız derken ücretli çalışan üç öğretmenimiz KPSS için

dershaneye gideceklerini söyleyerek görevlerini bıraktılar. Ben hem derse giriyordum hem de yeni açılan okulun problemleriyle uğraşıyordum, yetişemediğim zamanlarda diğer branş öğretmenlerini derse gönderiyordum. Yani bu durumda eğitim ne kadar sağlıklı ilerleyebilir ki? Ayrıca, okulumuzun sadece bir temizlik personeli var o da, işleri yetiştirememektedir. Oysa okulumuza birkaç yardımcı personel ve resmi işlemleri takip edecek bir memur görevlendirilirse, tabi geçici olmamak kaydıyla, o zaman daha verimli çalışabiliriz.” [Müdür 2]. “Yeni açılan kurumlara kadrolu personel gelene kadar geçici görevlendirme ile personel temin edilmektedir. Ancak ilgililer gerekli hassasiyeti göstermeyip istekli olmayan personel görevlendirmektedir. Ayrıca kurumun hizmet vermesi için yeteri kadar eğitimci ve yardımcı hizmetli görevlendirilmemektedir.” [Müdür 3]. “Sorun ortada, Milli Eğitim Müdürlüklerinin her öğretim yılının başında veya sonrasında yaptığı gibi geçici görevlendirmelerle atama yapmaları en büyük sorunu barındırmaktadır. Bu durumun eğitim politikamızın bir parçası olduğu aşikârdır. Hadi diyelim böyle bir politikamız var, ancak yöneticilerimizin de bence yetersizliği bu sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Şimdi siz eğitim-öğretime başlamadan böyle bir planlama yapmazsanız, kurucu müdür atanmış okullara öncelik vermezseniz zaten bu durum içinden çıkılmaz bir hal alır.” [Müdür 4]. “...aslında benim okulum için durum çok vahim. Görevlendirilen öğretmenlerimin tamamı ücretli olduğundan, hem yeterli düzeyde verim alamıyoruz hem de okula geliş-gidişlerinde sorunlar yaşanıyor...” [Müdür 5]. “Atanan tüm personelin geçici olması, onların çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Haklı olarak okulun personelinde bir aidiyet noksanlığı yaşanıyor. Ne de olsa bir süreliğine buradayım deyip, öğretmen açısından bakarsanız dersi etkili işlemeyişi ve öğrencilerle iletişim sorunları yaşamayı, yardımcı personel açısından bakarsanız temizlik ve diğer hizmetlerde performanslarını tam olarak sergilemeyişi en sık karşılaştığım sorunlardır.” [Müdür 6]. “Okulun öğretmen eksikliği çok fazla hissedilmekte, Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesine rağmen çözümde sıkıntılar yaşanmaktadır. Gelen kadrolu personellerden de yeterince verim alınamamaktadır...” [Müdür 7]. “Öğretmen konusunda branş öğretmenleri genelde eksik kalıyor. Eksik kalan öğretmenler de ücreti öğretmenlerle tamamlanıyor. Yardımcı personel konusunda ise çok sıkıntı oluyor. Yardımcı personel genellikle Toplum Yararına Çalışma Programları, kısaca TYÇD deniyor, yani TYÇD elemanları ile giderilmeye çalışılıyor. Ancak onlar da Kasım, Aralık aylarında işe başlıyorlar. Yaz tatilinin üç ayında da oturuyorlar.” [Müdür 8]. “...elbette öğretmen ve yardımcı personelin zamanında görevlendirilmemesi, okulun eğitim-öğretime geç başlaması ve okulun temizliğinin yapılamaması gibi sıkıntılara sebep olmaktadır.” [Müdür 9].

Öğretmen ve yardımcı personel atanmasında yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri:

Kurucu müdürlerin, yeni açılan eğitim kurumlarının öğretmen ve yardımcı personel atamalarında yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “Öğretmen ve yardımcı personel atanmasında yaşanan sorunların giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruna yönelik çözüm önerilerinin; “ücretli öğretmenlik uygulamasının kaldırılması”, “geçici görevlendirmeler yerine kadrolu öğretmen ve yardımcı personel atamalarının yapılması”, “geçici görevlendirilecek hizmetli veya okul güvenlik görevlisi gibi yardımcı personellerin yakın çevreden seçilmesi”, “yönetici ve öğretmen normlarının zamanında güncellenmesi” “atamaların ve görevlendirmelerin eğitim-öğretim yılı başlamadan yapılması” ve “okulların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak atamaların yapılması” başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Bu konuda iki kurucu müdür, “Mesela, okul açılır açılmaz kadrolu öğretmen ve yardımcı personelin atanması yapılabilir veya atanmış öğretmen ve yardımcı personelin 3 yıl boyunca aynı kurumda kalması sağlanabilir.” [Müdür 6], [Müdür 9] şeklinde çözüm önerisinde bulunurken, bir başka kurucu müdür ise “İş ve İşçi Bulma Kurumundan yardımcı personel görevlendirmesi ve resmi

işlemler için memur ataması yapılmalıdır.” [Müdür 2] şeklinde bir öneride bulunmuştur. Yukarıda verilen çözüm önerilerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Bugün eğitime ayrılan bütçe, savunma sanayinin bütçesiyle yarışabilecek hatta geçmiş durumda. Demem o ki bu kaynaklar eğitim alanında etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilirse ücretli öğretmenlik diye bir görevlendirme şekli olmaz. Bunun için ücretli öğretmenlik tamamen kaldırılıp, yerine kadrolu öğretmenlik benimsenirse az önce konuştuğumuz sorunların hiçbiri yaşanmaz.” [Müdür 1]. “Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerinin yeni açılan kurumların personel normlarını bir an önce girmeleri gerekmektedir. Ayrıca Bakanlık, kadro atamalarında önceliği yeni açılan kurumlara vermelidir. Atama dönemlerinde bir bakıyorsunuz diğer tüm okulların ihtiyaçları bu atamalarla giderilmiş, sıra yeni açılan kurumlara gelince geçici veya ücretli görevlendirmeler oluyor. Bu politikadan veya sistem yanlışlığından bir an önce vazgeçilmeli. Yardımcı personel olsun, okul güvenliğini sağlayacak personel olsun gönüllülük esasına dayalı ve yakın civarı iyi bilen, yani okul çevresinden seçilmesi okula büyük faydalar sağlayacaktır.” [Müdür 3]. “Eğitim-öğretime başlamadan önce kadrolu öğretmen atamasının yanı sıra okulun diğer birimlerine yeteri kadar yardımcı personel atamasının yapılması bu konuda izlenecek tek çözüm yoludur.” [Müdür 4]. “Öğretim yılının başında özellikle kurucu müdür ataması yapılan okulların öğretmen ihtiyacı ivedilikle tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda okula gönderilecek tüm öğretmenlerin kadrolu olması şartıyla göreve zamanında başlatılmaları gerekmektedir.” [Müdür 5]. “Kurucu okul müdürlüğünde yazışmalar çok önemlidir. Görevlendirmeler yaz tatilinden önce yapılmalı yani öğretmenler yaz tatilinden önce görevlendirilmelidir. Yardımcı personel için de hizmet alımları yapılabildiği gibi, iş ve işçi bulma kurumundan yaz döneminde personel talebinde bulunulabilir.” [Müdür 7]. “Daha önce de ifade ettiğim gibi, eğer geçici görevlendirmelerle yardımcı elemanlar alınacaksa, bu elemanlar Eylül ayında görevlendirilip, Haziran ayında işlerine son verilmelidir. Çünkü elemanların Kasım ve Aralık aylarında başlatılıp bir sonraki öğretim yılının başında işlerine son verilmesi birçok açıdan sorgulanmalıdır. Kısacası, en çok ihtiyaç duyulan zamanlarda okulun birçok hizmetiyle kendimiz uğraşmak zorundayız. Bu sistemsizlik sorunu emek, para, zaman açısından devlete fazlasıyla yük getirmektedir.” [Müdür 8].

5. Öğrencilerin okula alınmasına ilişkin yaşanan sorunlar

Araştırmada son olarak, öğrencilerin okula yerleştirilme, nakil ve kayıt işlemlerinde hangi sorunların yaşandığını belirlemek amacıyla kurucu müdürlere “Öğrencilerin okula alınmasında (yerleştirilme, nakil ve kayıt) hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruna yönelik ifadeler incelendiğinde tüm katılımcıların, uygulanmakta olan öğrenci yerleştirme sistemlerinden kaynaklanan birtakım aksaklıkların okula öğrenci alınması sorununa temel teşkil ettiğini ifade ettikleri görülmektedir. Özellikle, öğrenci yerleştirme sistemlerindeki hızlı değişimlerin okula alınacak öğrenci sayıları ile derslik ve öğretmen ihtiyaçlarındaki değişimi de beraberinde getirdiğinden, okullardaki planlamayı olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Yine, yerleştirme sisteminin uygulamalarından kaynaklanan, öğrencilerin ikametleri ile okulun bulunduğu yerin mesafesinin uzak olmasının devamsızlıklara neden olduğu, nakil işlemlerinde boş kontenjan sorunlarının baş gösterdiği ve mevcut öğrenci profilinin okul güvenliğini tehdit edecek nitelikte olduğu ifade edilmektedir. Bu konuda bir kurucu müdür, okulun fiziki olanakları iyileştirilse ve öğretmen ihtiyacı karşılanırsa bile, öğrenci profili öğrenim seviyesine uygun olmadığında okul başarısında istenilenlerin gerçekleştirilemeyeceğini ifade etmektedir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Ortaöğretime yerleştirme biçiminin bir ürünü olan öğrenci profilimiz pek de sağlıklı değil. Öğrencilerimizin büyük bir bölümü maddi olanaksızlıkların vermiş olduğu problemlerle uğraşmanın yanında, okula giriş-çıkışları da problemlidir.”

Örneğin, öğrencilerimiz büyük bir çoğunluğu derslere geç kalma sorunu yaşamaktadır.” [Müdür 1]. *“Okulumuza genellikle ikameti uzakta olan öğrenciler yerleştirildiğinden, bu öğrenciler ulaşım yönünden çok zorluk yaşamaktadır. Nakil işlemleri konusunda da ciddi sorunlar yaşamaktayız.”* [Müdür 2]. *“Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Uygulamasında” yani TEOG yerleştirmelerinde de sorunlar yaşandı. Evi okula uzak olan öğrenciler istemedikleri okula sistem tarafından yerleştirildi. Bu da beraberinde büyük sorunları getirdi. Nakil sürecinde boş kontenjanların olmaması da ayrı bir sorun.”* [Müdür 3]. *“Okulumuzda en çok kontenjan sıkıntısı yaşamaktayız. Verilen kontenjanların okullara dağılımının uygun olmadığını düşünüyorum. Yani öğrenci alımı konusunda en önemli problemimiz, adrese dayalı kontenjan belirlemenin yapılmasıdır.”* [Müdür 5]. *“Gerçekte bu noktada en büyük sorunumuz, sistemde inanılmaz hızda değişimlerin yaşanmasıdır. Biliyorum değişim kaçınılmaz diyeceksiniz ama bu hızda mı olması gerekir? Bence hayır. Özellikle öğrenci alımı konusunda tam da bir sisteme alışmışken neredeyse iki yılda bir yeni bir uygulamayla karşılaşmaktayız. Örneğin, OKS, SBS şimdi de TEOG bu sistemin ürettiği değişimlerdir. Eğer öğrenci velisi veya eğitimci değilseniz bunların etkilerini hemen hissetmiyorsunuz, açıkçası bizim de öğrencilerimizin de kafası bu konuda karışık.”* [Müdür 7]. *“Bir eğitimci olarak derse girerken, okula dair yeni bir karar alırken plansız davranmamız mümkün değil. Ancak, okula öğrenci alımında ilk etapta sayı net olmadığı için biz de bunun plan ve programını tam manasıyla yapamıyoruz. Örneğin, kaç derslik açılacak, bu dersliklerin ihtiyaçları ne zaman karşılanacak, derslik ve öğrenci sayısına göre kaç öğretmen talep edilecek bunları yapamadığımız için ciddi sorunlar yaşamaktayız.”* [Müdür 8]. *“Öğrencilerimiz TEOG sınavıyla yerleştirildiğinden, hiçbir altyapısı olmayan, yani hazırbulunuşluk düzeyi düşük, birçok problemi olan öğrencinin okula yerleştirilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, adrese dayalı bir öğrenci yerleştirme sistemi olmadığından gerek ikamet edilen yerin uzaklığından kaynaklanan sıkıntılar gerekse velilere erişim noktasında yaşanan sıkıntılar okulun motivasyonunu bir hayli düşürmektedir... Siz okulun fiziki olanaklarını, öğretmen ihtiyacını karşılasanız bile, öğrenci profiliniz öğrenim seviyesine uygun değilse inanılmaz okul başarısında istediklerinizi gerçekleştiremezsiniz.”* [Müdür 9].

Öğrencilerin okula alınmasında yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerileri:

Kurucu müdürlerin, öğrencilerin yeni açılan eğitim kurumlarına yerleştirilme, kayıt ve nakil işlemlerinde yaşanan sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemek amacıyla ayrıca katılımcılara “Öğrencilerin okula alınmasında yaşanan sorunların giderilebilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Kurucu müdürlerin, bu sorunun çözümüne yönelik verdiği yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların okul-veli iletişiminin etkili olmasına ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Aile katılımının sağlanabilmesi için kayıt ve nakil işlemlerinde öğrenci ikametinin dikkate alınması, buna yönelik olarak da öğrencilerin yerleştirilme ve nakil işlemlerinde tercih haklarının genişletilmesi ve okul-aile birliklerinin öğrenci sorunlarına yönelik etkin olmalarını sağlamada kurucu müdürlerden alabilecekleri desteklerle mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Altyapı, mal ve hizmet ve personel temini temalarında vurgulandığı gibi, öğrenci temasında da kayıt ve nakil işlemleriyle bunu etkileyebilecek kurumun açılma dönemlerine dikkat edilmesi ve bunların belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır.

“Söz konusu öğrenci olunca veli katılımının öneminden bahsetmek gerekir. Okul-veli iletişimde en önemli birim okul-aile birliğidir. Eğer Okul-aile birliğinin verimli ve etkili çalışması için destekçi olabilirsek, birçok öğrenci problemiyle de baş edebiliriz. Öğrenci devam-devamsızlık durumunda, okulun maddi ihtiyaçlarının karşılanmasında okul-aile birliğinden destek alınabilir.” [Müdür 1]. *“Öğrenciler, ikamet ettikleri yerin bu kadar uzağında olan okullara yerleştirilmeleri yerine kendilerine en yakın olan okullara devamı sağlanabilirse, öğrenci kaynaklı birçok sorun çözülmüş olur. Özellikle öğrenci velilerinin okulla bağlantıları daha sağlıklı olabilir...”* [Müdür 2]. *“Tüm nakil*

işlemlerinin okul müdürlükleri tarafından ve günlük olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Böylece hem işler daha hızlanış olur hem de nakil işlemleri tek elde toplanarak mevcut problemler çözülmüş olur.” [Müdür 3]. “...Şimdi, Bakanlık tarafından yeni okullar bazen yarıyıl tatillerinde açılıyor. Tam dönemin ortasında ve bu kısa sürede okula öğrenci alınmasına yönelik eksiklikleri gidermek neredeyse imkânsız. Bunun yerine, yaz döneminde yani geniş zaman aralığında yeni okulların açılması bir diğer çözüm yolu olabilir. Ayrıca öğrencilerin okula devamlarını sağlamada ve okula yönelik şiddet olaylarının üstesinden gelmede aile desteği çok önemlidir. Tüm bu saydıklarımızın yapılabilmesi okula yönelik planların gerçek zamanlı işletilmesine bağlıdır.” [Müdür 8]. “Öğrenci nakillerinden sürekli bahsedildi, ancak bu durumun çözümüne yönelik bir öneri vermek gerekirse, nakil esnasında öğrencilere birçok okulu tercih edebilme imkânının sağlanması gerekir ki öğrenci hem daha doğru hem de okul yaşamını kolaylaştıracak bir karar verebilsin. Bunu sağlayabilmek için, TEOG tercih aşamasında 25 olan tercih hakkı 30’a çıkarılabilir, özel okullara ve açık öğretim lisesine kayıt yaptıracak öğrencilerin önceden tespit edilerek okulun kontenjan durumu netleştirilebilir. Böyle bir girişim, doğabilecek sıkıntılara önceden tedbir almamızı da kolaylaştırır.” [Müdür 9].

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurucu müdürlerin yeni açılmakta olan okulların yönetiminde yaşadıkları temel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla yapılan nitel araştırmada elde edilen sonuçlar, okulun yönetsel işlevleri bağlamında temalandırılmıştır.

Okulun bina ve altyapısına ilişkin elde edilen sonuçlar, araştırmaya katılan kurucu müdürlerin tamamının genel hizmetlerin yönetimi konusunda yeni açılmakta olan okulların fiziki yapı ile bakım ve onarımlarının önemli bir sorun alanı olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar, binaların eğitim-öğretim yapmaya uygun hale getirilmeden, özellikle binaların su, telefon, internet, kanalizasyon vb. şebeke ve tesisat sorunları giderilmeden Milli Eğitim Bakanlığı denetim birimlerince teslim alınmasının ve yüklenici firmaların dayanıksız yapı malzemeleri kullanmalarının bu soruna yol açan temel faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, kurucu müdür olarak görevlendirildikleri okulların ilkokuldan ortaöğretime dönüşümü yapılmış okullar olduğunu, dolayısıyla yıpranmış ve fiziksel özelliklerini kaybetmeye başlamış bu okul binalarının fiziki açıdan öğrencilerin öğrenim seviyesine uygun olmamalarının da sorun teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu tür sorunların, resmi görevleri ve eğitim-öğretim faaliyetleri dışında daha çok binanın bakım ve onarımıyla ilgilenmelerine yol açtığını ifade etmişlerdir. Eğitim sistemimize ilişkin alan yazınında kurucu müdürleri konu edinen bir araştırmaya ulaşılamamış, ancak okul müdürlerine yönelik yapılan araştırmalarda da; okul müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaşmış oldukları sorunlardan fiziki yapı ile bakım ve onarım sorunlarını ön plana çıkardıkları şeklinde sonuçlara ulaştıkları görülmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007; Gümüseli, 2009; Memduhoğlu ve Meriç 2014; Sarıce, 2006). Okul müdürü, her şeyden önce okul için gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayan, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Okul müdürünün, okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğrenmeyle ilgili işlere ayırması beklenir (Şişman, 2007). Ancak bu araştırmada ulaşılan sonuçlara benzer şekilde alandaki diğer araştırmaların sonuçları da, çoğu okul müdürünün okuldaki zamanının büyük bir kısmını eğitim-öğretim dışındaki başka konulara ayırdığını göstermektedir (Çınkır, 2010; Çelikten, 2004; Koşar, Sezgin ve Aslan, 2013). Kurucu müdürlerin bu sorunlara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde; kurucu müdürlere göre bu sorunların giderilebilmesi veya bu tür sorunlarla karşılaşmamak için, okulun elektrik, su, internet vb. temel sistemlerinin çalışma durumları ile iş ve işlemleri (abonelikler gibi) bitmeden binaların Milli Eğitim Bakanlığı denetim birimlerince teslim alınmaması önerilmiştir. Binaların dayanıklılığı açısından inşaatı başlamadan önce zemin etüdünün

yapılması ve okulun bulunduğu çevrede geleceğe dönük olası planlamalara yönelik yerel yönetimlerle işbirliği yapılması önemli görülmüştür. Binanın güvenliğini ve eğitsel ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte inşasını sağlamak amacıyla bina yapımında kullanılacak malzemenin her aşamada kontrol edilmesi ve kurucu müdürlerin planlamadan, binanın teslim alınmasına kadar tüm süreçlerde yer alması gerektiği vurgulanmıştır. Son olarak, imkânlar ölçüsünde dönüşümü yapılacak binalar yerine yeni binaların inşa edilmesi, ancak eldeki olanaklar dairesinde dönüşümü yapılacak binaların da bu dönüşümde hizmet edeceği öğrenim seviyesine göre yapılandırılması bir çözüm yolu olarak önerilmiştir.

Bürokratik iş ve işlemlere ilişkin elde edilen sonuçlar, kurucu müdürlerin yeni açılmakta olan okullarının doğal olarak resmi iş ve işlem yoğunluğunun diğer okullara nazaran daha çok olduğunu, buna karşılık üst yönetim birimlerinin resmi yazışmaları pek dikkate almamalarının, ilgili birimlerde çalışanların yeni açılacak okulun işleyişiyle ilgili işlemleri yürütmede yeterli deneyime sahip olmamalarının yanında, personel görevlendirmede veya araç-gereç temininde onay mercilerinin çok sayıda olmasının yaratmış olduğu bürokratik engellerin aynı zamanda kırtasiyeciliği arttırdığı yönünde hem fikir olduklarını göstermiştir. Ayrıca, okuldaki öğretmenlerin genelde geçici görevlendirme ile veya ek ders ücreti karşılığı görev yapmalarının, satın alma ve muayene teslim gibi komisyonlarının oluşturulamaması, yönetici görevlendirme yönetmeliklerinin çok sık değişmesinin bu alanda tecrübeli okul yöneticilerine ulaşmayı güçleştirmesi ve üst yönetimlerden gereken desteğin alınamaması gibi durumların kurucu müdürlerin iş yüklerini arttırdığı gibi, yönetsel anlamda birtakım gecikmelerin yaşanmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçların, literatürdeki bazı araştırma sonuçlarıyla tutarlı olduğu görülmektedir. Erol (1995) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişim sağlayamaması, yönetimin merkeziyetçi olması ve astlardan gelen tekliflerin incelenmemesinin okul müdürlerinin görevlerini başarmada engel teşkil ettiğini belirtmiştir. Demirtaş ve Özer (2014) tarafından yapılan çalışmada, yetkilerinin sınırlı olması, çalışma ekiplerini belirleyememe ve kendilerini destekleyen bir üst yönetimin olmaması, okul müdürlerinin okullarda yaşadıkları güçlükler olarak ifade edilmiştir. Turan (2007) tarafından yapılan çalışmaya katılan okul müdürleri de, iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde prosedürün çok fazla olması zaman kaybının yaşanmasına yol açtığını belirtmişlerdir. Bu konuda Garton ve McIntre (1978) tarafından yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin program geliştirmeyi en önemli sorumluluk olarak kabul etmelerine karşın, en fazla zamanı bürokratik işlere harcadıklarını, yine Murphy (1990) çalışmasında, okul müdürlerinin zamanlarının çoğunu okul programı konusunda harcamaları gerektiğini bildikleri halde bunu yapamayarak zamanlarının önemli bir kısmını dosya ve evrak gibi farklı yönetsel işlere ayırdıklarını tespit etmiştir (Akt. Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Üst yönetimlerde görev yapan eğitim yöneticileri, okul müdürleri ile merkez teşkilatı arasında bir köprü gibidirler. Merkezde alınan kararların yorumlanması ve yine merkezle okullar arasındaki bilgilerin iletilmesinde önemli sorumlulukları olan eğitim yöneticilerinin mesleki bilgi yetersizlikleri, olumsuz kişilik özellikleri, üstten gelen bilgileri yanlış yorumlayıp aktarmaları okul yönetimini aksatır. Okul ile merkez arasında noter görevini sürdürmeye başlayan eğitim yöneticileri, okul yönetimindeki gelişme veya aksamalara karşı duyarsız kalırlar. Tüm sorumluluğu omuzlarında taşıyan okul yönetiminden beklenen sonuçlara ulaşması ise bir mucize gerektirir (Erol, 1995). Kurucu müdürlerin bu sorunlara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde, kurucu müdürlerin; kırtasiyecilik yerine resmi yazışmalarda sadece e-belge sisteminin kullanılması, personel ve donatım ihtiyaçlarının okul açılmadan önce tespit edilmesi, ödenek ve personel temininde yaşanan gecikmeleri önlemek adına birkaç kademedan oluşan onay süreci yerine (en azından yeni açılan kurumlar için) iş ve işlemlerin tek elden yürütülmesi ve yüklenici firmanın bu süreçte üzerine düşen yasal yükümlükleri yerine getirmesinin sağlanması

önerilerini geliştirdikleri görülmüştür. Araştırmada ayrıca varlıklarını sürdürebilmek için sorunlarıyla karşı karşıya bırakılan kurucu müdürlerin, yaratıcı bazı öneriler ortaya koydukları, ancak bürokratik yapıdan dolayı birçok girişimlerinin de engellendiği anlaşılmaktadır.

Mal ve hizmet alımına yönelik harcamalara ilişkin elde edilen sonuçlar, araştırmaya katılan kurucu müdürlerin tamamının, okulların fiziksel ortamına ilişkin yapılan harcamaların, okul bütçesini oluşturmada ve yönetmede karşılaşılan önemli bir sorun alanı olduğunu ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Özellikle kurucu müdürler, mal ve hizmet alımında komisyon oluşturmama ve var olan komisyon üyelerine ulaşamama ile bu alanda görevli personelin teknik bilgi yetersizliği hizmet alımında aksamalara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, Bakanlık tarafından okullara ödenek ayrılrsa bile, malzemenin nakliye ve temizlik gibi destek hizmetlerin kurucu müdürlerden beklendiğini ifade etmektedirler. Kurucu müdürler bu görevleri yapabilecek durumda olduklarını ancak bürokratik engellerden dolayı malzemeyi okullarına nakletemedikleri gibi, personel yetersizliğinden de okulun genel temizliklerinde sorun yaşadıklarını vurgulamışlardır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşamını sürdüren okullar, ihtiyaçları olan dinamik bir yapıya sahip örgütlerdir (Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015). Örgütlerin yaşamları ise, yeterli girdi sağlamayı sürdürebilmeleri ile mümkündür. Negatif entropi (örgütün güç kazanması) denilebilecek bu durumu sağlayamayan okullar çeşitli kriz durumları yaşamaktan kaçınamazlar. Yeterli parasal girdi sağlayamayan ya da girdilerini iyi kullanamayan okullarda da ekonomik kriz durumu yaşanır ve krizin üstesinden gelinememesi durumunda okulun yaşamı tehlikeye düşer (Aksoy ve Aksoy, 2003). Alanda yapılmış birçok çalışmada da, okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında öncelikli olarak okul bütçesine ilişkin sıkıntılar ile buna bağlı olarak mal ve hizmet alımında yaşanan sorunların dile getirildiği görülmüştür (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Bıyık, 2014; Çelikten, 2004; Çınkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Gümüşeli, 2009; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Meşe, 2009; Şahin, 1996; Turan, 2007; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Kurucu müdürlerin bu sorunlara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde, kurucu müdürlerin özellikle okula geçici görevlendirmeler yerine kadrolu öğretmen atamasıyla veya Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde yer alan mevcut komisyonların yeni açılacak okullar için de görevlendirilmesinin mal ve hizmet alımlarında komisyon oluşturmama problemlerinin ortadan kalkacağını düşündükleri görülmüştür. Ayrıca, mal ve hizmet alımının doğru yapılabilmesi için de bu konuda teknik donanıma sahip personelin görevlendirilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Katılımcılar, kurucu müdürlere harcama yetkisinin verilmesinin yanında bina denetim görevlerinin kendileri devredilmesinin hem öncelikli ihtiyaçların tespitinde hem de doğabilecek sorunların önlenmesi adına etkili olabileceğini belirtmiştir.

Öğretmen ve yardımcı personel atanmasına ilişkin elde edilen sonuçlar, katılımcıların yeni açılan eğitim kurumlarında öğretmenlerin ve yardımcı personelin tamamına yakınının ek ders ücreti karşılığı veya geçici görevlendirme ile görev yapmalarının temel sorunlarından biri olduğu konusunda hemfikir olduklarını ortaya koymuştur. Ücretli veya geçici görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okulda kalma sürelerinin en fazla bir öğretim yılıyla sınırlı olduğunu bilmeleri okula olan bağlılıklarını düşürdüğünü, özellikle yeni mezun olmuş ve ek ders ücreti karşılığında görevlendirilmiş öğretmenlerin deneyimsiz olmalarının ders işleme yöntemlerinde, sınıf yönetimi ve öğrenci ile iletişim kurma becerilerinde birtakım sorunların yaşanmasına neden oldukları ifade edilmiştir. Aynı şekilde yardımcı personelin de geçici görevlendirme ile okulda çalışıyor olması, performanslarını sergilemelerinde, dolayısıyla hizmet üretmelerinde yaşanan sorunların kaynağı olarak görülmüştür. Kurucu müdürlerin, insan kaynaklarını yönetme konusunda yaşanan sorunların gerçekte üst yönetimlerin planlama

ve koordinasyon konusundaki yetersizliklerine bağladıkları söylenebilir. Çünkü kurucu müdürlerin ifadesiyle, takip edilen politikalar çerçevesinde görevlendirilen eğitim personeli ile yardımcı personelin geçici olması, branş bazında öğretmen açığının giderilememesi ve eğitim-öğretim dönemleri dikkate alınmadan plansız görevlendirmelerin yapılması, vurgulanan yetersizliği açıklar niteliktedir. Personel sirkülasyonunun yoğun olması, göreve başlayan personelin kısa sürede okuldan ayrılması eğitim-öğretim niteliğini ve öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkileyebilen bir husus olarak değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları sorunları konu edinen araştırmalarda da (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Aydemir, 2013; Bıyık, 2014; Çınkır, 2010; Erol, 1995; Gülder, 2007; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Meşe, 2009; Turan, 2007) öğretmen sirkülasyonu, ders ücreti karşılığında öğretmen görevlendirmesi, branş öğretmeni ve eğitici olmayan (hizmetli-memur) personel sayılarının yetersizliği okul müdürlerinin karşılaştığı önemli sorunlar şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Kurucu müdürlerin bu sorunlara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde; katılımcıların ücretli öğretmenlik uygulamasının kaldırılması, geçici görevlendirmeler yerine kadrolu öğretmen ve yardımcı personel atamalarının yapılması, geçici görevlendirilecek hizmetli veya okul güvenlik görevlisi gibi yardımcı personellerin yakın çevreden seçilmesi, yönetici ve öğretmen normlarının zamanında güncellenmesi, atamaların ve görevlendirmelerin eğitim-öğretim yılı başlamadan yapılması ve okulların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak atanacak personel sayılarının belirlenmesi önerilerini geliştirdikleri görülmüştür.

Araştırmada son olarak öğrencilerin okula alınma süreçlerine ilişkin elde edilen sonuçlar, tüm katılımcıların ortaöğretime geçiş uygulamalarından kaynaklanan birtakım aksaklıkların okula öğrenci alınması ve öğrenci hizmetleri sorunlarının yaşanmasına neden olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Özellikle, öğrenci yerleştirme sistemlerindeki hızlı değişimlerin okula alınacak öğrenci sayıları ile derslik ve öğretmen ihtiyaçlarındaki değişimi de beraberinde getirdiğinden, okullardaki planlamayı olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Öncelikle her yeni sistemin eski sistemdeki bazı sorunları çözerken kendisinin de yeni sorunlar yaratabileceği göz ardı edilmemelidir (Dönmez, 2009). Yine, yerleştirme sisteminin uygulamalarından kaynaklanan, öğrencilerin ikametleri ile okulun bulunduğu yerin mesafesinin uzak olmasının devamsızlıklara neden olduğu, nakil işlemlerinde boş kontenjan sorunlarının baş gösterdiği ifade edilmiştir. Bir sınav sisteminin değişmesi doğal olarak en çok öğrencileri etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Türkiye’de bazı sistemlerde ya da uygulamalarda sık sık yapılan değişiklikler, öğrencilerin kendilerini yeni duruma göre ayarlayabilmeleri için fırsat vermemekte ve bu durum öğrenciler açısından bir hayal kırıklığı yaratabilmektedir (Dönmez, 2009). Bıyık (2014), yapmış olduğu araştırmada, okul müdürlerinin yoğun olarak uğraşmak durumunda kaldıkları öğrenci nakillerinin eğitim-öğretimi olumsuz etkilediği, sınıf düzenini bozduğu ve okula yeni gelen öğrencilerin adaptasyon sorunu yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre, yerleştirme ve nakil işlemlerinin yoğunluğunun yaratmış olduğu öğrenci sirkülasyonunun neticesinde okuldaki mevcut öğrenci profili okul güvenliğini tehdit edici nitelikte görülmüştür. Dönmez’e (2001) göre, okul yöneticilerinin sürekli uğraşmak zorunda oldukları çok boyutlu sorunlardan biri de okul güvenliğidir. Ayrıca, okul güvenliği açısından merkezi bir rol oynayan okul yöneticisinin, günlük politikaların uygulanmasından ve denetlenmesinden sorumlu ilk kişi olması etkili bir okul yönetimi becerisi göstermesi açısından bu alandaki görevlerinin zorluğunu göz önüne sermektedir. Son olarak, öğrencilerin ikamet ettikleri yerin okula olan uzaklığı hem öğrencilerin ulaşım sorunları yaşamasına hem de etkili bir okul-aile iletişimini engellediği bulgusu elde edilmiştir. Bu durum, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan iletişimi de etkilemektedir (Gökçe ve Baskan, 2012). Çünkü açık sistemler, dinamik

yapılarıyla hem çevrelerini etkiler hem de çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle okul, çevreden ayrı düşünülemediği gibi, çocuğun eğitiminde öğretmenin ya da okulun tek başına yeterli olduğunu söylemek de zordur. Bu nedenle eğitimin ayrılmaz bir parçası olan ailelerin desteğine ve okul ile etkileşim halinde olmalarına her zaman ihtiyaç vardır (Yıldırım ve Dönmez, 2008). Kurucu müdürlerin öğrenci hizmetlerinde yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri incelendiğinde, katılımcıların okul-veli iletişiminin etkili olmasına ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Kurucu müdürler, aile katılımının sağlanabilmesi için kayıt ve nakil işlemlerinde öğrenci ikametinin dikkate alınmasını, buna yönelik olarak da öğrencilerin yerleştirilme ve nakil işlemlerinde tercih haklarının genişletilmesini ve okul-aile birliklerinin etkin olmalarına olanak sağlanmasını önermişlerdir. Yine planlama vurgusu yapan kurucu müdürlere göre, öğrenci kayıt, kayıt silme ve nakil işlemlerinde üst yönetimlerin eğitim-öğretim yılının başlama ve bitiş zamanlarına göre hareket etmelerini önermişlerdir.

Sonuç olarak, yeni açılmakta olan ve yeni olmanın doğurduğu birçok sorunu barındıran okullarda çalışan kurucu müdürlerin verimsizliğinin sonuçları, öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve tüm toplumu etkileyeceği açıktır. Araştırma sonuçları, kurucu müdürlerin eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, okul içinde ve dışında insan kaynaklarını yönetme aşamasında görev ve sorumluluklar temelinde yapıyı önemsedikleri söylenebilir. Bu da, yaşanan her bir temel yönetsel soruna ilişkin öne sürdükleri çözüm önerilerinden anlaşılabilir. Bu noktada, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullara sağlanan kaynakların etkin ve verimli kullanımlarını sağlamak için yeni açılan okulların öncelikli alanları ile bu alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemesine bağlıdır.

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak şu önerilere yer verilebilir:

- Yeni açılan eğitim kurumlarının, Milli Eğitim Bakanlığı yetkili birimlerince eğitim yapıları şartnamelerinde projeye yönelik taahhütlerin yerine getirildiğine dair denetimler yapıldıktan sonra yüklenici firmadan teslim alınması/kabul işlemlerine başlanması, kurucu müdürlerin eğitim lideri olarak eğitim ve öğretim konularına daha çok zaman ayırabilmesini sağlayacaktır.
- Yeni açılan eğitim kurumlarının yönetici, öğretmen ve eğitici olmayan personel (hizmetli ve memur) görevlendirmeleri ile öğrencilerin okula yerleştirilme, nakil ve kayıt işlemlerine yönelik planlamalar, okulların eğitim-öğretime başlamadan önceki takvimlerde yapılabilir.
- Araştırma sonuçları, kurucu müdürlerin sorunları çözerken oldukça fazla bireysel çaba harcadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, kurucu müdürlerin yetkilerinin sorumlulukları ile dengelenmesine ilişkin bazı yasal düzenlemeler yapılabilir. Örneğin, kurucu müdürlerin planlamadan, binanın teslim alınmasına kadar tüm süreçlerde yer almaları sağlanabileceği gibi, çalışma ekiplerini ve komisyonları belirleyebilme gibi konularda yetki almaları sağlanabilir.
- Kurucu müdürlerin okulu iyileştirme ve geliştirmede öncelikli konulardan olan yönetim uygulamalarında ve insan kaynağına dönük faaliyetlerin iyileştirilmesinde başarıya ulaşmalarında, kendilerine destek olabilecek en yakın üst yönetim birimleriyle iletişimlerini güçlü kılabilecek koordinasyonlar daha işlevsel hale getirilebilir.
- Yeni açılan eğitim kurumlarının eğitim-öğretime hazırlanması gibi kritik yönetsel süreçlerde görev yapacak kurucu müdürlerin görevlendirilmelerinde; müdür olma şartlarını taşımanın yanı sıra müdürlük deneyimine sahip olma şartı da taşımaları

önerilebilir.

- Kurucu müdürlerin görev sürelerinin kuruma müdür norm kadrosu verildiği tarih yerine yönetici görevlendirilme yönetmeliğinde geçen süreler dikkate alınarak kurucu müdür olarak görevlendirildikleri kurumlarda en az dört yıl görev yapmalarını sağlayıcı yasal düzenlemelerin yapılması, okul yönetiminde istikrar, motivasyon, eğitim-öğretimin başarısı, madde ve insan kaynaklarının yönetimi bakımlarından önemli görülmektedir.
- Kurucu müdürlerin mali kaynakları verimli kullanabilmelerini sağlayabilmek için, bütçe hazırlama ve yönetme konusunda hizmetiçi eğitim almaları sağlanabilir.
- Kurucu müdürlerin sorumlu oldukları görev alanlarının genişliği düşünüldüğünde son derece etkin problem çözme becerilerine sahip olmaları gerektiği açıktır. Bundan dolayı, kurucu müdürlerin yönetim alanı bilgi ve becerisine sahip olmalarına yönelik hizmetiçi eğitim etkinliklerinden yararlandırılmaları, problem çözme yeterliklerine katkı sağlayabilir.
- Alan yazında kurucu müdürlere ilişkin az sayıda araştırma yapıldığı dikkate alınarak, benzer araştırmalar daha büyük örneklemeler üzerinde ve çeşitli değişkenler açısından yapılabilir.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (1997). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği (3. Basım)*. Ankara: Pegem.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (38), 170-197.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 37-49.
- Armağan, Y. ve Yıldırım, N. (2015). Okul yönetiminde araştırma-uygulama sorunu: Okul müdürleri ve eğitim araştırmaları. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4(1), 33-60.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004). Okul yöneticisinden beklentiler. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, (ss.1-15), İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2013). Cumhuriyetimizin kuruluş felsefesinin öngördüğü eğitim açısından ilköğretim. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-18.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 1327-1344.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydemir, N. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Uşak ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim (Geliştirilmiş 2. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (İkinci Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma (7. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baskan, G. A. ve Aydın, A. (2000). Eğitim sisteminde insan unsuru ve toplam kalite anlayışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 51-55.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Bursalıoğlu, Z. (1971). Eğitim örgütüne sistem yaklaşımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 57-64.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (Onbeşinci Basım)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (51), 421-455.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40 (4), 314-321.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (25), 63-74.
- Dönmez, B. (2007). Pozitif yönetim ve okul yöneticileri. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8), 28-33.
- Dönmez, B. (2009). Ortaöğretim kurumlarına geçiş sistemine ilişkin bir değerlendirme. *Eğitime Bakış Dergisi*, (15), 11-17.
- Dönmez, B. ve Bakır, A. A. (2016). Müdür değişimi bağlamında okul kültürünün mecazlar açısından analizi. *PEGEM Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(1), 41-60.
- Erdem, A. R. ve Kıran, H. (2014). 4+4+4 eğitim modeline yönelik ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 27-49.
- Erdem, A. R. ve Şimşek, N. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretime katkı sağlamada öğrenci velilerini okula çekme başarısı. *İlköğretim Online*, 8(2), 357-378.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 63-71.

- Gökçe, D. ve Baskan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 200-211.
- Griffin, M. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school principals*. Unpublished doctoral dissertation. University of Connecticut, Storrs, CT.
- Gülde, Ş. (2007). *Köy İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüseli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(7), 1381-1378.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama (4. Baskı)*. Ankara: Set ofset.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 429-434.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *GEFAD/GUJGEF*, 33(1), 147-164.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research (3rd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MEB. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete.
- Memduhoğlu, B. H. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Murphy, J. (1990). Instructional leadership: Focus on curriculum responsibilities. *NASSP Bulletin*, 74(525), 1-4.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, Ö. F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *e-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Patton, Q. M. (2001). *Qualitative research & evaluation methods (3rd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmez, V. (2003). *Program geliştirmede öğretmen el kitabı (Geliştirilmiş 10. Baskı)*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (1), 129-138.
- Şişman, M. (2007). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8), 3-14.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde: Y. Özden (Ed.). *Eğitim kurumları yönetici adayları seçme sınavına hazırlık ve yetiştirme el kitabı*, (ss.289-339). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Topcu, İ. ve Aslan, B. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı (ss. 2-21)*, Çanakkale.
- Turan, H. (2007a). *Çankaya İlçesi’inde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (2007b). İşini bil okuluna sahip ol. İçinde: A. Açıkalin, M. Şişman ve S. Turan (Editörler), *Bir insan olarak okul müdürü* (ss. 81-100). Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (Genişletilmiş 9. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, C. ve Dönmez, B. (2008). Okul-aile işbirliğine ilişkin bir araştırma: (İstiklal ilköğretim okulu örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 98-115.