



Opinions of Principals and Teachers Working in Primary Schools about their Vocational Problems

Abdurrahman EKİNCİ*

ABSTRACT. The aim of this research is to ascertain the professional problems of directors and teachers of primary schools. In accordance with their personal views a written form was used to write down their problems. In this research, 102 people were interviewed, 39 of whom were directors and 63 were teachers. In order to analyse the data, the content analysis technique was used and opinions were aligned under the themes determined by the frequency technique. According to the findings of the research, directors and teachers stated, schools' physical problems, the problems stem from parents and social environment, financial problems of schools, problems related to audit and evaluation system, as the fundamental problem fields of their profession.

Key Words: Primary schools, teachers' problems, directors' problems

SUMMARY

Purpose and Significance: The main purpose of this study is to determine the vocational problems of the principals and teachers working in primary schools, by their point of views. It's thought that the findings of this study will make it possible to determine problematic areas in primary schools and develop solution suggestions for these problems.

Methods: This study was done with qualitative research approach. By using content analysis method, the problems stated by principals and teachers were classified under some themes according to their frequency values. Convenience sampling method was used in this study. The sample consists of 39 principals and 63 teachers, so totally 102 participants. For reliability and validity, the opinions of specialists were taken and the strategy of participant corroboration was used.

Results: As a result of this study, it was determined that; the physical situation of schools are not in a quality to serve for the aims, parents and the other constituents around the social environment of schools don't support the schools enough, schools suffer from the lack of materials and the other equipments, school administrators and teachers do not take enough in-service training, education system has not a healthy and satisfying supervision and evaluation system. School administrators mainly mentioned the problems stemmed from the systems of education and school administration. Teachers mentioned that principals have not enough competencies for administrating a school, they do not support their teachers, they are close for cooperation and also they do not consult with their teachers in decision making.

Discussion and Conclusion: By the views of principals and teachers, the vocational problems are ascertained as; the problems stemming from physical and equipment related deficiencies of schools, problems about school administration, problems caused by financial, familial and social environment and the problems stemmed from the deficiencies of supervision and evaluation system. These matters are the basic problems of our education system and our educational administrators have opportunity for developing solutions. These problems that are hard to be solved by the efforts of principals and teachers must be solved with a systematic schedule by central administrators. It would be beneficial for the effectiveness and efficiency of our education system to solve these problems.

* Assist. Prof., Dicle University Ziya Gökalp School of Education, aekinci74@yahoo.com

İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri

Abdurrahman EKİNCİ*

ÖZ. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin mesleki sorunlarını belirlemektir. Okul müdürü ve öğretmenlerin kendi görüşleri çerçevesinde sorunlarını yazılı olarak almak amacıyla bir form kullanılmıştır. Araştırmada 39 okul müdürü ve 63 öğretmen olmak üzere toplam 102 kişiden görüş alınmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmış ve görüşler frekans tekniği ile belirlenen temalar altında sıralanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürleri ve öğretmenler, okulların fiziki sorunları, veli ve sosyal çevreden kaynaklı sorunlar, okullarda donanım yetersizlikleri, hizmet içi eğitim ihtiyacı, okulların finansman sorunu, denetim ve değerlendirme sistemine dair sorunları mesleki bakımdan temel sorun alanları olarak ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: ilköğretim okulları, öğretmen sorunları, yönetici sorunları

GİRİŞ

Eğitim sistemi içerisinde temel amaçların somut bir takım etkinliklere dönüştüğü alanlar okullardır. Okulların etkililiği eğitim sisteminin niteliğini doğrudan belirleyen temel unsurdur. Açıkalm (1998: 1) okulları eğitim sisteminin en işlevsel parçası, eylemsel sınırları ve çevresini belirleyen ve ilk düzeydeki üretim amaçlı somut örgütlenmesi olarak tanımlamaktadır.

Okulların etkililiği ve amaçlar çerçevesinde başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler. Okulların etkililiği ve amaca ulaşmasını belirleyici ana unsur ise okulun ve okulların temel işlevi olan öğretimin nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir (Memduhoğlu, 2007: 87). Birincisi okul müdürlerinin, ikincisi ise daha çok öğretmenlerin görev kapsamına giren alanlardır. Ancak her iki görev alanının da temel amacı okulu etkili bir öğrenme merkezi haline getirmektir. Çünkü okulların beklenen rollerini yerine getirebilme düzeyleri öğrencilerin bilgi, beceri ve arzu edilen davranışlarının niteliği çerçevesinde değerlendirilir. Purkey ve Smith'e göre (1983: 467) bu kapsamda değerlendirilebilecek bir okulun okul yönetimi ve öğretmenlerin takım çalışması esasına dayalı bir anlayışa sahip olması ile mümkündür. Pukey ve Smith okulların etkililiğine ilişkin belirleyicileri, okulların sorunlarından arınmış bir şekilde, yönetici ve öğretmenlerinin paylaşılan değerlere dayalı bir anlayışa, yüksek düzeydeki etkileşim ve mesleki doyum düzeyine, üst yönetimin donanım ve moral desteğine, akademik başarıya ilişkin yüksek beklentiye, sınıf mevcutlarının öğretmen - öğrenci etkileşimine uygun olmasına, canlı bir sosyal ilişkiye, öğrencilerin hoşnut olduğu ve kendilerini ait hissettikleri bir ortama bağlıdır. Okulların söz konusu niteliklere sahip olmasında okul yönetimlerinin belirleyici bir rolü olduğu açıktır.

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri çevreleyen dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüseli, 2001: 545). Bu bakımdan okulların etkililiğini, dolayısıyla okulda sürdürülen öğretimin niteliğini doğrudan belirleyici etkenlerden biri okulların yönetilmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin yetkinlik düzeyleridir. Ancak Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiş görevleri ve sorumluluklarına karşın

* Yrd. Doç. Dr. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, aekinci74@yahoo.com

(2508 Sayılı T.D.) istenilen düzeyde yetkiye sahip olmamaları liderlik davranışlarını da sınırlayıcı bir etki oluşturmaktadır. Keser ve Gediklioğlu da (1998: 18) ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesine ilişkin yaptıkları araştırmada bu doğrultuda sonuçlar elde etmişlerdir. Keser ve Gediklioğlu'na göre okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarındaki dengesizliğin en önemli sebebi Türk eğitim sisteminin sahip olduğu merkezîyetçi yapısıdır. Buna göre sahip olunan merkezî işleyiş yetkilerin yoğun olarak merkezde toplanmasından dolayı okul müdürlerine ağırlıklı olarak yetersiz yetki ve ağır sorumlulukla ifade edilebilecek bir iş yükü getirmiştir.

Okul sisteminin temel öğelerinden bir diğeri ise öğretmendir. Araştırma bulguları okulda etkili öğretimin öğretmen nitelikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Zira, öğretmen doğrudan öğrencilerle etkileşim içerisindedir. Öğretmen, öğretim sürecinin mimarı olarak mevcut programlarla ve bir model olma yoluyla arzu edilen kazanımları davranışa ve ürüne dönüştürmede kritik bir rol üstlenir (Sönmez, 2003: 3, 4).

Günümüz toplumunda değişkenlik ve çeşitlilik gösteren talep ve beklentilere cevap verebilecek bir okul öncelikle lider nitelikte okul müdürlerine, sürekli öğrenen ve etkili öğretim becerilerine sahip öğretmenlere sahip olmak zorundadır. Okul ortamında öncelikle lider nitelikte okul müdürleri ve öğretmenlerin paylaşılan bir vizyonla, birlikte düşünen, öğrenen ve araştıran; öğrencilere ve okulun sosyal çevresine liderlik ederek rehberlik yapabilen bir nitelikler bütününe sahip olmaları beklenmektedir (Sergiovanni, 1998: 41). Ancak, okul müdürleri ve öğretmenlerin sahip oldukları söz konusu yeterlik düzeylerinin okulların etkililiğine yansiyabilmesinde kendilerini çevreleyen koşullar ve mevcut imkânlar oldukça belirleyicidir. Bu koşulların kaynağı okul içi ve okul dışı etkenler olmakla birlikte çözümüne ilişkin yetki ve imkânların öğretmen ve okul yönetimlerini aşan bir boyuta sahip olması tespit edilen sorunların giderilmesinde önemli bir engeldir.

Aydoğan'ın (2002: 71) yaptığı araştırmada okul müdürleri eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanımaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmaması olarak tespit etmiştir.

Bir örgüt olarak okulun amacına uygun ve etkili bir şekilde kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesinde okul müdürleri ve öğretmenler oldukça belirleyicidir. Bu çerçevede eğitim kurumları olarak okulların bir anlamda birinci derecede aktivisti durumunda olan okul müdürleri ve öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirirken ne tür sorunlarla karşılaştıkları, kendilerini mesleki bakımdan zorlayan ve verimlerini düşüren temel sorun alanlarının neler olduğu önem taşımaktadır. Kuşkusuz örgütsel etkililiğin en önemli boyutlarından biri de iş görenlerin olumlu bir ortam ve uygun koşullarda çalışabilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durumun özellikle insan etkileşimi ve işbirliğinin önem taşıdığı eğitim kurumları bakımından daha kritik bir işleve sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bu amaçla ilköğretim okullarında çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki sorunlarının ne olduğunun tespiti sorunlara çözüm yaklaşımına ilişkin bir itici güç alanı oluşturacak temeller sağlayacaktır. Bu düşünceden hareketle, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mesleki sorunlarının neler olduğunu saptamak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından olgubilim deseni esas alınmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olguları aydınlatma amacı taşır. Olgubilim araştırmalarında veri toplama

kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışı vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 72,74). Bu amaçla ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin mesleki sorunlarını tespit etmede elde edilen veriler doğrudan sorunu yaşayan okul müdürü ve öğretmenlerden toplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler ilk aşamada betimsel bir yaklaşımla ve frekanslarla doğrudan sunulmuştur. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, örneklemden alınan yazılı verilerin sistemli şekilde kodlanarak nicelleştirilmesi, bir başka deyişle yazılanların kategorileştirilmesi ve ne sıklıkta olduklarının kaydedilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Balcı, 2001, 209). İçerik analizi çerçevesinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamaya dayalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Batman merkez ve merkez köy ilköğretim okullarında çalışan okul müdürleri ve öğretmenler, çalışma evrenini ise 2006–2007 öğretim yılında Batman merkez ve merkez köylerinde çalışan okul müdürleri ve öğretmenlere yönelik mahalli düzeyde açılan hizmet içi eğitim seminerlerine katılanlar oluşturmaktadır. Farklı başlıklarda düzenlenen ve 14 gruptan oluşan bu seminerlere toplam 87 okul müdürü ve 326 öğretmen katılmıştır. Örneklem ise, bu seminerlerden ilköğretim okulu müdürlerine yönelik olarak düzenlenen “okul liderliği” ve öğretmenlere yönelik “öğretim yöntem ve teknikleri” başlıklı seminerlere üçer ayrı grup olmak üzere toplam altı farklı grupta katılan 39 okul müdürü ve 63 öğretmen olmak üzere toplam 102 kişiden oluşmaktadır. Bu bakımdan araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 113). Her okuldan bir ile en fazla dört öğretmenin bulunduğu seminerlere başvuru internet üzerinden il düzeyinde alınmıştır. Her üç grupta 6 köy ve 13 merkez okul olmak üzere toplam 19 farklı okuldan öğretmen yer almıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama aracı olarak, okul müdürlerine ve öğretmenlere sorulmak üzere aynı çerçevede açık uçlu birer soru hazırlanmış; sorulara, okul müdürü ve öğretmenlerden oluşan gruplarda tartışılarak son şekli verilmiştir. Buna göre ilk taslakta öğretmen ve yöneticilerle birlikte sorun alanları olarak belirlenen (*fiziki mekân, araç gereç yetersizlikleri, eğitim programları, bürokrasi, okul personeli, öğretmen, okulun sosyal çevresi, veli, il milli eğitim vd*) temalar altında görüş ifade edilmesi düşüncesinden; okul müdürleri ve öğretmenlerin, sınırlayıcı olacağı eleştirilerinden dolayı vazgeçilmiş ve söz konusu sorun alanları sadece soru metni içerisinde verilerek görüş ifade etmede esneklik sağlanmıştır.

Veri toplama aracı, örnekleme alınan okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan gruplara dağıtılarak görüşlerini (herhangi bir sınırlandırma ve yönlendirme yapılmadan) maddeler halinde veya açıklamalar eşliğinde ifade etmeleri istenmiştir.

Okul yöneticilerine, “*Okul yöneticisi olarak, mesleki açıdan ve mesleğinizi sürdürürken sizi en çok zorlayan, sizin için sorun olan okul içi ve okul dışı kaynaklı (fiziki mekân, araç gereç yetersizlikleri, eğitim programları, bürokrasi, okul personeli, öğretmen, okulun sosyal çevresi, veli, il milli eğitim vd.) sorunlarınız nelerdir?*” Sorusu yöneltilmiştir.

Öğretmenlere de aynı çerçevede, “*İlköğretim okulunda çalışan bir öğretmen olarak mesleki açıdan ve mesleğinizi sürdürürken sizi en çok zorlayan, sizin için sorun olan okul içi ve okul dışı kaynaklı (fiziki mekân, araç gereç yetersizlikleri, eğitim programları, bürokrasi, okul*

personeli, okul yöneticileri, okulun sosyal çevresi, veli, il milli eğitim vd.) sorunlarınız nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir.

Sorun alanları çerçevesinde doldurulan formlardan yeterince görüş ifade edilmeyen toplam 7’sinin ayıklanmasından sonra, 39 okul müdürü ve 63 öğretmen görüşünü ifade eden toplam 102 form değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği için uzman incelemesi ve katılımcı teyidi stratejileri kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma yöntemi ve veri analizi uzman görüşleri çerçevesinde düzenlenmiş ayrıca; elde edilen bulgular, araştırmaya katılmış olan 12 okul müdürü ve 20 öğretmenin incelmesine sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın verilerini okul müdürleri ve öğretmenlerin kendi sorunlarına ilişkin algıları oluşturmaktadır. Bu çerçevede, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlerinin soru formlarına yazdıkları sorunlarına ilişkin açıklamalar ve ifadeler nitel veri analizlerinden olan içerik analizine tabi tutulmuş, sorun alanlarına göre görüşler verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve temalandırma ile düzenlenerek frekans tekniği ile tablolar halinde sunulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 232). Veriler yorumlanırken frekansı yüksek olan görüşler ağırlıklı olmak üzere okul müdürleri ve öğretmenlerin kaydettikleri sorunlara ilişkin ifadeler bazı durumlarda doğrudan alınmış ve yorumlanmıştır. Yorumlamada öncelikle okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak temalar altında değerlendirilen görüşleri yorumlanmış ardından farklılık arz eden temalar ele alınmıştır. Bir öğretmen veya okul müdürü bazen aynı tema altında değerlendirilebilecek birden fazla fikir ifade edebildiği için kimi görüşlere ilişkin frekanslar katılımcı sayısından fazla olabilmektedir.

BULGULAR

Okul müdürleri ve öğretmenlerin sorunlarına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular öğretmen ve okul müdürleri görüşleri şeklinde ayrı temalar altında düzenlenerek tablolar halinde sunulmuştur.

İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Tablo 1 ve 2’de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve okul müdürlerinin kendi sorunlarına ilişkin görüşleri sorun alanlarına göre sıralanmıştır. Öğretmenlerin sorunları sekiz, okul müdürlerinin ise onbir ana tema altında düzenlenmiştir. Ancak sorun alanlarından beşi aynı tema altında düzenlenmiştir. Öğretmenler ile okul müdürlerinin sorunlarını ifade eden temel sorun alanlarından fiziki sorunlar, veli ve sosyal çevreden kaynaklı sorunlar, donanım yetersizlikleri, hizmet içi eğitim, denetim ve değerlendirmeye dair sorunlar ortak sorun alanları olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ifade ettikleri sorun alanlarından üç, okul müdürlerinin sorun alanlarından ise altı tema birbirinden farklılık arz etmektedir. Aşağıda öncelikle ortak sorun alanlarını oluşturan temalar, ardından müdür ve öğretmen görüşleri ayrı başlıklar halinde yorumlanmış ve temalara dayalı olarak tartışılmıştır.

Tablo 1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri

TEMALAR	OKUL MÜDÜRLERİNİN SORUNLARI	f
Okulların Fiziki Sorunları	Okulun fiziki yetersizliklerinden kaynaklı sorunlar (derslik, bölüm ve etkinlik ortamlarının yetersiz ve niteliksiz oluşu) (36), Birleştirilmiş sınıflar (6) Sınıf mevcutlarının fazla olması (6)	48
Eğitim Ve Okul Yönetimi Sisteminden Kaynaklı Sorunlar	Vekâleten yürütülen okul yöneticiliği (12), Okul yöneticilerinin sorumluluklarının fazla yetkilerinin yeterince olmaması (11), Okul yöneticilerinin özlük hakları ve maaşlarının yetersiz olması (8), Okul yöneticilerinin il dışı yer değiştirme durumunda öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kalmaları (7), Öğretmen atamaları, okul onarım ve tadilatları ile yakacak vb., eğitim öğretim başladıktan sonra sağlanması, plansızlık (3), Eğitim sistemindeki değişimde okul yöneticilerinden görüş alınmaması (3), Okullara eşit imkânların sağlanamaması (2)	46
Personel İhtiyacından Kaynaklı Sorunlar	Okulun memur, hizmetli, teknik eleman vb. personel ihtiyacı (25), Öğretmen açığı ve yoğun öğretmen sirkülasyonu (19)	44
Finansal Sorunlar	Okul bütçesinin olmaması, finansman sıkıntısı	37
Donanım Yetersizliklerine Dair Sorunlar	Öğretim materyalleri ve temel demirbaş malzeme ihtiyacı.	32
Veli Ve Sosyal Çevreden Kaynaklı Sorunlar	Veli ve çevrenin okula yeterince destek olmaması.	26
Üst Yönetimden Kaynaklı Sorunlar	Üst yöneticilerin sorunlara ilgisizliği ve yeterince destek olmaması (16), Üst yöneticilerin siyasi ayrımcılık yapması, adil olmaması. (8)	24
Hizmet İçi Eğitim İhtiyacına Dair Sorunlar	Okul yöneticilerinin yeterince görev alanları ile ilgili nitelikli hizmet içi eğitimlere alınmaması (11), Okul çalışanlarına (öğretmen ve diğer çalışanlar) yönelik hizmet içi eğitim programlarının yeterince yapılmaması. (10)	21
Bürokratik Sorunlar	Bürokratik sorunlar, yazışmalar ve işlemler. (17)	17
Öğretmenlerden Kaynaklı Sorunlar	Öğretmenlerin mesleki bakımdan yeterli nitelikte olmaması (7), öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü. (3)	10
Denetim Ve Değerlendirmeye Dair Sorunlar	Objektif bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olmaması. (7)	5

Tablo 2. İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri

TEMALAR	ÖĞRETMENLERİN SORUNLARI	f
Okulların Fiziki Sorunları	Sınıf mevcutlarının fazla olması (38), Okullarda derslik ve bölümlerin yetersiz olması, sosyal faaliyetlerin yapılması için ihtiyaç duyulan bölümlerin olmaması (36), Sınıf ortamlarının temiz, ferah ve nitelikli öğretim yapılacak standartta olmaması (34), Okullarda öğrenci sayılarının fazla olması (24), İkili öğretim yapılması (12)	144
Veli Ve Sosyal Çevreden Kaynaklı Sorunlar	Velilerin ilgisizliği ve öğretmenlere yeterince destek olmaması (47), Çevrenin öğrencilerin yetişmesinde olumsuz etkileri (16), Öğrencilerde derslere karşı ilgisizlik, motivasyon düşüklüğü (11)	74
Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Sorunlar	Okul yöneticilerinin deneyimsiz ve yetersiz olması, adil olmaması (27), Okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince destek vermemesi, işbirliği yapmaması, karara katmaması (18)	45
Donanım Yetersizliklerine Dair Sorunlar	Yeni ilköğretim ders programlarının uygulanmasında ihtiyaç duyulan öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri ihtiyacı. (42)	42
Eğitim Sistemi Ve Üst Yönetimlerden Kaynaklı Sorunlar	İl milli eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olmaması (11), Eşleri çalışanların aile bütünlüğü açısından daha yakın yerlerde görevlendirilmemeleri ve bu konuda adil davranılmaması (10), Maaşların yetersiz olması (9), Öğretmenlerin mesleki bakımdan tükenmişliği, motivasyon düşüklüğü (7)	37
Hizmet İçi Eğitim İhtiyacına Dair Sorunlar	Eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin öğretmenlere zamanında ve nitelikli hizmet içi eğitim programlarıyla tanıtılmaması (23)	23
Denetim Ve Değerlendirmeye Dair Sorunlar	Öğretmenin çalışmalarını değerlendirmede adil bir performans değerlendirmenin yapılamaması (18)	18
Kırtasiyeciliğe Dair Sorunlar	Evrak iş ve işlemlerinin fazla olması (7)	7

TARTIŞMA

Tartışma bölümünde ele alınan sorun alanları frekans ve okul müdürleri ile öğretmenlerin ortak sorunları öncelikli olmak üzere temalar bağlamında tartışılmıştır. Son olarak da okul müdürleri ve öğretmenlerin farklı temalar altında düzenlenen sorunları ayrı başlıklar halinde tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Okulların Fiziki Sorunları

Frekanslara göre incelendiğinde okul müdürleri ve öğretmenler, en önemli sorun alanı olarak okulların fiziki bakımdan yetersiz olmalarını görmektedirler. Okul müdürleri, okullarının fiziki bakımdan yetersizliklerini sıralarken öncelikle derslik, bölümler ve ortamlarının ihtiyacı karşılayacak durumda olmadığını, sınıf sayısının yetersiz olmasından dolayı birleştirilmiş ve

mevcutların fazla olduğu sınıflarda öğretim yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı çerçevede ele alınan öğretmen sorunlarından da fiziki sorunlar en fazla görüş ifade edilen alan olmuştur. Buna göre, öğretmenler açısından okulların sahip olduğu nitelsiz (donanım, temiz ortam ve yeterli ısı ve ışık vb.) ve yetersiz sınıf ortamlarının neden olduğu kalabalık sınıflar, sosyal ve kültürel etkinlikler için yeterli mekânların bulunmaması ve bu sorunlara ilaveten öğrenci sayılarının fazla olmasından dolayı zorunlu olarak yapılan ikili öğretim öğretmenlerin mesleki bakımından en önemli sorunlarını oluşturmaktadır.

Ülkemizde, eğitim sorunlarının önemli bir bölümü nicelikle ilgili sorunlardır. Bunun da merkezinde okul ortamlarının fiziki bakımından yetersizliği yer almaktadır. Kuşkusuz, nicelikle ilgili sorunları çözmeden eğitimde gerçek anlamda niteliği sağlamak oldukça güçtür. Bu bakımdan öncelikle ulusal düzeyde okulların fiziki koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere, nicelik sorunlarının çözümü ve kaliteli eğitim ve öğretim yapılmasında önemli bir etken olan okul yapılarında mimari, tasarım ve donatım bakımından niteliğin artırılması üzerinde bilimsel ve somut çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bilgi çağında, okulların fonksiyonu da değişmektedir. Brubaker (1998: 31) günümüz bilgi çağının okullarını esnek yapılar ve yaratıcı mekânlar olarak tanımlamaktadır. Buna göre, okul ortamları farklı yetenek, ilgi ve öğrenmelere açık bir yaşam alanı olarak tasarlanmalıdır. Esnek mekânlarda dizayn edilecek sınıf ortamlarına ilaveten bireysel öğrenme ve küçük gruplara da yönelik olacak proje ve etkinlik ortamları öğreneni esas alacak bir perspektiften yola çıkılarak düzenlenmelidir.

Türkiye’de ilköğretim okulları fiziki bakımından incelendiğinde 1998 öncesinde yapılan İlkokul ve ortaokul planlarında sürekli kullanılan sınıf mekânı, tek tip kullanıma izin vermektedir. 1997 yılında uygulamaya konulan 8 yıllık kesintisiz temel eğitim reformu ile yeni projeler tasarlanmıştır. Fakat tasarlanan projelerde özellikle sınıf mekânlarının esnek olmadığı, tek tip ve farklı uygulamalara cevap vermeyen klasik ve standart bir tarzda düzenlendiği tespit edilmiştir. 20. yüzyıl başlarında bilimsel çalışmalarla gelişmeye başlayan esnek mekân kavramına, Avrupa ve Amerika’daki ilköğretim okullarında büyük önem verildiği görülmektedir. Okul gibi, sınıflar da farklı kullanımlara imkân vermektedirler. Gerektiğinde birleştirilmekte, farklı etkinlikler aynı öğrenme mekânında düzenlenebilmektedir. Sınıflar geleceğin kullanımı da düşünülerek yapılmaktadır (Özbayraktar, 2005: 3). Bu bağlamda Türk Eğitim Sistemi’nde okulların fiziki bakımından çağdaş standartlara kavuşturulması öğretimin niteliğini yükseltecek, okul yöneticileri ve öğretmenlerin de mesleki bakımından verimliliklerini artıracaktır.

Veli ve Sosyal Çevreden Kaynaklı Sorunlar

Öğretmenler mesleki bakımından fiziki sorunlardan sonra en önemli sorunları olarak, veli ve sosyal çevreden kaynaklı sorunları dile getirmişlerdir. Bu tema altında sıralanan velilerin çocuklarının eğitimine ilişkin duyarsızlıkları ve kendilerine yeterince destek olmamaları sorunlardan frekans düzeyi en yüksek olanıdır. Dolayısıyla velilerin öğretmenlere eğitim sürecinde yeterince destek olmaması öğretmenler tarafından en fazla sorun oluşturan konu olarak görülmektedir. Buna ilaveten sosyal çevrenin öğrencilerin yetişmesi üzerindeki olumsuz etkileri ve öğrencilerde motivasyon düşüklüğü önemli sorunlar olarak görülmektedir. Okul yöneticileri ise, veli ve sosyal çevreden kaynaklı mesleki sorunlarını veli ve okulun sosyal çevresinin okula dolayısıyla kendilerine yeterince destek olmadıkları şeklinde ifade etmektedirler.

Etkili okulların en önemli unsurlarından biri sosyal çevre ile işbirliği imkânlarını en verimli şekilde kullanmaktır. Okulun sosyal çevresi içerisinde en önemli unsur okul-aile işbirliğidir. Öğrencilerin başarısında okul-aile ve çevre ilişkilerinin niteliği belirleyici bir rol oynar. Dolayısıyla öğretmen ve okul müdürlerinin eğitim sürecinde aile desteğine sahip olmamalarını ifade etmeleri önemli bir problemdir. Aydoğan’ın da (2006) okul çevre ilişkilerini incelediği çalışmasında ilköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin yeterli düzeyde olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna göre, gerek okul yöneticileri gerekse öğretmenler

çevreyle olan iletişimin getirileri konusunda sorumluluklarını yeterince bilmemektedirler. Ayrıca okullar sosyal çevrenin sorunlarına yeterince duyarlı değildir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerdeki girişimcilik ruhunun eksikliği nedeniyle okulların olanakları çevreye yeterince sunulamamaktadır. Dahası, okulların çevre, okul ve kuruluşlarla işbirliği yok denecek kadar azdır. Ailelerin okula katılımı, okulun temel sorunları üzerine odaklanmaları ve genel olarak okul-aile birliği çalışmaları oldukça yetersiz düzeyde kalmıştır.

Özellikle ilköğretim okullarında veli ve öğretmen iletişimi ve işbirliği eğitim ve öğretimin, dolayısıyla çocuğun yetişmesi üzerinde doğrudan etkili olmasına rağmen velilerin ilgisizliği önemli bir dezavantaj ve öğretmen üzerinde önemli bir yük olarak kendini hissettirmektedir (Güven, 2008: 231).

Görüldüğü gibi, okul-aile ve çevre işbirliğinin sağlanamaması ve nitelikli sosyal ağların kurulamayışının nedenleri sadece velilerin ilgisizliği ile açıklanamayacak düzeydedir. Bu kapsamda, öncelikle okul müdürleri ve öğretmenlerin okulu sosyal çevreye, öğrencilerin ailelerine açmaları, iletişimi başlatan ve sürdüren taraf olarak okul toplumuna yönelik etkinlik ve çalışmalarla mevcut psikolojik setleri aşmaları gerekmektedir. Bu bakımdan okul sadece çevre ile ilişkileri geliştirmeye yetinmemeli sosyal çevrenin eğitimi ve geliştirilmesinde de önemli sorumluluklar üstlenmelidir.

Donanım Yetersizliklerine Dair Sorunlar

Okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki bakımdan en önemli ortak sorunlarından bir diğeri ise okullarda donanım ve öğretim materyallerine duyulan ihtiyaçtır. Okul müdürlerinin öğretim materyalleri ve temel demirbaş malzeme eksikliği olarak ifade ettikleri sorunu, öğretmenler yeni ders programlarının uygulanmasında kullanılacak öğretim materyalleri ve ders araç-gereçlerine duyulan ihtiyaç olarak ifade etmişlerdir. Frekanslara bakıldığında öğretmenlerin özellikle ders araç-gereçlerine duyulan ihtiyacı okul müdürlerine oranla daha fazla hissettiklerini söylemek mümkündür. Özellikle yeni ilköğretim ders programlarının uygulanmasında araç-gereç yetersizliklerini daha fazla hissettiklerini belirten öğretmenler, bunun öğretimin niteliğini ve verimliliğini düşürdüğü yönünde görüş ifade etmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin yeni ilköğretim ders programlarının uygulanmasına ilişkin görüşlerine dair araştırmada da benzer bulgular elde edilmiş, öğretmenler etkinlik temelli öğretimi esas alan ders programlarının gereği olarak sınıfta yapılacak aktivitelerde çeşitli araç-gereç ve yardımcı ders materyallerine ihtiyaç duyulduğu, ancak bu konuda yetersizlikler yaşandığını ifade etmişlerdir (Güven, 2008: 231).

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacına Dair Sorunlar

Hizmet içi eğitim ile ilgili ifade edilen sorunlar incelendiğinde, okul müdürleri kendilerinin ve okul çalışanlarının yeterince görev alanları ile ilgili nitelikli hizmet içi eğitimlere alınmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler de benzer şekilde eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin kendilerine zamanında ve nitelikli hizmet içi eğitim programlarıyla yoluyla tanıtılmadığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular Uçar ve İpek'in (2006) yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenlerin mesleki süreçte uygulamaya yönelik olarak yetişmeleri ve değişen koşullara ve ihtiyaca cevap verecek yeterliklerle donanmalarını, etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarını mümkün kılacak nitelikte olmalıdır (Aytaç, 2000: 68).

Bakanlık bünyesinde yardımcı hizmet birimleri içerisinde yer alan Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Türkiye'de öğretmen ve yöneticilerin hizmet içi eğitiminden sorumlu merkezi birimdir. Yerel düzeyde ise hizmet içi çalışmaları Valilik onayına bağlı olarak milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılan planlama ile yürütülmektedir. 2006 yılında, merkezi düzeyde yürütülen hizmet içi eğitim etkinliklerine 34 bin personel, yerel düzeydeki etkinliklere de 250 bin personel katılmıştır (MEB, 2007). Buna rağmen, okul müdürleri ve öğretmenler mevcut hizmet içi eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak yeterli olmadığını düşünmektedirler.

Güven (2008: 231), sınıf öğretmenlerinin yeni ilköğretim ders programlarının uygulanmasına ilişkin görüşlerine dair yaptığı araştırmada da benzer bulgular elde etmiştir. Güven, öğretmenlerin yeni ders programlarının içeriğini ve uygulanışını hizmet içi eğitim çalışmaları ile yeterince tanımadan kendilerini programların uygulanması içinde buldukları yönünde görüş ifade ettiklerini belirtmiştir. İlköğretim programlarının yenilenmesi kapsamında yapılan reform niteliğindeki köklü ve kapsamlı çalışmalarda hizmet içi eğitim boyutunun eksik kalmış olması oldukça düşündürücüdür. Onural (2002) tarafından MEB merkez teşkilatı eğitim yöneticilerinin görevlerini icra ederken karşılaştıkları sorunlara ilişkin yapılan araştırmada da eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programlarının, eğitim yöneticilerini, yönetim alanında yeterli duruma getirmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Denetim ve Değerlendirmeye Dair Sorunlar

Okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak sorunlarından bir diğeri ise denetim ve değerlendirmeye ilişkindir. Öğretmenlerin bu çerçevede ifade ettikleri sorun mesleki çalışmalarını değerlendirmede adil bir performans değerlendirmenin yapılamamasıdır. Okul müdürleri de aynı çerçevede, objektif bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olmamasını önemli bir sorun olarak görmektedirler. Okul müdürleri ve öğretmenlerin denetimi ve değerlendirilmesi mevcut haliyle aynı sistemle, disiplin amirlerinin düzenlediği sicil raporu ve ilköğretim müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi (MEB, 2001) doğrultusunda, gözlem ve kanaatleri sonucu verilen puanlara göre yapılmaktadır. İlköğretim müfettişleri MEB Disiplin Amirleri Yönetmeliği'nde 14.01.2004 tarihli değişiklikle okul müdürleri ve öğretmenlerin disiplin amirliğinden çıkarılmış ve ilköğretim müfettişlerinin okul müdürü ve öğretmenlere sicil raporu düzenleme yetkileri kaldırılmıştır. Dolayısıyla ilköğretim müfettişlerinin yaptığı değerlendirme sonucu takdir ettiği puan sicil raporuna değil sadece performansa yöneliktir. Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği'ne göre, okul müdürlerinin disiplin amirleri il merkezlerinde İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı yoksa Şube Müdürü, öğretmenin disiplin amiri ise, okul müdürü ve İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı yoksa Şube Müdürüdür (MEB, 2004). Ancak hem okul müdürlerini hem de öğretmenleri değerlendirmede milli eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürünün yeterince denetim ve değerlendirmeye zaman ve imkân bulamayacağı bir gerçektir. Ayrıca denetim ve değerlendirme bir uzmanlık alanı olarak kabul görmektedir. Aynı şekilde okul müdürlerinin de öğretmenlerin denetiminden sorumlu olması, denetmen yeterliklerine sahip olmalarını, ayrıca bu çerçevede bir eğitim almalarını zorunlu kılmaktadır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak sorunları olarak ifade edilmiş olan “adil ve etkili bir performans değerlendirme sisteminin olmaması” Türk Eğitim Sistemi açısından önemli bir sorundur. Nitekim Demirtaş'ın (2005) ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirme ölçütlerine yönelik yaptığı araştırmada da elde edilen bulguları destekler sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin performansını değerlendirmede uygulanan sistemin nesnel olmaktan uzak olduğu ve değerlendirmeyi yapan ilköğretim müfettişlerine ve milli eğitim müdürü veya onun görevlendireceği şube müdürüne yanlı davranma olanağı verdiği söylenebilir. Bu bakımdan farklı veri kaynaklarından elde edilecek verilerle okul yöneticileri ve öğretmenlerin performansını değerlendirecek bir modelin geliştirilmesi eğitim sistemine yapacağı katkı ile önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Okul Müdürlerinin Diğer Mesleki Sorunları

Okul müdürlerinin önemli oranda mesleki sorunlarından eğitim ve okul yönetimi sisteminden kaynaklı olarak sıraladıkları görüşler, okul müdürlüğü görevini vekâleten yürütüyor olmak, üstlenilen ağır sorumluluklara karşın yeterince yetki verilmemesi, il dışı yer değiştirmede öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kalmaları, üst kademelerin kendilerinden yeterince görüş almaması ve okullara eşit imkânların sağlanamaması en belirgin olanlardır. Okul müdürlerinin bir diğer sorunu ise, personel ihtiyacıdır. Öğretmen ve diğer personel eksikliği ve öğretmenlerin sık yer değiştirmesi önemli sorunlardan bir diğeridir. Sistemden

kaynaklanan sorunlar olarak okul müdürlerinin ifade ettikleri problemler eğitim sisteminin işleyişinde önemli aksamalara yol açmaktadır. Vekâleten yürütülen okul yöneticiliği söz konusu sorunlardan biridir. Bu durumun geçici bir sorumluluk olarak algılanan okul müdürlüğü görevinin yeterince benimsenememesi, uzun vadeli proje, planlama ve vizyon geliştirmeyi engellemesi gibi sonuçları doğurması muhtemeldir.

Okul müdürleri üstlenilen ağır sorumluluklar yanında yeterince yetki sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. İlköğretim okulu (İlköğretim, YİBO ve PİO) yöneticilerinin görev tanımı ve görev listesi olarak sorumlulukları 2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde altmış altı madde halinde oldukça ayrıntılı şekilde belirtilmiş olmasına rağmen, okulda özerk, özgün ve farklı bir uygulamaya yönelik kullanabilecekleri yetkilerinden söz edilmemiştir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde de okul müdürü ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir (Madde: 60) ifadesinde geçen yetki sadece formal ve bürokratik sorumlulukları yerine getirme ve okulu mevcut yapısı ile yönetme olarak anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yetkilerinin sınırlı olması, lider davranışları göstermeleri önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu durum okul müdürlerinin değişim ve yenileşmeyi sağlama potansiyelini ve imkânını ortadan kaldırarak daha çok bürokratik ve formal boyuttaki iş ve işlemleri yürüten bir memur fonksiyonuna zorlamaktadır (Güçlüoğlu, 1985: 19). Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Yetkin okul yöneticileri var olan yapısal düzenlemeler içinde bu gün kullanılanlardan daha fazla yetki alanı bulabilecekler ve kullanabileceklerdir. Zira okul, özerk çalışmaya en elverişli eğitim kurumudur (Açıkalın, 1998: 5).

Meslekte esas öğretmenliktir anlayışının bir yansıması olan ve halen uzmanlık alanı olarak sistemde kabul göremeyen okul yöneticiliğinde il dışı yer değiştirmenin okul yöneticiliği kadrosu ile yapılamaması en belirgin sorunlardan biridir. Bir okul müdürünün il dışı yer değiştirmede öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kalması okul yöneticiliğinin meslekleşmesi önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları bir diğer sorun ise, öğretmen ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın farklı branşlardan öğretmenlerin kendi branşları olmayan derslere girerek veya ücretli öğretmenlik uygulaması ile aşılmaya çalışılması eğitimde verimi düşürmektedir. Öğretmen açığı ile birlikte özellikle kırsal kesimde veya dezavantajlı çevrelerdeki okullarda daha fazla yaşanan öğretmenlerin sık yer değiştirmesi sorunu, her yıl farklı bir kadro ile eğitim ve öğretim çalışmalarını yürütmek zorunda kalmalarından dolayı okul müdürleri için öğretimsel bakımdan niteliğin sağlanmasında önemli engeller oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yer değiştirme talebini en aza düşürmek için okul yöneticilerinin öğretmenler açısından okullarındaki çalışma koşullarını cazip hale getirmeleri, örgütsel bağlılığı ve aidiyet duygusunu güçlendirmeleri gerekmektedir. Zira öğretmenlerin başka bir okula geçmek istemelerinin temel sebeplerini, daha iyi bir öğretim ortamı, ailelerle iyi ilişkiler ve ailelerin desteği, meslektaşlarla sosyal ve duygusal paylaşım, dayanışma ve mesleki gelişim ortamı, okul yöneticilerinden saygı, destek alma ve okulun daha cazip kültür ve normlar sunması gibi unsurlar olarak belirlemek mümkündür (Korkmaz ve diğerleri, 2004: 268). Öğretmenlerin bir sorun olarak gördükleri yönetici yeterlikleri ile de ilgili olan bu unsurlar konusunda okul yöneticilerinin hizmet içinde eğitilmeleri ve niteliklerinin artırılması gerekmektedir.

İlköğretim okullarına okul bütçesinin tahsis edilmemesi okul müdürlerine göre, bir diğer önemli sorundur. Türk eğitim sisteminde temel eğitim zorunlu ve parasız olmasına rağmen (222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu) ilköğretim okullarına merkezi veya yerel yönetimlerden herhangi bir bütçe ayrılmaması bir çelişki oluşturmaktadır. İlköğretim okullarının mali kaynak problemlerini çözmede en çok kullandıkları yaklaşım; öğrenci velilerinden alınan kayıt paraları ve diğer bağış niteliğindeki maddi katkılardır. Bu çerçevede yaşanan finansman sıkıntısı özellikle velilerden maddi katkıların alınmadığı okullarda temel bir takım ihtiyaçları giderememe sorununun yaşanmasına yol açmaktadır. Bu durum özellikle ekonomik bakımdan

düşük gelire sahip sosyal çevrelerde bulunan okullar bakımından dezavantajlı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum da okullar arasında imkân eşitliğini ortadan kaldıran önemli bir sorundur.

Buna ilaveten okul müdürleri, il düzeyindeki üst kademe yöneticilerin sorunlarına duyarsız olmaları ve adil olmamaları, bürokratik sorunlar ve yazışmalar, öğretmenlerin mesleki bakımdan yeterli nitelikte olmaması ve motivasyon düzeylerinin düşük olması gibi mesleki sorunlarını sıralamışlardır. Okul müdürleri üst düzey il eğitim yöneticilerinin sorunlarına duyarsız olmalarını ve adil olmamalarını ağırlıklı olarak kayırma ve eşit muamele etmemeye dayandırmışlardır. Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin yerelde okullara yapacakları aynı katkılarda okullara farklı tutum takındıkları anlayışı okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Bu durum il eğitim yöneticilerinin bu çerçevede bir eğitimden geçmelerinin gerekli olduğunu göstermektedir. Bürokratik yapılanmadan kaynaklı sorunların giderilmesi öncelikle örgütsel yapı ve işleyişte birtakım değişiklikleri gerektirmektedir. Bürokratik iş ve işlemlerin bu kapsamda azaltılması okul müdürlerinin öğretimsel bakımdan niteliğin artırılmasına daha fazla zaman ayırmalarını mümkün kılacaktır. Okul müdürlerinin öğretmen yeterlikleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin düşük olması çerçevesindeki görüşler de dikkat çekicidir. Zira okul yöneticilerinin yetersizlikleri konusunda öğretmenler de aynı çerçevede değerlendirilebilecek bir algıya sahiptirler.

Öğretmenlerin Diğer Mesleki Sorunları

Öğretmenler, okul müdürlerinden farklı olarak değerlendirilebilecek bazı alanlarda aşağıda sıralanan şekilde mesleki sorunlarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerin deneyimsiz ve yetersiz olduklarını, adil olmadıklarını, okul yöneticilerinin kendilerine yeterince destek vermedikleri ve işbirliği yapmadıklarını, okulda alınan kararlarda görüşlerini almadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, il eğitim yöneticilerinin ulaşılabilir ve iletişime açık olmadıkları ve sahip oldukları tükenmişlik ve motivasyon düşüklüğünün mesleki açıdan kendileri için önemli sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Memduhoğlu'na göre (2007: 88, 89), okulların işleyişi ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunların kaynaklarından biri okul yöneticilerinin nitelikleriyle ilgilidir. Merkez örgütü dâhil eğitim sistemimizde yöneticilerin büyük çoğunluğu görevleriyle örtüşen bir eğitim almadıklarından dolayı okulun işleyişinde birçok sorunun ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bir örgütsel yapı ve sistem olarak okul, yerine getirilecek görevler, bu görevleri yapacak olan sorumlular ve aralarındaki ilişkilerden meydana gelen bir bütündür. Türk Eğitim Sisteminde okul örgütü yapısının en sorunlu unsurlarından biri yönetim yapısından kaynaklanan demokratiklik düzeyinin düşük oluşudur.

Genel olarak merkezi yönetim yapısı ve yasal bakımdan katı şekilde belirlenmiş olan sınırları ile bürokratik, hiyerarşik ve dikey yapılanması eğitim ve okul yönetiminde değişim ve yenileşmenin en önemli engelleyicisi durumundadır. Günümüzde artık kabul gören esnek ve demokratik örgütlenme modeline oldukça aykırı bir karakter taşıyan bu yapılanma öğretmen ve yönetici görüşlerinde de dile getirilen okul ve eğitim sistemi ile yöneticilerinden kaynaklanan sorunların en önemli sebeplerindendir. Söz konusu yapılanma okul ve eğitim yöneticilerini, yüklediği sorumluluklar ve esnek olmayan yasal bağlarla sınırlamakta, özgün ve yaratıcı uygulamalar önünde engeller oluşturmaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin yöneticilerden, yöneticilerin öğretmen, eğitim ve okul sisteminden kaynaklı olarak ifade ettikleri sorunların önemli bir kısmını bu çerçevede değerlendirmek mümkündür. Ancak, genel olarak eğitim ve okul yönetimi sistemi ile de bağlantılı olan bu sorunların okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri ile kısmen aşılması mümkündür. Ayrıca, lider davranışları ve takım çalışması esaslarına göre okulların yönetilmesi ile öğretmenlerin sorun olarak ifade ettikleri problemlerin hafifletilmesi sağlanabilecektir. Okul yöneticileri de bu çerçevede kendilerine yönelik yeterliklerini artıracak nitelikli hizmet içi eğitim programlarının yetersizliğinden yakınmaktadır. Akçay ve Başar da (2004: 195) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin özellikle eğitim programları, öğrenci hizmetleri ve çevreye yönelik görevlere dayalı olarak, okul amaçları ve görev alanları konusunda yeterlik ve duyarlıklarını geliştirecekleri hizmet içi eğitim

programlarına katılmalarının sağlanmasını önermektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri ile yeterince işbirliği yapmadıklarını ve okulda alınan kararlara katmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgunun öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeyine ilişkin yapılan farklı araştırmalar tarafından da desteklendiği görülmektedir. Buna göre, okulda alınan kararlarda öğretmen görüşleri yeterince dikkate alınmamakta veya yöneticiler alınacak kararları kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra usulen öğretmen görüşlerine başvurumaktadırlar (Özden, 2006; Ünal, 1991).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki bakımdan sorunlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak aynı zamanda Türk Eğitim Sistemi için de önemli sorunları oluşturan birtakım temel problemler şunlardır. Okullar fiziki bakımdan amaca hizmet edecek nitelikte değildir. Okulların mimari ve eğitsel açıdan yeterli olmaması, derslik ihtiyacı, sosyal etkinlikler için gerekli ortam ve mekânların olmaması, kalabalık okullar ve sınıflar en önemli fiziki sorunlar olarak öne çıkmaktadır. Veliler ve okulun sosyal çevresini oluşturan unsurların okullara yeterince destek olmadığı, okulların donanım ve öğretim materyalleri, araç-gereç bakımından yeterli düzeyde olmadığı, okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeterli düzeyde ve nitelikte verilmediği, eğitim sisteminin sağlıklı ve tatmin edici bir denetim ve değerlendirme sistemine sahip olmadığı yönünde görüşler dile getirilmiştir.

Ayrıca okul müdürleri, ağırlıklı olarak eğitim ve okul yönetimi sisteminin işleyişinden kaynaklı sorunları dile getirmişlerdir. Bunlar, okul müdürlüğü görevinin vekâleten yürütülmesi, üslenilen ağır sorumluluğa karşın yetki sahibi olmadıkları, il dışı yer değiştirme durumunda okul müdürü olarak değil, öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kaldıkları, okullara eşit imkânların sağlanmadığı ve personel eksikliği gibi temel sorun alanlarıdır.

Öğretmenler ise, okul müdürlerinin yöneticilik için gerekli formasyona sahip olmadıkları ve kendilerine yeterince destek sağlamadıkları, işbirliğine kapalı oldukları ve okulda alınan kararlarda kendilerine danışmadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak, okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki sorunlarının çözümü ve dolayısıyla eğitim sisteminde önemli birtakım yenileşmelerin sağlanabilmesi amacıyla geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

- 1- Okullar, fiziki bakımdan çağdaş bir eğitim ve öğretime katkı sağlayacak şekilde iyileştirilmeli, yeni yapılacak okullar dünyadaki iyi örnekler incelenerek merkezi ve yerel düzeyde mimar, inşaat mühendisi, akademisyenler, okul yöneticileri, müfettişler ve öğretmenlerden oluşacak komisyonların görüşleri alınarak tasarlanmalıdır.
- 2- Okul – veli işbirliğini sağlamak için okul yöneticileri ve öğretmenler hizmet içi eğitimlere alınmalıdır. Okullar, sosyal çevreye açık ve toplumsal eğitimin merkezi olacak şekilde yapılandırılmalıdır.
- 3- Yenilenen ilköğretim programlarına göre, okullara öğretim sürecinde kullanılan öğretim materyalleri ve ders araç-gereçleri temin edilmelidir.
- 4- Okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programlarının sayısı ve niteliği artırılmalıdır.
- 5- Eğitim sisteminde personel denetim ve değerlendirme sisteminin adil, nesnel ve ayırt edici şekilde ele alınarak yeniden yapılandırılması ve çok boyutlu bir performans değerlendirme sistemine geçilmesi için ihtiyaç duyulan çalışmaların yapılması gerekmektedir.

- 6- Okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili esasların belirlenmesi, okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesi, yetki ve özerklik tanınarak liderlik potansiyellerinin bu çerçevede gelişimine imkân sağlanması önem taşımaktadır.
- 7- İlköğretim okullarının her birine belirli bir bütçe tahsis edilmelidir.
- 8- İl milli eğitim müdürlükleri ve okul yöneticileri ile öğretmenler arasında işbirliğinin artırılması, motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi ve görüş alışverişi imkanlarının artırılması amacıyla hizmet içi eğitim programları ve toplantıların düzenlenmesi önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Akçay, C. ve Başar, M.A. (2004). İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 38, ss. 170–197.
- Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. No: 2, ss. 121–136.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim*. Sayı 147, Ss. 66–69.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Brubaker, W.(1998). *Planning and Designing Schools*. New York: Mc Graw Hill.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 44, ss. 489–506.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 28, ss. 531–548.
- Güven, S. (2008). Sınıf Öğretmenlerinin Yeni İlköğretim Ders Programlarının Uygulanmasına İlişkin Görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 177, ss. 224–235.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keser Z. ve Gediklioğlu, T. (1998). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt. 5, Sayı: 2. ss. 1–23.
- Kolay, Y. (2004). Okul-Aile-Çevre İşbirliğinin Eğitim Sitemindeki Yeri ve Önemi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 164, ss. 94–103.
- Korkmaz, İ. Saban A. ve Akbaşı, S. (2004). Göreve Yeni Başlayan Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Güçlükler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 38, ss. 266–277.
- MEB (1961). 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu. 12.01.1961 Tarih ve 10705 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2001). Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi. 2521 Sayılı Tebliğler Dergisi.
- MEB. (2003). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. 27.08.2003 Tarih ve 25212 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2004). Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği. 14.1.2004 Tarih ve 25346 Sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2006) 2007 Yılı Bütçe Raporu. Ankara.
- MEB (2000). Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları. *Tebliğler Dergisi*. Cilt 63, Sayı 2508.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 176, ss. 86–96.
- Onural, H. (2002). *MEB Merkez Teşkilatı Eğitim Yöneticilerinin Görevlerini İcra Ederken Karşılaştıkları Sorunlar*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Özbayraktar, M. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Öğrenim Alanı Planlamasına Etkileri - İlköğretim Okullarının Derslik ve Kütüphane Mekânları Örneğinde. *The Turkish Online Journal Of Educational Technology*. Volume 4, Issue 3.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katımlı Yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı. 2, ss. 427–438.

- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership As Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness. *International Journal Of Leadership In Education*, Vol. 1, No. 1, pp. 37–46.
- Purkey, C.S and Smith, M.S.(1983) Effective Schools:A Review. *Elementary School Journal* Vol. 83, No: 4, pp. 452-457.
- Sönmez, V. (2003). Eğitimin Tarihsel Temelleri *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. (Ed. Veysel Sönmez). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uçar, R. ve İpek, C. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Yüüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 1 ss. 34–53.
- Ünal, S. (1991). Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitimeleri. *Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri*. İstanbul: Kültür Koleji Yayın No:1.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.