

**International Journal of Original Educational Research**

*Research Article*

ISSN: 3023-4778

Kabul Tarihi: 31.01.2024

**Kahramanmaraş'ın Andırın İlçesinde Görev Yapan Müdür  
Yetkili Öğretmenlerin Yönetim Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin  
İncelenmesi**

**Bekir Uzunoglu**

[bekiruz\\_01@hotmail.com](mailto:bekiruz_01@hotmail.com)

**Hüseyin Satılmış**

[huso0667@hotmail.com](mailto:huso0667@hotmail.com)

**Yusuf Demircioğlu**

[yude06@gmail.com](mailto:yude06@gmail.com)

## Özet

Bu araştırmanın amacı; birleştirilmiş sınıflı okullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin okullarda karşılaşılan yönetim problemlerini ortaya koymak ve çözüm önerilerini belirlemektir. Bu amaçla Kahramanmaraş ilinin Andırın ilçesinde görev yapan yirmi iki (22) müdür yetkili öğretmenle nitel bir çalışma yapılmıştır. Veriler açık uçlu beş sorudan oluşan form ile görüşme ve odak grup görüşmesi yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonunda birleştirilmiş sınıflı ilkokulların fiziki yetersizliklerinden, öğretimsel süreçten, maddi imkânlardan, malzeme yetersizliklerinden ve müdür yetkili öğretmenlerden kaynaklı problemler ortaya konulmuş ve çözüm önerileri getirilmiştir. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenler, idarecilik konusunda lisans eğitimlerinden kaynaklanan eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Müdür yetkili öğretmenler, öğretmenlik vazifelerinde genel olarak başarılı olduklarını, idareciliğin zor ve stresli olduğunu, idarecilikteki stresin öğretmenlikte başarısızlığa neden olabileceğini belirtmişlerdir. Müdür yetkili öğretmenler okullarının merkezden uzak olmasının problemleri çözmede bir dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir. Bu dezavantajın yanı sıra okulda çalışan diğer öğretmenler ve köyde bulunan anne babalarla olumlu bir iletişim kurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Birleştirilmiş sınıflı ilkokullarda; ailelerin eğitime olumsuz bakış açıları, araç gereçlerin ve fiziki koşulların yetersizliği, gelişim özellikleri farklı öğrencilerin bir arada olması, rehberlik hizmetlerinin yapılamaması, kırsal kesimlerde bütçe yetersizliği, sağlık, ulaşım ve iletişim sorunlarının yaşanması, üst yönetimin ilgisizliği temel problemlerdir. Bu okullardaki bir başka önemli sorun da bu okullara ders ücretli öğretmenlerin veya ilk atamada tecrübesiz öğretmenlerin gönderilmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Birleştirilmiş Sınıflı Okullar, Müdür Yetkili Öğretmen, Okul Yönetimi, Yönetim Problemleri.

## Abstract

The purpose of this study is to demonstrate the management problems encountered by authorized teachers bearing the authority of a principal who work in schools offering education in multigrade classes. For this purpose, the study was conducted as qualitative with twenty-two (22) teachers are competent manager in Andırın in the province of Kahramanmaraş. Data were gathered through form method consists of five questions open-ended and group focused interviews. Descriptive analysis was used to analyze the data. At the end of the study, physical deficiencies of multigrade primary school, educational process, material of facilities, lack of materials and problems sourced authorized teachers was uncovered and proposed solutions being introduced. Authorized teachers who participated in the study specified that they experienced deficiencies in the duty of management arising from their undergraduate education. Authorized teachers stated that they were successful in their teaching duties, administration was hard and stressful, and the stress experienced in administration could cause failure in teaching. Authorized teachers pointed out that the schools were located far from the center, which was a disadvantage in solving problems. Having stated the disadvantage, they underlined

the necessity to establish positive communication with other teachers working in the school and the parents in villages. Multigrade primary schools, parents' education negative perspectives, shortage of materials and physical condition, to get together different students who have development characteristics, guidance services cannot be made, in rural areas, lack of budget, health, transportation and communication issues, lack of management's interest are fundamental problems. Another key issue in this school, sending to this school inexperienced teachers in first assignment and wage teachers.

**Keywords:** Multigrade Classes School, Authorized Teachers Pointed, Scholl Management, Management Problems.

## Giriş

Okul yönetimi kavramı, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Taymaz, 2003).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002). Okul yönetiminin esas görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır.

- Birinci yıl öğrencilerine okuma-yazma tekniği ve sayı kavramlarını kazandırma hususunda daha fazla zaman ayrılması gerektiğini,
- Yaparak-yaşayarak öğrenme ve araç-gereç temininin yetersiz olduğu,
- Öğretmenlerin karşılaştıkları eğitim-öğretim sorunlarını çözebilmede yetersiz kaldıklarını,
- Öğretmenlerin rehberlik ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını,

- Öğrencilerin öğretim yılı boyunca okula devam durumunun yetersiz olduğunu,

Belirtilen muhtevanın köyün ekonomik, sosyal ve kültürel sorunlarını karşılamada yetersiz kaldığını ifade etmiştir.

### **Problem Durumu**

Çağımızdaki gelişmelere paralel olarak insanların anlayışı ve dünyaya bakış açısı da değişmiştir. Önceleri eğitime önemli bir talep yokken, günümüzde bu düşünce artık değişime uğramış ve birçok veli çocuğunu okutma ve daha bilgili olması yönünde çaba içerisine girmiştir. Eğitimin önemi ve insan yaşamındaki rolü gün geçtikçe artmaktadır.

Okulun ve sınıfların fiziksel olarak öğretime uygun hale getirilmesi, dönem başlamadan önce müdür yetkili öğretmenin yapması gereken görevlerden birisidir. Fiziksel ortamın organizasyonu sadece öğretmenin değil öğrencinin de davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir (Çelik, 2003).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, birleştirilmiş sınıflı ilkokullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin yönetim problemlerini ve bu problemlere ilişkin çözüm önerilerini müdür yetkili öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulun fiziki yapısının eğitim öğretime hazırlanmasında ne gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?
2. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulda eğitim öğretim sürecinin yönetiminde hangi sorunları yaşamaktadırlar?
3. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticilerin okulda büro işlerinin yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
4. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okul-çevre ilişkilerinin yönetiminde ne tür zorluklarla karşılaşmaktadırlar?
5. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri mesleki yeterliliklerini artırma konusunda nasıl sorunları vardır?

### **Araştırmanın Önemi**

Birleştirilmiş sınıflar, Türk Eğitim Sistemi'nin öğretmen, öğrenci ve fiziki mekan eksikliklerinden dolayı oluşmuş olan bir sınıf biçimidir. Birleştirilmiş sınıflı okullarla ilgili yapılan çalışmaların çoğunda öğretimin sağlanmasından kaynaklanan problemlere değinilmiştir. Birleştirilmiş sınıflı okullarda görev yapan öğretmenleri öğretimin yanı sıra okul yönetimiyle ilgilenmesi, okulun idari ve resmi işlemlerini sağlaması ve okulda bulunan maddi-manevi ve insan kaynaklarını milli eğitimin belirlediği amaçlar dahilinde kullanılması gerekmektedir. Eğitim fakültelerinin asli görevi yönetici değil öğretmen yetiştirmektir. Bu sebepten dolayı üniversitede lisans eğitiminde alınan derslerde okullarda, idari işlerin nasıl yürütüleceğine dair herhangi bir ders verilmemektedir. Bu durum göreve yeni başlayan öğretmenlerin özellikle idari görev ve sorumluluklarda

problem yaşamalarına neden olmaktadır. Özellikle birleştirilmiş sınıflı okullarda göreve başlayan öğretmenler bu zorluklar karşısında zorlanmakta ve teftişlerde problem yaşamaktadırlar. Birleştirilmiş sınıflı okulların yönetsel problemlerini tespit etmek ve bu konuda çözüm önerileri belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma literatüre olumlu katkı sağlayacaktır.

## **Yöntem**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma nitel araştırma yaklaşımında bir çalışmadır. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı olarak bilinmeyen olgulara odaklanmaktadır. Bu, insana yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavranamayan olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Buradaki amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında bilgi sahibi olmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışma grubu, Kahramanmaraş ilinin Andırın ilçesinde görev yapan yirmi iki müdür yetkili öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan müdür yetkili öğretmenlerin üçü bayan, on dokuzu erkektir ve kıdemleri 1-8 yıl arasındadır.

### **Evren ve Örneklem**

Evrenin tümüne ulaşılmak istendiğinden örneklem seçimine gidilmemiştir. Kahramanmaraş ilinin Andırın ilçesinde görev yapan 30 müdür yetkili öğretmenlerden 22 tanesinin görüşüne başvurulmuş, 8 öğretmene ulaşılamamıştır.

### **Veri Toplama Aracı**

Veriler görüşme ve odak grup görüşmeleriyle, açık uçlu sorulardan oluşan bir form ile elde edilmiştir. Formda beş temel soru yer almıştır. Veri toplama aracı oluşturulurken, birleştirilmiş sınıflı okulların karşılaştıkları sorunlar ve bunlara ilişkin öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Formdaki sorular ilkokulların yönetim işlerin ilişkin alanlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Sorular alan uzmanı olan yazarlar tarafından ele alınmış ve yazın taramasına göre bir ilköğretim okulunun tümünü kapsadığı kabul edilerek araştırmada kullanılmıştır. Bunun yanında bu sorular iki ilköğretim okulu müdürünün kontrolünden geçmiştir. Bu soruların ilköğretim okulunun yönetim alanlarını temsil ettiği şeklinde ortak bir kanaate varılmıştır.

Müdür yetkili öğretmenlere, okul yönetimine ilişkin yansıyan problemler, ifade edilen sorularla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuçta veri toplama aracıyla ortaya konulan verilerden birleştirilmiş sınıflı okul müdürlerinin faydalanması beklenmektedir.

Formda Şu sorular yer almıştır:

1. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulun fiziki yapısının eğitim öğretime hazırlanmasında ne gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar?

2. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulda eğitim öğretim sürecinin yönetiminde hangi sorunları yaşamaktadırlar?

3. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulda büro işlerinin yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

4. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okul-çevre ilişkilerinin yönetiminde ne tür zorluklarla karşılaşmaktadırlar?

5. Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerini arttırma konusunda nasıl sorunları vardır?

Bu çalışmada açık uçlu sorular sorularak esnek davranılması, bulguları teyit eden farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması, yüz yüze yapılan görüşmeler ve araştırmaya katılanlarla devamlı aynı ortamlarda olup yeri geldikçe araştırma konusuna ilişkin görüşmelerin yapılması araştırmanın geçerliliği adına önemli ölçütlerdir. AraŐtırmadan elde edilen verilerin bazen direk alıntılarla ifade edilmesi, bulgulardan yola çıkılarak sonuçlara nasıl ulaŐıldıđının açıklanması ise diğer geçerlilik ölçütleri olarak çalışmada yer almıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin ve araştırma çerçevesinin tanımlanması; araştırma konusuna ilişkin kavramların açıklanması, verilerin analizine ilişkin (toplama, analiz, yorum, vb.) bilgilerin verilmesi; araştırma aŐamalarının açıklanması araştırmanın dıŐ güvenilirliğine ilişkin ölçütleridir. Betimsel bir yaklaŐımla elde edilen verilerin doğrudan verilmesi araştırma sonuçlarının alan uzmanı kişilerce teyit edilmesi, veri analizlerinin kavramsal çerçeveye bağlı olarak yapılması ise iç güvenilirliğe ilişkin ölçütler olarak araştırmada ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

### **Verilerin Analizi**

Veriler betimsel analiz yoluyla ele alınarak çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Veriler görüşme sırasında kaydedilerek ve not tutularak yapılmıştır. Öncelikle kayıtlar ele alınmış ve yazıya dökülmüŐtür. Yazıya dökülen veriler, bireysel görüşmeler bittikten sonra odak grup görüşmeleriyle teyit edilerek analiz edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalar çerçevesinde düzenlenmiŐ, özetlenmiŐ ve yorumlanmıştır. Açıklamalarda neden sonuç iliŐkisine bakılmıŐ ve bulgulara ilişkin sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Katılımcıların görüşlerine göre direk alıntılar yapılmıştır. Bu alıntılar müdür yetkili öğretmenlere kodlar verilerek çalışmada ifade edilmiŐtır. Her müdür

yetkili öğretmene birden başlayarak yirmi ikiye kadar (MYÖ1, MYÖ2...) kodlar verilmiştir.

### **Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde, birleştirilmiş sınıflı okullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin, birleştirilmiş sınıflı okulların yönetim problemleri ve çözüm önerilerine ilişkin elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemine göre ele alınmış ve aşağıda yorumlanmıştır.

#### **Tema 1: Okulun Fiziki Yapısı**

Bu bölümde, “Birleştirilmiş sınıflı ilkokullarda görev yapan müdür yetkili öğretmenlerin okulun fiziki yapısının eğitim öğretime hazırlanmasında ne tür sorunlarla karşılaşmaktadırlar?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında genel olarak ifade edilen problemler şöyle sıralanabilir: Farklı yaş gruplarının aynı sınıfı paylaşmaları, binaların bakımsız olması, dersliklerin yetersiz olması, su, elektrik şebekelerine ilişkin problemler, köylerin merkezi yerleşim yerlerine uzak olması, merkezi yönetimin bu okullara gerekli hassasiyeti göstermemesi, görev mahallinde ikamet etmeyen öğretmenler, okullarda yeterli tuvalet ve öğrenci boylarına göre lavaboların olmaması, laboratuvarın olmaması, okul bahçelerinin istinat duvarlarının olmaması ya da harabeye dönmesi, kaynak sıkıntısı.

Okulların problemleri genel olarak aynı türdendir ama bazı problemler yerel ve özel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Birleştirilmiş sınıflı okulların da genel olarak problemleri benzerdir ve diğer okullara göre farklı yönleri vardır. Fiziki problemler daha çok okulların bakımsız olmaları, derslik ve oda eksiklikleri, dersliklerin küçük olması, binanın eski olması, lavabo ve tuvaletlerin yetersiz olması, hizmetli olmaması gibi problemler daha çok öne çıkmaktadır. Birleştirilmiş sınıflı okullar genel olarak köy okulları olduklarından köylere de öğretmen atamaları genelde ilk atanan öğretmenler olduklarından, öğretmenlerin birçoğu tecrübesizlikler yaşamakta, okulun ihtiyaçlarını giderecek yolları bulmakta güçlük çekmektedirler.

Birleştirilmiş sınıflı okulların fiziki problemlerine ilişkin MYÖ-13 şunları ifade etmiştir: *“Bu okullar genelde bakım ve onarıma ihtiyacı olan okullardır. Bakım ve onarım işlerinde çok fazla ödenek sıkıntısı çekmekte olup kendi cebimizden para harcamaktayızAncak velilerin duyarsızlığı neticesinde okul aile birliği sistemi tam anlamıyla çalışmamaktadır.”*

Bu temaya ilişkin MYÖ-20 şunları ifade etmiştir: *“Üniversiteyi bitirdikten sonra öğretmen olarak kendimizi köy ortamında bulduk. Bu hiçte alışık olmadığımız bir durum. Buna bağlı olarak sosyal etkinlikler yönünden, beslenme ve barınma konusunda sıkıntılar yaşamaktayız.”*

Benzer şekilde MYÖ-5 şunları belirtmiştir: *“Birkaç müdür yetkili öğretmen arkadaşımınla birlikte bulunduğumuz köyün olumsuz şartları nedeniyle ilçe merkezine gidiş geliş yapmak durumunda kaldık. Okul mahallinde ikamet etmememiz okulun fiziki problemlerine yeteri kadar zaman ayıramamamıza, köylüyle kaynaşmamamıza, kış aylarında kapanan yollar nedeniyle eğitim öğretimin aksamasına kadar birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Oysa okul mahallinde ikamet edebilssek okulun fiziki problemlerini gidermede daha verimli olabileceğimizi düşünüyorum.”*

Bu temaya ilişkin katılımcılar çözüm önerisi olarak şunları ifade etmişlerdir: *“Stajyer öğretmenlerin birleştirilmiş sınıflı ve tek öğretmenli okullara atanmaması gerektiği, bu okullar için düzenli ödenek ayrılması gerektiği, köylerde çalışan öğretmenler için buraların cazip hale getirilmesi için gerekli adımların atılması gerektiği(maaş ya da ek dersin artırılması gibi), belirli periyotlarda birleştirilmiş sınıflı köy okullarının elden geçirilmesi, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin birleştirilmiş sınıflı okullara daha fazla hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.*

## **Tema 2: Eğitim- Öğretim Süreci**

Bu temada *“Birleştirilmiş sınıflı ilkokul yöneticileri okulda eğitim – öğretim sürecinin yönetiminde hangi sorunları yaşamaktadırlar?”* sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında genel olarak ifade edilen problemler şunlardır: *“Çok sınıflı bir yapının olması, planlama güclüğü, kitap ve araç gereç sayısının fazla olması, sınıf mevcudunun çok veya az olması, tecrübesiz öğretmenlerin atanması, birden çok programın uygulanması, hem öğretmenlik hem de yöneticilik görevlerinin olması.”*

Birleştirilmiş sınıflı okulların eğitim düzeyleri genel olarak düşüktür. Çünkü bu okullar köy okulları ve yerleşim yerlerinden uzak okullar olduklarından eğitim materyalleri konusunda daha çok sıkıntı çekmektedirler. İnternete erişip, ısınma, aydınlatma gibi problemler diğer okullara nazaran daha çok yaşanmaktadır. Birleştirilmiş sınıflı ilkokulların en büyük dezavantajı aynı sınıfta farklı programların takip edilmesidir. Yani 1.2.3.4. sınıflar aynı anda ders işleyebilmektedirler. Bu durumda her sınıf düzeyinde eğitime ve öğrenciye ayrılan zaman yetersiz olmaktadır. Bu sınıfları müdür yetkili öğretmenler okuttuklarından eğitim zamanlarının bir kısmını yönetim işlerine ayırmakta olduklarından öğrencilere ayrılan zaman daha da sınırlı olmaktadır.

Bu temaya ilişkin MYÖ-10, şunları ifade etmiştir: *“Çok sınıflı bir yapı olduğundan bu yapıyı yönetmekte zorluk çekmekteyiz. Okullarda 1-4; 1-2,3-4, 1,2-3-4; 1, 2-3, 4 sistemleri olmaktadır. Bu durum öğretilmekte çok sayıda kılavuz kitap, program, ders araç gereci oluşturmaktadır. Bu duruma bağlı olarak her sınıf düzeyinde kazanımların zamanında sağlanması çok güç olmaktadır.”*

Bir başka sorunu ise MYÖ-6 şu şekilde dile getirmiştir: *“ Bazı okulların tek öğretmenli olup öğrenci sayısının 25 ten fazla olması, bazı okullarında yine tek öğretmenli olup öğrenci sayısının 10 olması gibi durumlar da bizleri sıkıntıya*



*sokmaktadır. Bu durum bizim verimliliğimizi olumsuz etkilemektedir. Öğrenciler arası seviye farkı, engelli öğrencilerin olması, ders ücretli öğretmenlerin görev yapması, idarecinin hem öğretmen hem idareci konumunda olması ve iki sorumluluğu birlikte yerine getirme durumunda olmaları müdür yetkili öğretmenlerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir.”*

Eğitim öğretim süreciyle ilgili bir başka hususta MYÖ-2, şunları ifade etmiştir: *“Özellikle üçten fazla sınıf bir arada olunca sınıf yönetiminden yana problem yaşamaktayız. Dört sınıflı bir derslikte ders işlemenin ve dersin tüm hedeflerinin gerçekleşmesinin nerdeyse imkânsız olacağını düşünüyorum. Bu gibi durumlarda ders akışını ve zaman kullanımımızı olumsuz etkilemektedir.”*

Görüşme yapılan müdür yetkili öğretmenlerin tamamı öğretim hizmetleri problemlerinin başında, zaman yönetimi problemi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle yeni atanan öğretmenlerin daha çok zorlandıkları belirlenmiştir. Şube sayısının fazla olması, zamanın dar olması ve müstakil sınıflarla ortak programın işlenmesi gibi birçok nedenlerden dolayı yardımcı kitapların öğretmensiz derslerde çözülen bir kitap haline geldiğini, bu durumun kesinlikle yanlış olduğunu çünkü yardımcı kitapların öğretmen eşliğinde kullanılması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

Birleştirilmiş sınıflı okullarda öğretim gerçekleştiren öğretmenlerin zaman azlığından dolayı derslerde farklı yöntem ve teknikleri fazla kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Müdür yetkili öğretmenlerin tamamı birleştirilen programın tekrardan bağımsızlaştırılması gerektiği konusunda görüş bildirerek müstakil programın uygulanmasının zorluğuna değinmişlerdir.

Bu temaya ilişkin katılımcılar çözüm önerisi olarak şunları ifade etmişlerdir: *“Öğretmenlerin mesleki eğitime tabi tutulması, materyal ve araç gereç bakımından bu okulların desteklenmesi. Mümkün olduğunca bu okullara tek değil en az iki öğretmenin görevlendirilmesi. Sınıf dağılımlarının çocukların yaşlarına ve gelişim düzeylerine göre yapılması ve eğitim programlarının köy şartları göz önünde bulundurularak ayarlanması.”*

### **Tema 3: Büro işleri**

Bu temada *“Birleştirilmiş sınıflı ilkökul yöneticilerinin okulda büro işlerinin yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?”* sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında genel olarak ifade edilen problemler şöyledir: *“Tecrübe eksikliği, evrak takibinin yapılamaması, öğretmenlik ve idareciliğin aynı anda yapılıyor olması, dosyalama sistemlerindeki problemler, okullarda arşivlerin olmaması, e-okulun tam anlamıyla kullanılamaması, internet erişiminin düzensizliği, tarayıcı, yazıcı ve bilgisayar gibi kaynakların çalışmıyor ya da olmaması.”*

Birleştirilmiş sınıflı okul idarecileri genel olarak meslekte yeni ve tecrübesiz olduklarından, daha önce idarecilik yapmadıklarından ve kendilerine yol gösterecek

birilerinin olmamasından kaynaklı yönetime ilişkin problemler yaşamaktadırlar. Yönetim genel olarak büro işleriyle ilgilidir. Bu durumda yazışmalar, dosyalamalar, bilgilerin depolanması ve yönetilmesi genel olarak büro işleridir. Müstakil okul müdürlüğü olan okullarda müdür ve müdür yardımcıları beraber okulu yönetip birbirlerine destek olabilirler ama bu durum birleştirilmiş sınıflı okullarda mümkün olmamaktadır.

Bu temaya ilişkin görüşme yapılan MYÖ-1, MYÖ-8, MYÖ-9, MYÖ-14 ve MYÖ-17 öğrenci işlerinde çok aşırı zorlandıklarını belirtmişlerdir. Diğer müdür yetkili öğretmenlerse öğrenci işlerinde zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak görevlerine ilk başladıkları zamanlarda birçok konuda zorlandıklarını ama zamanla dosyalama, nakil gibi birçok işlemlerde başarılı olduklarını ve ciddi bir problem olarak algılamadıklarını belirtmişlerdir.

MYÖ-18 ise Şunları ifade etmiştir: “ *Bize rehberlik edecek birilerini bulamadığımızdan dolayı evrak takibini nasıl yapacağımızı bilmemekteyiz, aynı zamanda bakanlık bilgi sistemi olan e-okulu tam olarak kullanamamaktayız.*”

Benzer şekilde MYÖ-4 ve MYÖ-11 şunları ifade etmişlerdir: “*Kırsalda olmamızdan kaynaklı olarak internetin düzenli olmaması, bilgisayar ve yazıcı gibi teknik aletlerde sıkıntı olması, büro malzemelerine zamanında ulaşamama gibi nedenlere bağlı olarak büro işlerini tam anlamıyla gerçekleştirememekteyiz.*”

Bu temaya ilişkin çözüm önerileri ise şöyle ifade edilmiştir: “Okulların bilgisayar, yazıcı ve tarayıcı bakımından tam donanımlı olması ve internet ağının düzenli çalışması için gerekli adımların atılması. Büro malzemeleri bakımından okulların belirli aralıklarla desteklenmesi. Göreve yeni atanan öğretmenlere dosya dokümantasyon işleri hakkında, evrak ve resmi yazışma kuralları hakkında eğitim verilmelidir. Devlet iletişimde yazışma önemli olup bu konu hakkında farkındalık eğitimi verilmelidir.

#### **Tema 4: Çevre İlişkileri**

Bu temada “Birleştirilmiş sınıflı ilkokullarda çalışan yöneticiler okul-çevre ilişkilerinin yönetiminde ne tür zorluklarla karşılaşmaktadırlar?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında genel olarak ifade edilen problemler şöyledir:” Yeni nesil öğretmenlerin büyük çoğunluğunun boş zamanlarını çalıştığı çevredeki insanlarla düşüp kalkarak değil sanal ortamlarda oyun vb aktivitelerle geçirmeleri, öğretmenlerin okulun bulunduğu yerleşim yerinde oturmamaları, yöneticilerin sadece velilerle yada veliler dışındaki kişilerle (muhtar, sağlık ocağı çalışanları, orman personeli, imam, kooperatif yöneticileri) iletişim halinde olmaları, istendiğinde velilere ulaşamama, okul aile birliğinin yetersiz olması.”

Bu temada öne çıkan en önemli unsur öğretmenlerin okulun bulunduğu yerleşim yerinde ikamet etmemeleridir. Bu durumda çevre ve ailelerle sağlıklı ilişkiler kurulamamış olup yöneticiler çoğu zaman ailelerin desteğini alamamaktadırlar.

Bu durum hakkında MYÖ-7 şunları ifade etmiştir: *“İlk olarak köylere atandığımız için halka nasıl yaklaşacağımızı bilmemekteyiz.”*

Benzer şekilde görüşme yapılan MYÖ-5 şunları ifade etmiştir: *“Köy imkanlarının bizi tatmin etmemesi nedeniyle şehir merkezine gidiş geliş yapmaktayız, bundan kaynaklı olarak da köylülerle iletişim, kaynaşma ve yakınlaşma problemleri yaşamaktayız.”*

Müdür yetkili öğretmenler okul ile çevre arasındaki en büyük problem kaynağının iletişimsizlikten kaynaklandığını belirtmişlerdir. Özellikle müdür yetkili öğretmenlerin köy ahalisi, öğrenci velileri ile samimi bir iletişim havası kurması gerektiğini belirtmişlerdir. 8 müdür yetkili öğretmen "eğer siz köylüyle diyaloga girmezseniz onlar kesinlikle sizin problemlerinizi ilgilenmezler" fikrini belirtmişlerdir. Yine müdür yetkili öğretmenler velilerin okulda para istenir korkusuyla okula gelmediklerini bundan dolayı velilerin okul aile birliği ve veliler toplantısına katılmak istemediklerini söylemişlerdir.

Benzer şekilde MYÖ-17 şunları ifade etmiştir: *“Eğer köylüler sizi severse okul ile ilgilenirler yoksa okul onlar için o kadar önemli değildir. Bu durum bize köylülerin okulun problemleriyle ilgilenmesinin özellikle de müdür yetkili öğretmenlerin kuracağı iletişim ve olumlu havaya bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Müdür yetkili öğretmen olarak hepimiz öğrenci velilerinin yardımına başvurmakta ve buna mecburuz.”*

Bu temaya ilişkin benzer ifadeleri de MYÖ-2 şu şekilde ifade etmiştir: *“Köylünün hayatına girip onların hatırını sormanın, taziyesine gitmenin, düğünlerine-sünnetlerine katılmanın, iyi ve kötü günlerinde onlarla birlikte olmanın, okul ile çevreyi birleştirici bir unsur olacağını düşünüyorum.”*

Bu temaya ilişkin çözüm önerileri katılımcılar tarafından şöyle ifade edilmiştir: *“Birleştirilmiş sınıflı okul yöneticileri ile birden fazla öğretmenli okullardaki öğretmenlerin çalıştıkları yerlerde ikamet edebilmeleri için sağlıklı ortamların oluşturulması ve öğretmenlerin bu konuda teşvik edilmeleri gerekmektedir. Çalıştığı ortamda ikamet eden öğretmenlerin en az ayda bir hatırlanarak onlar adına güzel bir gece düzenlenebilir.*

## **Tema 5: Mesleki Gelişim**

Bu temada *“Birleştirilmiş sınıflı okul yöneticileri mesleki yeterliliklerini artırma konusunda nasıl sorunlar yaşamaktadırlar?”* sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında genel olarak belirtilen problemler şöyle sıralanabilir: *“Okullarda mesleki kaynakların (mevzuat kitapları, genelge dosyası, tif dosyaları ve girişlerine ilişkin kaynaklar, akademik dergiler ve eğitim kaynakları vb.) az olması ya da hiç olmaması, çevre desteğinin yetersiz olması, mesleki gelişimle ilgili toplantı ve seminerlere katılamama, iletişim eksiklikleri, üst yönetimlerle mesleki ilişkilerden uzaklık.”*

Temaya ilişkin görüşme yapılan müdür yetkili öğretmenlerin tamamı şunları ifade etmişlerdir:” Birleştirilmiş sınıflı okullar ve bu okullarda görev yapan tüm öğretmenler genel olarak il/ilçe merkezlerindeki okulların etkileşim ve olanaklarından mahrumdur. Merkezi bir okulda sosyal etkinlikler, geziler, insanları birbirine bağlayacak etkinlikler, yarışmalar, bilimsel geziler vb. yapılır. Bu etkinliklerin birçoğunu bizler birleştirilmiş sınıflı okullarda gerçekleştirememekteyiz. Dolayısıyla öğretmenin gelişimini destekleyecek birçok çalışmalardan birleştirilmiş sınıflı okul öğretmenleri olarak mahrum kalmaktayız.” Diye belirtmişlerdir.

Temaya ilişkin MYÖ-21 şunları ifade etmiştir: “ *Köy okullarında mesleki kaynaklar genelde azdır ya da bu tip kaynaklara ulaşmakta sıkıntılar yaşamaktayız. Aynı zamanda yakın çevrelerdeki okullara ulaşmada sıkıntılar yaşamaktayız. Ayrıca merkezi okullardan yardım almakta zayıf kalmaktayız ve bu durum mesleki gelişimimizi olumsuz etkilemektedir.* ”

Benzer şekilde bu temaya ilişkin MYÖ-3 şunu ifade etmiştir: “*Bazen resmi yazılar köylere zamanında ulaşamamakta ve bu nedenle hizmet içi eğitim vb. eğitimlere müracaat edememekteyiz.* ”

Yine bu temaya ilişkin MYÖ-11 şunları ifade etmiştir: “*Mevzuatlardaki eksikliklerin denetimlerde müfettişler tarafından büyük bir problem olarak görülmektedir. Bu ve buna benzer konulardaki sorunlarımızı yakın civarda bulunan tecrübeli okul müdürlerinden, okulun eski evrak defterlerinden ya da milli eğitimde çalışan memurlardan öğrenmekteyiz.* ”

Benzer şekilde MYÖ-20 şunları ifade etmiştir: “*Hizmet içi eğitim kurslarında bizlere idari bilgiler verilmiyor.*”, “*Müfettişler müdür yetkili öğretmenlere resmi yazışmalar hakkında ek bilgi verirlerse işlerimiz daha da kolaylaşır*” ve “*Birleştirilmiş sınıflı okulların yönetimi konusunda müdür yetkili öğretmenlere yardımcı el kitabı verilebilir.*”

MYÖ-22 ise bu temaya ilişkin şunları söylemiştir: “*Göreve yeni başlayan arkadaşlarımızın birçoğu da dahil olmak üzere öğretmen arkadaşlar mesleki gelişim yönünde kendilerini geliştirme konusunda isteksiz bir tavır takınmaktadır. Sonuçta bu bizim işimiz ise hiç bahane aramaya gerek kalmadan elimizden geldiği kadar kendimizi geliştirme konusunda gayret göstermeliyiz.*”

Bu temaya ilişkin katılımcılar çözüm önerilerini şu şekilde ifade etmişlerdir: “Kaynak bakımından merkezi bir koordinasyonla köy okullarının ihtiyacı olan doküman, eğitim dokümanı ve kitap v.b. alanda gerekli desteğin sağlanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitim kurslarından tüm okullar zamanında haberdar edilmeli ve öğretmenlerin bu kurslara katılımını sağlamaya yönelik olarak kurs zamanları tatillere denk getirilecek şekilde ayarlanmalıdır. Milli eğitim müdürlüklerinin hazırlamış olduğu mahalli eğitim kursları seminer dönemleriyle sınırlı olmamakla birlikte hafta sonlarında ya da tatillerde de gerçekleştirilmeli ve bu kurslara öğretmenler memleketlerinde katılabilmelidir. Ayrıca bu kurslara katılmaları konusunda öğretmenlerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Bir diğer husus ise verilen eğitimlerin alanda uzman kişilerce verilmesi gerekmektedir.

## Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma birleştirilmiş sınıflı okul idarecilerinin karşılaştıkları yönetim problemleri ve bunlara ilişkin çözüm önerileri konusunda yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında birleştirilmiş sınıflı okulların en temel problemleri merkezi yerleşim yerlerinden uzak olmalarıdır. Bu okullar merkeze yakın olmadıklarından en ufak sorunlar bile ciddi derecede önem arz edebiliyor. Aynı zamanda üst yöneticilerin bu okullara gerekli hassasiyeti gösterememeleri de birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Birleştirilmiş sınıflı okulların fiziki anlamda öne çıkan problemleri okul binalarının eski, bakımsız olmaları, tuvalet vb. gibi yerlerin standartların altında olması veya olmaması, laboratuvar gibi eğitim alanlarının olmaması öne çıkan problemlerdir. Bazı okullarda su, elektrik, atık su giderlerine ilişkin problemler de bulunmakta ve bunlar öğretimi önemli ölçüde etkilemektedir. Okullar yönetim açısından okul binaları, eğitime elverişli, güvenli, sağlığa uygun, ekonomik ve korunabilir olmalıdır (Başaran, 1996). Ama genel olarak birleştirilmiş sınıflı okulların binaları yetersiz ve eğitim için elverişsiz olabilmektedir. Okul binalarının elverişsiz olması eğitimi olumsuz yönde etkilemenin yanında yönetimini de zorlaştırmaktadır.

Ders araç gereçlerinin yetersiz olması, materyallerin zamanında okullara ulaştırılamaması, çok sınıflı bir yapının olması, aynı öğretmenin birçok sınıf düzeyinde öğretmenlik yapması önemli öğretim problemleri olarak görülmektedir. Benzer araştırmalarda da (Kaya ve Taşdemirci, 2005) birleştirilmiş sınıflı okullardaki materyal eksikliğinin ve öğretmenin her öğrenciye yeteri kadar zaman ayıramamasının öğrencilerin öğrenmelerinde olumsuzluklara neden olduğu ifade edilmiştir.

Eğitim öğretim boyutunda çok sınıflı bir ortamın olması, sınıf mevcudunun kalabalık ya da az olması çok programlı bir öğretimin olması genel problemler olarak ortaya çıkmaktadır. Okullarda birden çok programın, ders kitaplarının, planların olması öğretim boyutunda çözülmesi gereken problemler olarak ifade edilmiştir. Çağımızda bilgiye ulaşma yollarının başında gelen internet vb. erişim imkanlarının olmaması veya aksaklıkların olması yönetimin çözmesi gereken problemlerdir. Yıldız ve Köksal (2009) birleştirilmiş sınıflı okul öğretmenlerinin eğitim boyutunda formasyon eksikliklerinin olduğu belirtilmiş, bu konuya ilişkin Dursun (2006) Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi planlarında birleştirilmiş sınıflarda öğretime yönelik bir kurs düzenlenmediğini, eğitim fakültelerinde bu dersi okutan öğretim elemanlarının da tam olarak bu alanla ilgili olduklarının ve bu alanda çalışma yaptıklarının söylenemeyeceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde eğitim fakültelerinde verilen eğitimlerin birleştirilmiş sınıflarda görevlendirilecek öğretmenler için yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Bu konuya ilişkin olarak eğitim fakültelerinde birleştirilmiş sınıflara dair uygulama derslerinin konulması ve öğretmenlerin ilk atamada birleştirilmiş sınıflara atanmamaları gerekmektedir.

Büro işlerinde yöneticilerin karşılaştıkları problemler ise, tecrübe eksikliğinden kaynaklı işlerin verimli yürütülememesi, evrak takibinin yapılamaması, dosyalama sistemlerinde bilgisizlik, okullarda arşivlerin olmaması temel sorunlar olarak görülmüştür. Bu okullarda tecrübeli öğretmenler pek olmadığından müdür yetkili öğretmenlerin mesleki öğrenmeleri gerçekleştirecek mentorların kısıtlı olması da bir

problemdir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve okulların etkili olmasında mentorluk büyük önem taşımaktadır (Kocabaş ve Yirci, 2011). Okul yöneticisinin örgütsel amaçları gerçekleştirmesi için bu alanda iyi yetişmiş ve eğitim almış olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002). Ama genel olarak birleştirilmiş sınıflı okul idarecileri hiçbir kriteri ve ölçümü olmayan bir atama sistemiyle atanmaktadırlar. Birleştirilmiş sınıflı okul yöneticilerini kendilerini geliştirecek ortamların ve imkanların olmaması, öğretim ve yönetim alanındaki bazı aksaklıkların çözümünü de zorlaştırmaktadır. Ancak şunu da biliyoruz ki öğretmenler tecrübe kazandıkça problemlere bakış açılarının daha olumlu bir hale dönüştüğü kaçınılmazdır.

Birleştirilmiş sınıflı okulların en önemli sorunlarından birisi de çevre desteğini alamamasıdır. Halbuki okul, yöneticisinin oynadığı rolle kendisini çevresine tanıtabilmeli, çevreye sunacağı değerleri olmalıdır. Müdür yetkili öğretmenler okul çevresiyle yakın bir ilişki içerisinde bulunmalı, olanaklar ölçüsünde gezi, tiyatro, müzik, spor gibi etkinliklerle çekim merkezi olmalıdır. Bu sayede çevrenin katkılarıyla okulun işlevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirecektir. Bulunduğu yerde iyi bir okul kültürü oluşturan müdür yetkili öğretmenler bu kültürü buldukları çevreye iyi bir şekilde pazarlama yapabilirlerse daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirebilir. Devletin yeterince kaynak ayıramadığı konularda sivil toplum kuruluşlarının ve halkın halka hizmet götürmesi sosyal sorumluluğun en önemli görevidir (Özden, 2005). Müdür yetkili öğretmenlerin çevre ile iyi ilişkiler geliştirmesinde informal iletişimin önemi oldukça büyüktür. Bu durumda müdür yetkili öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrede ikamet etmesi bu ilişkileri geliştirecektir.

Birleştirilmiş sınıflı okullar genelde merkezi yerleşim yerlerinden uzak olduklarından müdür yetkili öğretmenlerin kendilerini geliştirecekleri mesleki çevre, iletişimde bulunacakları meslektaşları ve etkileşimli bir ortamın tam anlamıyla olmadığı söylenebilir. Her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlerinde kendilerini geliştirecekleri seminer, kurs vb. etkinliklerin olması ve çalışanların bu etkinliklere katılması gerekmektedir. Birleştirilmiş sınıflı ilköğretim uygulamasının Türkiye’de köy ve köy altı yerleşim birimlerinde öğrenci sayılarının az olması nedeniyle bir zorunluluk olarak uygulandığı düşünülmektedir.

## **Öneriler**

Görev başındaki öğretmenlerin daha iyi şekilde yararlanabilmeleri için hizmet içi eğitim kurslarının içerikleri tekrar gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Birleştirilmiş sınıflı okullardaki eğitimin daha kaliteli ve verimli bir hale gelmesi için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından komisyonlar oluşturulup bu alan dahilinde çalışan öğretmen, müdür yetkili öğretmen ve müfettişlerce hazırlanan çözüm önerileri hazırlanmalıdır. Birleştirilmiş sınıflı okullarda müdür yetkili öğretmenlere yönelik hazırlanan, yöneticilik el kitabı gibi bir kaynak ve yardımcı kitap verilmelidir.

Denetimlerin senenin belli zamanlarında değil daha sık aralıklarla yapılması ve yapılan bu denetimlerin rehberlik amaçlı olması gerekmektedir. Birleştirilmiş sınıflı okulların az da olsa bir bütçeye ihtiyaçları vardır. Köy okullarının kendilerine ait bütçelerinin olması için projeler geliştirilmelidir. Bu kapsamda sivil toplum

kuruluşlarından yardım ve kampanyalar istenmesi gündeme getirilebilir. Sınıf öğretmenliği programının lisans eğitimlerinde öğretmen adaylarına okul yönetimi ve mevzuat bilgileri konusunda bilgiler veren dersler verilmelidir.

Birleştirilmiş sınıflı okullarda müdür yetkili öğretmenlerin idarecilik stresi azaltılırsa ve müstakil programdan kendilerine ait programa geri dönülürse eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Birleştirilmiş sınıflı okullarda kız çocuklarının okula gitmeleri için ek çalışmalar yapılmalıdır. Anne babalarla iletişim kurularak çocukların okula devam etmeleri konusunda girişimler başlatılmalıdır. Birleştirilmiş sınıflarda görev yapan öğretmenler özellikle mihver derslerde farklı yöntem ve teknikler kullanılmalıdır.

### Kaynaklar

- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2003). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dursun, F. (2006). Birleştirilmiş Sınıflarda Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (2), 33-57.
- Kaya, K., Taşdemirci, E. (2005). Birleştirilmiş sınıflar ile bağımsız sınıflarda ilk okuma yazma öğretiminde karşılaşılan sorunların karşılaştırmalı incelemesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 1-26.
- Kocabaş, İ. & Yirci, R. (2011). *Öğretmen ve yönetici yetiştirmede mentorluk mentorluğun eğitimde kullanılması*. Ankara: Anı.
- Özden, Y. (2005). *Öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). Ocak, Okul Yönetimi "İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin". Ankara: Pegem Yayınları.
- Yıldız, M. & Köksal, K. (2009). Birleştirilmiş sınıf uygulamasına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 1-14.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.