

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 80 Eylül 2021 & Volume: 14 Issue: 80 September 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜNCEL SORUNLAR

### CURRENT PROBLEMS FACED BY SCHOOL MANAGERS IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Ali DİKTAŞ\*

#### Öz

Araştırmada okul yöneticilerinin güncel sorunları ve bu sorunları nasıl çözdükleri sorularına cevaplar aranmıştır. Nitel araştırma metodu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gurubu 2020/2021 Eğitim öğretim yılında Samsun Çarşamba ilçesinde dokuz, Samsun İlkadım ilçesinde dört olmak üzere, toplam on üç okul yöneticisinden oluşmaktadır. Okul çevresinden kaynaklanan sorunların genellikle; trafik ve güvenlik konulu olduğu saptanmıştır. Üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunların; karar verilirken alt birimlere danışmama, sık karar değiştirme, gereksiz iş yoğunluğu oluşturma, iletişim kopukluğu gibi sorunlardan oluştuğu görülmektedir. Okulun iç paydaşlarından kaynaklanan sorunların ise; okul aile birliklerinin verimli çalışmaması, öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri, velilerin öğrencilere yeteri kadar ilgi göstermemeleri, öğrencilerin derslere karşı ilgisiz olması, yardımcı personelin yetersiz olması gibi sorunlar olduğu belirtilmiştir. Eğitim öğretimden kaynaklanan sorunların başında eğitim öğretim programlarının sık sık değişmesi, öğretim programlarının sadeleştirilmesi gerektiği, öğretim programlarının yerel düzenlemelere açık olması gerektiği konuları üzerinde durulmuştur. Okulun finansmanı açısından sorunlara baktığımızda, hemen her alanda finansman ihtiyacı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle okul bütçesinin İlçe milli eğitim müdürlükleri tarafından değerlendirilmesi eleştirilmektedir. Okulların fiziki yapısından kaynaklanan sorunlarda bahçe düzenlemesi, spor ve konferans salonu ihtiyacı göze çarpmaktadır. Sorunları çözmeye bireysel çaba, istişare, bilgi sahibi yöneticilere danışma, okul iklimini olumlu tutma ve yerel imkânlar ile çözüme yöntemleri öne çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin sorunları ile ilgili Milli eğitim bakanlığı bünyesinde bir komisyon kurulması ve çözüm önerilerinin ortaya konulması faydalı olacaktır. Okul yöneticisi yetiştirme süreci bilimsel veriler ışığında tekrar yapılandırılmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Yönetim, Güncel sorun.

#### Abstract

In the research, answers were sought to the questions of school administrators' current problems and how they solved these problems. Qualitative research method was used. The study group of the research consists of a total of thirteen school administrators, nine in Samsun Çarşamba district and four in Samsun İlkadım district in the 2020/2021 academic year. The problems arising from the school environment are generally; It was determined that it was about traffic and safety. Problems arising from senior management units; It is seen that it consists of problems such as not consulting sub-units when making a decision, frequent decision changing, unnecessary workload, and lack of communication. The problems arising from the internal stakeholders of the school are; It has been stated that there are problems such as the ineffectiveness of the parent-teacher associations, the professional inadequacies of the teachers, the parents not paying enough attention to the students, the students' indifference to the lessons, and the inadequacy of the auxiliary staff. At the beginning of the problems arising from education, it was emphasized that the curriculum should change frequently, the curriculum should be simplified, and the curriculum should be open to local regulations. When we look at the problems in terms of the financing of the school, it has emerged that there is a need for financing in almost every field. In particular, the evaluation of the school budget by the District National Education Directorates has been criticized. In the problems arising from the physical structure of the schools, the need for landscaping, sports and conference halls stands out. In solving problems, individual efforts, consultation, consultation with knowledgeable administrators, keeping the school climate positive and solving them with local opportunities come to the fore.

It would be beneficial to establish a commission within the Ministry of National Education regarding the problems of school administrators and to propose solutions. School administrator training process should be restructured in the light of scientific data.

**Keywords:** School, Management, Current problem.

\*Bu makale Ondokuz Mayıs Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Ali DİKTAŞ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN danışmanlığında hazırlanan tezsiz yüksek lisans dönem projesinden alıntı yapılarak oluşturulmuştur. Etik kurul onayı ve intihal raporu makale ile birlikte sunulmuştur. Ali DİKTAŞ. MEB. Öğretmen. TÜRKİYE. e-posta: samsun1981@outlook.com



## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın alt amaçları, araştırmanın sayıtlıları, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlar üzerinde durulmuştur.

Okul yöneticileri eğitim ve öğretimde başarının anahtarlarıdır. Bir okuldaki yöneticinin yeterlikleri, öğretmen ve öğrenci açısından kilit önem taşır. Okul yöneticileri günümüzde az kaynak ile birçok işi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Okulun finansal sorunları yanında, eğitim öğretimin yapısından kaynaklanan birçok sorun, okul yönetimini görevlerini yapma konusunda zorlamaktadır. Okulların ve öğrencilerin karşılaştırılmasına dayanan ölçme ve değerlendirme sistemi, okul yöneticilerini yormaktadır. Bugünkü okul yöneticisinin belki en büyük sıkıntısı yetkisizliktir. Buna karşılık sorumluluğu büyüktür. Örneğin okul müdürünün işbirliği yapamadığı bir öğretmeni okulundan uzaklaştırabilmesi, aylar değil yıllarca sürebilir. Birkaç öğretmenin entrikası ise müdürün durumunu sarsabilir (Bursalıoğlu, 2013: 72).

Okulların birçoğu fiziksel ortam ve eğitim donanımı açısından yetersizdir. Bugün özel okullarla rekabet edecek kalitede fiziksel imkânlar ve eğitim donanımına sahip birçok okulumuz olmakla birlikte, birçok sorunu olan okullarımız olduğu da bir gerçektir. Yöneticilerin sorunları daha etkin şekilde çözmelerini sağlamak, yasaların sağlayacağı güç ile mümkündür. Yöneticiler yasaların oluşturduğu bu güven alanında kendilerini özgür hissetmelidir. Oysa ülkemizde, okul yöneticileri birçok açıdan kendilerini güvende hissetmiyor. Bu nedenle yöneticiler, okuldaki herhangi bir sorunun çözümünde inisiyatif kullanmak yerine, en risksiz yolu seçiyorlar. Yöneticiler, bazen günün büyük bölümünü velilerle ilişkilerin yönetimine harcamak durumunda kalıyor. Yöneticiler için en önemli sorun kaynaklarından biri de okul çalışanlarıdır (Aydın, 2014).

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin güncel sorunları belirlenerek, sorunların çözümü konusuna katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin en önemli sorunlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz: Maddi kaynak yetersizliği, hizmetli personel eksikliği, üst yönetim birimleriyle iletişimin sağlıklı olmaması, güvenlik sorunları, okul binalarındaki yetersizlikler gibi konularda okul yöneticileri sorunlar yaşamaktadırlar.

Gelişmiş ülkeler okul yöneticiliğinin eğitim ve öğretime liderlik edecek eğitsel ve yönetsel bir görev olduğunu kabul etmiştir. Türkiye okul yöneticiliğinin öğretmenlikten farklı bir meslek alanı mı, yoksa öğretmenliğin yanında yapılacak bir ek iş mi olduğu sorusunun cevabı hâlâ tartışılmaktadır (Gümüşeli, 2014). Okul yöneticileri iyi eğitim almış, liderlik vasfı taşıyan kişiler arasından, bilimsel yöntemler ile seçilmelidir. Bu nitelikteki kişilerin maddi imkânları da iyileştirilmelidir. Ülkemizde okul yöneticisi seçim ve yetiştirme sürecine baktığımızda belirsiz ve sürekli değişen bir yapı ile karşılaşmaktayız. Kısır siyasal çekişmeler eğitim yöneticisi seçimine de yansımış durumdadır. Oysaki eğitim siyaset üstü tutulması gereken öneme sahip bir alandır.

2023 Eğitim vizyon belgesi doğrultusunda okul yöneticileri ile ilgili yapılması planlanan çalışmalar şu başlıklar altında belirtilmiştir: Okul yöneticisi ve eğitim yöneticilerimizin üzerindeki bürokratik iş yükü azaltılacaktır. Okul yöneticilerinin özlük hakları iyileştirilecektir. Okul yöneticiliğine atamada yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılacaktır. Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı, profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacak özlük hakları iyileştirilecektir. Okul yöneticilerinin yetkileri artırılacaktır. Okul yöneticileri ile velileri karşı karşıya getiren uygulamalardan vazgeçilecektir. Okulun kendi koşullarında gelişimini desteklemek için, her okula okul gelişim planı hedefleriyle uyumlu, okul gelişim bütçesi verilecektir (memurlar.net).

Okul yöneticisi, toplumsal çevredeki değişme ve gelişmeleri okula uyarlamaktadır. Böylece okul liderleri okulun gelişim sürecinde, hem okul içi hem de okul dışı unsurlar arasında uyumu sağlayan bir köprü görevi üstlenmektedir (Ereş, 2018: 51).

Okul yöneticisinin, okul için gerekli maddi ve insani kaynakları sağlayıp uygun bir şekilde kullanması beklenir. Okul müdürünün görevleri arasında, okul bütçesi, okul politikaları, okul kuralları, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, personel işleri gibi konular vardır. Yönetici, okul politikalarının oluşturulmasını sağlar, okulla ilgili düzenlemeleri yapar ve uygular, öğrencilerle ilgili disiplin politikalarını oluşturur, çalışanlarla ilgili değerlendirme, geliştirme, ödüllendirme gibi işlemleri yapar. Okuldaki öğrenme ve öğretim süreçlerini planlar ve uygular (Şişman, 2019: 220).



Okul yöneticilerinin sorunlarına ilişkin yapılan araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin birçok soruna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetiminin üst kademesinde yer alan Milli eğitim bakanlığının bu sorunları yerinde tespit edip, bu sorunları bir an önce çözme yolunda adımlar atması gerekmektedir. Çünkü kaybedilen her saniye, ülkenin en değerli varlıkları olan çocukların geleceğinin zarar görmesi anlamına gelmektedir.

### 1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin görüşlerine göre, eğitim öğretim sürecinin önemli paydaşlarından olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güncel sorunları ortaya koymaktır.

### 1.2 Araştırmanın Alt Amaçları

Araştırmanın alt amaçları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

1. Okul yöneticilerinin okulun çevresinden kaynaklanan sorunları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunları nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin okulun iç paydaşlarından kaynaklanan sorunları nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin eğitim öğretimin yapısından kaynaklanan sorunlar nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin eğitim öğretimin finansmanı açısından karşılaştığı sorunlar nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin okulun fiziki yapısı açısından karşılaştığı sorunlar nelerdir?
7. Okul yöneticileri okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları nasıl çözüyorlar? Çözüm önerileri nelerdir?

### 1.3 Araştırmanın Önemi

Okul eğitimin en temel yapı taşıdır. Dolayısıyla bu yapıyı yönetenlerin sorunları çocuklarımızın geleceği açısından önem taşımaktadır. Sorunları ortaya koymak, çözüm için bir başlangıç olacaktır. Günümüzde okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı birçok önemli sorun bulunmaktadır. Okulun amaçlarına ulaşması için okul yöneticilerinin sorunlarının bir an önce ortaya koyulup, sorunların çözülmesi gerekmektedir. Öğretmen ve öğrencilerin eğitimsel gelecekleri için, yöneticilerin daha etkin çalışmalarını sağlayacak çözümler ortaya konulmalıdır.

### 1.4 Sayıltılar

Araştırmada, çalışma grubunun sorulara doğru ve yansız cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

### 1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Samsun ilinde farklı ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı değişik tür ve kademedeki resmi okullarda görev yapan 13 okul yöneticisiyle sınırlı tutulmuştur.

### 1.6 Tanımlar

**Lider:** Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimsedir (TDK, 2021).

**Okul:** Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer, mekteptir (TDK, 2021).

**Yönetim:** Yönetme işi, çekip çevirme, idare anlamındadır (TDK, 2021).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde okul, okul yönetimi, liderlik, okul yöneticilerinin görevleri, okul yöneticisi seçimi gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.

### 2.1 Okulun Tanımı Ve Okulun Önemi

Okul, öğrencileri eğitsel amaçlara ulaştırmak için gereken davranışı, bilgi, beceri ve tutumu kazandıran örgüttür. Okul; hedefleri, süresi, yöntemi belli; planlı bir öğretim yapar. Böyle bir öğretim nerede yapılıyorsa, orası okuldur (Başaran ve Çınkır, 2013: 131).



Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda öğrencide istenilen bilgi beceri ve davranışların, bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir örgüttür (Aytaç, 2013: 1). Okul, içinde bulunduğu toplumun gerçekliğinin yansımalarıyla biçimlenirken bir taraftan da toplumu biçimlendirir. Dünyayı bir köye dönüştüren küreselleşmeyle, okul artık sadece içinde bulunduğu toplumun dinamiklerinden değil, bütün dünyanın dinamiklerinden etkilenen bir sosyal kurum olmuştur (Karataş, Aydın ve Kara, 2020: 15).

Bu tanımlara bakıldığında, okulun toplum için vazgeçilmez bir ana kurum olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çünkü öğrencilerin geleceğinin biçimlendirilmesi okuldan geçer. Bir toplumun çocuklarının geleceği; o toplumun, o ülkenin geleceği demektir.

Okulun görevlerini; sosyal, politik ve ekonomik olarak sınıflandırmak mümkündür. Okulun sosyal görevi kültürü ve toplum değerlerini aşlamak, ekonomik görevi nitelikli insan gücü yetiştirmek ve politik görevi ise iyi bir vatandaş yetiştirmektir (Bursalıoğlu, 2013: 37). Öğrencilerini okuryazar yapmak okulun asıl görevidir. Günümüze kadar okuryazarlık anlamı değiştirerek okulun görevini ağırlaştırmıştır (Başaran ve Çankır, 2013: 131). Okul sayesinde toplumun ihtiyaç duyduğu insanlar yetişir. Okul kişilerin potansiyellerini keşfetmesine yardımcı olur. Okul aynı zamanda çocuğun sosyalleştiği yerdir. Toplumsal hayata uyum, okul sayesinde kolaylaşır.

Öğrencinin öğrenmeyi öğrenmesini sağlamak, okulun en önemli görevlerindedir. Eğitimin merkezinde "öğrenci" olmalıdır. Okul bilgiye karşı merak uyandırmalıdır. Ayrıca öğrencinin bilgiyi transfer edebilmesini ve düşünce süreçlerinde ustalaşmasını sağlamalıdır (Özyılmaz, 2017: 11). Okul toplum ve yaşanan çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan bir kaynak merkezidir. Bu yüzden okul, çevre ve toplumun beklentilerine göre kendini geliştirmek zorundadır (Aytaç, 2013: 3-4).

## 2.2 Okulun Yönetimi

Eğitim yöneticisi denildiğinde eğitim kurumu yöneticiliğinden ilçe, il ve bakanlık yönetim kademelerinin; okul yöneticiliği denildiğinde ise okul müdürü ve müdür yardımcıları aklı gelmektedir (MEB, 2014). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2013: 5). 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 yüklemiştir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 6).

Yönetim, bir örgütte önceden saptanmış amaçlara ulaşmak üzere, gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlama ve yönlendirme sürecidir. Yönetim süreçlerinin başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, iletişim sağlama, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirmedir (Taymaz, 2011: 27).

Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere, çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar. Verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar. Okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir. Zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır (Gülcan, 2018: 41).

### 2.2.1. Okulun Yönetim Süreçleri

Okul müdürünün eğitim ve öğretime yönelik rollerinin en can alıcı bölümü eğitim ve öğretim süreçlerini yönetmekle ilgili olanlardır. Okul müdürleri öğretim liderliği kapsamında yer alan bu rollerinden bir kısmını doğrudan eğitim ve öğretim etkinliklerinde görev alarak gerçekleştirir. Eğitim ve öğretim etkinliklerini destekleyecek, kolaylaştıracak politikalar belirler. Dolaylı roller; öğretmenlerin işbirliği yapmalarının sağlanması, iş görenlerin güdülenmesi, yönlendirilmesi, gerekli kaynakların sağlanması gibi destekleyici rollerdir. Doğrudan liderlik rolleri ise genellikle fiilen öğretmen ve zaman zaman öğrencilerle birlikte çalışarak başarılabilecek türden rollerdir (Gümüşeli, 2014: 3).

Okulun yönetim süreçlerini aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.



### 2.2.1.1. Personel işleri

Bir okulda çalışan bütün personelin, göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar tüm özlük işlerinin yapılmasına, personel hizmetleri denir. Atama, nakil ve görevlendirme işlerinin yapılması; stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması, özlük haklarının sağlanması, sicil ve disiplin işlemlerinin yapılması, sağlık ve askerlik işlerinin yapılması, personelin devamının izlenmesi ve personelin denetlenmesi belli başlı personel işleridir (Taymaz, 2011).

### 2.2.1.2. Öğrenci İşleri

Öğrenci; planlı öğretim yapan bir eğitim yerinde, önceden tasarlanan bir eğitim programının gerektirdiği öğrenme yaşantılarını, belli bir sürede kazanmaya çalışan kişidir. Bu tanıma göre yaşına bakılmaksızın planlı bir öğretim sürecinden geçen her kişi öğrencidir (Başaran ve Çınkır, 2013: 341).

Okul yönetiminde en önemli unsur, okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Okul yönetimi öğrenciyi iyi tanır ve anlarsa karşılaşılan sorunların çözülmesine yardımcı olabilir. Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarılarını değerlendirmek için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir. Kayıt işlemleri, öğrenci devamının izlenmesi, nakil ve kayıt silme işlemleri, öğrenci başarısının izlenmesi, öğrenim belgelerinin düzenlenmesi, öğrenci sağlığı ve güvenliği, disiplin işleri, rehberlik hizmetleri ve mezunların izlenmesi belli başlı öğrenci işleridir (Taymaz, 2011: 129-130).

### 2.2.1.3. Eğitim Öğretim İşleri

Eğitim-öğretimin sağlıklı yürütülmesi okul yönetimi açısından en önemli konulardan biridir. Okulun kuruluş amacı öğrenci davranışlarında istendik değişiklik oluşturarak, öğrenciyi geleceğe hazırlamaktır. Eğitim-öğretim işleri okulda en karmaşık ve zaman alan iş kolunu oluşturmaktadır.

Okuldaki eğitim-öğretim ile ilgili işlere baktığımızda yıllık öğretim ve yıllık çalışma planlarının yapılması, sınıf ve şubelerin oluşturulması, kurul ve toplantıların yapılması, eğitim-öğretim ile ilgili defterlerin tutulması, öğrenci rehberlik hizmetleri, sosyal ve kültürel hizmetlerin planlanması ve törenlerin planlanması gibi işler göze çarpar (Şişman, 2019: 268).

2021 yılına gelindiğinde eğitim ve öğretim işlerinin çoğunluğu elektronik ortamda yapılmaktadır. Okul yöneticileri, bu sistemleri yeterince kullanacak, bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Bu konuda gözlemlediğimiz, okul müdür yardımcılarının, okul müdürlerine göre çevrimiçi sistemler konusunda daha bilgili olduğudur. İşlerin internet ortamında yapılması kâğıt israfını önlemektedir. Bilgiye ulaşımı kolaylaştırmaktadır.

Okulda öğretim hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde genelde aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Yıllık öğretim planının hazırlanması, öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, ders kitap ve araçlarının sağlanması, kütüphane ile ilgili işlerin yapılması, bilgisayar destekli işlerin yapılması, öğretimin yapılması ve izlenmesidir (Taymaz, 2011: 162).

### 2.2.1.4. Okul Çevre İlişkileri

Çevre, insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde oldukları ortamdır. Eğitim yönetiminin görevlerinden biri de çevre ilişkileridir. Okul yöneticilerinin sorumluluklarına baktığımızda çevreyle olan yapıcı ilişkilerin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Yöneticilik konumu, çevrenin okula ilişkin beklentilerini ve okulun bu beklentileri karşılama gücünü kavramayı gerektirir. Yönetici bu beklentileri yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır. Okul-çevre ilişkisini sağlayan okul aile birliği ve okul yönetiminin düzenli ve uyumlu çalışması gerekmektedir. Öğrencilerin başarısında okul-aile ve çevre faktörleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Gökçer, 2018: 315).

Okul, çevresinin özelliklerini taşıyan; canlı ve küçük bir organizmadır. Okul öğrenciler üzerinde çevrenin olumsuz etkilerini silerek; yeni olumlu etkiler kazandırmaya çalışır. Okul çevre ile ilişkisinde etkilenen konumdan öte etkilemeli ve liderlik yapmalıdır (Aytaç, 2013: 89).



Okulun çevresi, diğer kamu kuruluşları ile karşılaştırıldığında daha canlı bir yapıya sahiptir. Çünkü okulun en önemli girdisi eğitilecek insanlar ve çıktısı da eğitilmiş insanlardır. Okulun çevresi eğittiği insanların çevresi kadar geniştir. Okul, çevrenin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve insan gücü yetiştirir. Okul yönetimi bu etkinliklerde başarılı olabilmesi için çevredeki tüm kamu ve sivil toplum örgütleri ile iletişim kurar, işbirliği yapar, koordinasyon sağlar ve çevreden tepkiler alır. Çevre halkı ile ilişkiler kurulurken; gazete, dergi, broşür bülten, afiş, mektup, el ilanları ve yıllık gibi araçlar kullanılır (Taymaz, 2011: 211).

### 2.2.1.5. Okulun Mali İşleri

Okulların mali yapıları okul tiplerine ve öğretim kademelerine göre değişiklik gösterir. Okulların yakacak, su, elektrik, donatım ve onarım işleri, kitap ihtiyacı ve benzeri her türlü giderlerinin karşılanması Milli eğitim bakanlığı ve İl özel idaresi bütçesinden ayrılan ödenekler ile karşılanır. Okul aile birliği topladığı bağışlar ile her yıl okul bütçesine katkı sağlamaktadır (Şişman, 2019: 290-292).

Merkezi bütçeden aktarılan kaynak okulların ihtiyaçlarını karşılamada yetersizdir. Okullar kendi kaynaklarını oluşturma yoluna gitmektedir. Merkezi bütçeden okullara yansıyan ödenekler, okulların temel ihtiyaçları olan elektrik, su, yakıt ve temizlik maddelerine gitmektedir. İlköğretim kurumlarında harcama yetkilisi il-ilçe müdürlükleri olduğu için bu ödenekler il-ilçe müdürlüklerince harcanmaktadır (Gül ve Yılmaz, 2018).

Bir okulun mal varlığı, eğitim amacıyla inşa ettirilen tesislerin tümünü kapsar. Okul yöneticisi eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken bu tesislerin tümünü ve özelliklerini göz önünde bulundurur ve en üst düzeyde yararlanma yollarını arar. Eğitim ortamları mimarisi ile biçimi ile ve geniş aktivite çeşitliliği ile öğrencileri araştırmaya, keşfetmeye, deney yapmaya tartışmaya, oyun oynamaya, hayal güçleri ve düşünce kabiliyetlerini geliştirmeye yönetmeli ve öğrencileri yeniliklere teşvik etmelidir (Acar, 2018: 401-404).

### 2.2.2. Okul Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Eğitim sisteminde “okulu müdür yönetir” sözü yönetmeliklerde yer almıştır. Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi, insan ve madde kaynaklarını usulüne uygun biçimde yönetir. Okul yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve aşağıdaki işleri yapmalıdır:

Bir okul, öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Okuldaki çalışmalarını planlamalı personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemelidir. Okulu yönetirken yürürlükteki kanun tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yörede benimsenmiş geleneklere ve kurallara uymalıdır. Okulda iletişim ağı kurulmalıdır. Okulu çıkar gruplarından korumalıdır. Okulda yapılan etkinlikleri denetlemelidir. Okulda personel ve gruplar arasında okul kültürü, okul sağlığı ve iklimi geliştirilmelidir. Okulun para ve diğer kaynaklarının israfa kaçmadan harcanmasına özen gösterilmelidir. Hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalıdır (Reeder, 1981; aktaran Taymaz, 2011: 82-83).

Yöneticiler okulun kaynaklarını etkili şekilde yönetebilmeli, öğretmenlerin ve diğer çalışanların gelişimini sağlamalı, okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanması ve değişimine öncülük etmeli, karar sürecine okulun diğer üyelerini katmalı, okulda öğrenme iklimi ve etik ilkeler oluşturabilmelidir (SETA, 2019: 24).

### 2.3. Okul Müdürü

Okul müdürü, günümüzde eğitim lideri olarak ve okulun yönetiminde en etkin kişi olarak tanımlanabilir. Okul müdürü mesleki ve kişisel özellikleri ile öğrenci, personel ve çevre için rol model olan kişidir. Okulun tüm yönetimi okul müdürü çevresinde gerçekleşir. Okul içinde ve dışında tüm işlerin planlanmasından birinci derecede müdür sorumludur.

Müdür Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak okulu yönetir. İlgili mevzuat hükümleri doğrultusunda, okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından müdür sorumludur. Müdür okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekipler ile işbirliği içinde yönetir (Gülcan, 2018: 42).



### 2.3.1. Okul Müdürünün Görevleri

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde müdürün görev ve sorumlulukları şu şekilde belirtilmiştir. MADDE 39 - (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmaz eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımı belirlenen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar (İKY, 2015).

Okul müdürü, öğretim yılı başlamadan önce personel ile iş bölümü yapar ve yazılı olarak duyurur. Yıllık planların yapılmasına, şube ve zümre öğretmenler kurullarının toplanmasına öncülük eder. Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereçleri ile ilgili tesislerin hazırlığını yapar. Okulda bulunması gereken kurul ve komisyonları oluşturur. Öğretmenin ders denetimini yapar. Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun düzen ve disiplinini sağlar. Personelin yetiştirilmesi için çaba sarf eder. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar (Gülcan, 2018: 42-43).

Okul müdürü, yazılı görev ve sorumluluklarını yerine getirerek, yönetsel görevleri zamanında ve gereğince yaparak, okul imkânlarını öğretmenlere sunarak, adil ve dengeli davranarak, hak eden öğretmenleri yazılı ve sözlü ödüllendirerek, resmi etkilerini gösterebilmektedir (Can, 2013).

### 2.3.2. Okul Müdürü Ve Liderlik

Okul yöneticisi değişim ajanı olmak zorundadır. Okul yöneticisinin yeniliğe bakışı ve bu konudaki liderliği diğer çalışanları da etkiler. Okul, tüm insan kaynakları harekete geçirilebildiği zaman etkili olabilmektedir. Ancak şu husus da çok önemlidir; okulda karar sürecinin başında okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürü yetkin bir lider olabilirse okulun insan ve madde kaynaklarını daha kolay harekete geçirebilir (Özdemir, 2014: 6-7).

Kaynakları zengin, öğretmen niteliği yüksek, altyapısı uygun bir okul başarısız bir yönetici elinde başarısız bir okula dönüşüp düşük performans gösterebilirken; kaynakları kısıtlı, öğretmen niteliği ve sayısı düşük, altyapısı yeterli olmayan bir okul ise nitelikli bir yönetici ile nitelikli hizmetler üretebilmektedir. Başarılı okul yöneticileri mucizeler göstererek değil, okulunu içinde bulunduğu gerçeklik içinde değerlendirip ihtiyaçlarını doğru tespit ederek, paylaşılmış bir vizyon etrafında okulun iç ve dış paydaşlarını birleştirerek, stratejik kararlar vererek ve sorunlarla yılmadan mücadele ederek okulunu dönüştürmektedir (SETA, 2019: 10).

Okul liderliği, okulda insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştirir. Eğitim personelinin, karar alma sürecine katılımını sağlar. Vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlar. Uygulamalarda etik değerleri ön plana alır ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlar (Aytaç, 2013: 69). Lider, örgüt üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir. Lider, aynı zamanda grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir (Bursalıoğlu, 2013: 204). Başlıca liderlik biçimleri;

**Kültürel Liderlik:** Örgüt kültürünü geliştirerek ve bağlı kalarak, örgüt çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmektedir.

**Vizyoner Liderlik:** Hayal gücü, iç görü ve cesaretle çalışan örgüt liderleridir. Gözleri ufuktur. Sürekli yenilik peşindedirler.

**Etkileşimsel Liderlik:** Liderlerin hem mükâfatlar hem de cezalar yoluyla kurallara uymayı teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır.

**Karizmatik Liderlik:** Anlamli iletişim kurma, ikna ve kişilik gücü yoluyla belirli davranışları cesaretlendirmenin bir yöntemidir.

**Ötantik Liderlik:** Karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik sürecidir. Güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan dürüstlük ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir.



**Dönüşümcü Liderler:** Dönüşümcü liderler, başkalarını eğitim sorunlarına ortak bir vizyondan bakıp çözmek için harekete geçirirler. Pay sahiplerinin desteğini alıp, örgüt kültürünü gerçek değişimlerle güçlendirmeyi sağlarlar.

**Dağıtılmış Liderlik:** Tek bir bireyden oluşan liderlikten öte, birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerden oluşan grubun ortaya koyduğu liderlik biçimidir.

**Öğretimsel Liderlik:** Bir okul yöneticisi tarafından öğretim programı ve öğretimin yönetilmesi olarak tanımlanır (Ereş, 2018: 53-55).

### 2.3.3. Okul Müdürü Ve Okul Yönetim Biçimleri

Okulu, yönetme biçimleri açısından değerlendirdiğimizde, beş tip yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu yönetim biçimleri kısaca açıklanmıştır.

**Yetkeci Yönetim:** Yetkeci yönetimde yönetmenin gücü, daha çok yasalardan gelir. Bu yönetim biçiminde etkin olan okul müdürüdür. Öğretmenler çalışmak istemezler. Okul çalışanları okul amaçlarına karşı ilgisizdir. Tüm kararları okul müdürü verir, diğer okul çalışanları bu kararları sorgulamadan uygularlar.

**Koruyucu Yönetim:** Yönetimde insan ilişkileri kuramının ürünüdür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirerek etkililiğini sağlamak için iş görenlerin güvende olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır. İş görenin bilişsel gücünden yönetimde yararlanma yolları aranmalıdır.

**Destekçi Yönetim:** İş görenler işlerinde edilgen olmaktan çok etkin olmayı seçerler. İş görenler sistemin amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmeye yardım için çalışırlar. Yönetmen öğretmenlerin verimliliklerini yükseltmek için onları desteklemelidir. Bu desteğin tam yapılabilmesi için, yönetmenin örgütsel önderlik özellikleri ile donanmış olması gerekir.

**Birlikçi Yönetim:** Birlikçi yönetim biçimine göre yönetmenin görevi, iş görenlere elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bunun için bürokratik engelleri kaldırmak, iş görenlerin gereksinmelerini karşılamayı kolaylaştırmak gerekir. Birlikçi yönetim takım çalışmasına dayanır. Özgür ortamı sağlamak için, takım önderini kendi aralarından seçmelidirler.

**Başboş Yönetim:** Başboş yönetim, okul müdürünün yasal yetkilerini kullanmada yetersiz olmasından ortaya çıkar. Okul müdürü elindeki güçlerin hiçbirini işe koşmaz, bunlardan vazgeçer. Çalışanlar kendi başlarına bırakılır. Yönetim gücü okul çalışanlarının eline geçer (Başaran ve Çınkır, 2013: 260-264).

### 2.4. Okul Müdür Yardımcısının Görev Ve Sorumlulukları

MADDE 41 - (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir (MEB, 2015).

Okulun hemen hemen tüm yazışmalarını ve bilgisayar üzerindeki işlerini müdür yardımcısı yapar. Milli eğitim bakanlığı birçok e-uygulama kullanmaktadır. Bunların iş ve işlemlerinden genellikle müdür yardımcısı sorumludur. Öğrenci ve personel devamının izlenmesi, öğretmen ek ders hesaplarının yapılması, personel özlük haklarının takibi, bina bakım ve onarım işleri yaptığı işlerden bazılarıdır. Müdür yardımcısı nöbetçi öğretmenler ile birlikte nöbet görevi de yapar.

Müdür yardımcısı okulda gerekli defter, çizelge ve formları doldurur. Görevlendirildiği kurullarda, komisyonlarda göreviyle ilgili iş ve işlemleri yürütür. Kendisine verilen nöbet görevini yürütür. Nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler. Elektronik ortamdaki işleri yürütür mezuniyet ile ilgili işleri yürütür. Müdürün verdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir (Gülcan, 2018: 44).

### 2.5. Okul Yöneticisi Seçim Süreci





Okul yöneticisi seçiminde Türkiye’de sistem sürekli değişmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin içinden seçilmektedir. Okul yönetimi ayrı bir meslek dalı olarak görülmemektedir. Günümüzde yönetici seçme sınavı ve mülakat uygulaması ile yönetici seçimi yapılmaktadır. Yeniden görevlendirmelerde ise ek formlar ile görevlendirmeler yapılmaktadır.

Milli eğitim bakanlığı yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre yönetici olma şartları (MEB, 2021) şunlardır: Öğretmen olarak çalışıyor olmak. Eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak. Yapılacak yönetici seçme sınavına girip, başarılı olmak. Okul müdür yardımcısı olmak için bu şartlar dışında iki yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmak gerekmektedir. Okul müdürü olmak için başvuru öncesi en az bir yıllık okul yöneticiliği tecrübesi gerekmektedir.

19. MEB şurasında, okul yönetici seçimi açısından alınan kararlardan bazıları şunlardır: Eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin (EYYM) açılması, müdür yardımcısının en az üç yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından, müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi. Yönetici görevlendirmelerinin eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanması. Okul-kurum yöneticiliği için kurs-sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sisteminin kurulması (MEB, 2014).

Türkiye’de okul yöneticisi seçebilmek için birçok yöntem denenmiş fakat başarılı olunamamıştır. Bu sorunun çözümü için Türkiye’ye özgü bir yaklaşım geliştirilmelidir. Türkiye’de yöneticilik önemli bir itibar göstergesidir. Bu nedenle yöneticilik görevleri için talep her zaman arzın üzerindedir. Bu durum yönetici seçimi için yazılı sınavın olmasını neredeyse zorunlu kılmaktadır. Yazılı sınav hem adaletin sağlanması hem de eleme unsuru olması açısından önemlidir. Fakat diğer taraftan, yazılı sınavlar okul yöneticilerinin taşıması gereken bazı önemli becerileri ölçmede yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden sınav tek başına yeterli değildir (SETA, 2019: 80).

Milli eğitim bakanlığı, 2023 eğitim vizyon belgesinde “okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı şeklinde yapılandırılacak, özlük hakları iyileştirilecektir.” ifadesine yer vermiştir (MEB, 2018).

## 2.6. Okul Yönetim Sürecinde Yaşanan Güncel Sorunlar

Eğitimdeki sorunların tespiti için 406 okul yöneticisiyle yapılan araştırmada yöneticiler tarafından en büyük sorun olarak ilk sırada sistemin sürekli değişmesi gösterildi. Plansızlık, mevzuatın sık değişmesi, liyakate önem verilmemesi, nitelikli öğretmen bulunmaması, müfredatın sık değişmesi temel sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada bazı yöneticiler eğitimde en önemli sorunun ücretli öğretmenlik olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin gelişimlerini sürdürmek istememesi ve öğretmenlerin motivasyon eksikliği, okulun fiziki koşullarının yetersizliği, okula dış müdahaleler, öğrencilerden kaynaklanan sorunlar diğer sorun başlıklarıdır. Yöneticilerin çözemedikleri sorunlar arasında veli ilgisizliği, öğretmenlerin gereksiz rapor almaları, siyasi müdahaleler, madde bağımlılığı, okulda şiddet, güvenlik sorunları, öğrenci devamsızlığı, sağlıksız yönetici atamaları, okulun fiziki koşulları, Suriyeli öğrenciler gibi konular olduğu ortaya çıkmıştır (Milliyet, 2019).

Türkiye’de okul yöneticilerine birçok iş yüklenmiştir. Okul yöneticilerinin yetkileri ise sınırlıdır. İş sağlığı ve güvenliği işlemleri okul yönetimini maddi ve manevi yönden yormaktadır. Okul müdürü bir işveren olarak kabul edilmekte, sigortasız işçi çalıştırmaktan yönetici ceza alabilmektedir. Pandemi sürecinde birçok karar okul yöneticilerine hiç danışılmadan alınmıştır. Okul yöneticilerine birçok sorumluluk yüklendiği halde üst yönetim birimlerince okul yöneticilerine sahip çıkılmamaktadır.

Türkiye’de okulların fiziksel donanımlarının yetersiz olması, yöneticilerin enerjilerini eğitim öğretim yerine okul işletmesine vermelerine neden olmaktadır. Okulun kendisine ait bir bütçesinin olmaması büyük sorun oluşturmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitim öğretime karşı olumsuz tutumları karşısında okul yöneticilerinin eli kolu bağlıdır. Bu anlamda yöneticiler etkin yetkilerle donatılmış değildir. 2021 yılı itibarıyla Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme konusunda halen daha somut bir adım atılmamıştır. Okul yöneticiliği ikinci görev olarak görülmektedir.



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın çalışma grubu, çalışma grubunun özellikleri, verilerin toplanması ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Nitel araştırmada yöntem tümevarımcı bir yaklaşıma dayanmaktadır. Amaçlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar bir konu hakkında derinlemesine bilgi edinmek amacı taşımaktadırlar (Şimşek, 2012: 85).

#### 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmada amaçlı örnekleme ve maksimum çeşitlilik örneklem biçimi kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Samsun ili Çarşamba ilçesinde görev yapan dokuz okul yöneticisi, Samsun ili İlkadım ilçesinde görev yapan dört okul yöneticisi olmak üzere on üç okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubunun dokuzu müdür yardımcısı, dördü okul müdürüdür. Çalışma grubunun görev yaptığı okulların yedisi ortaokul, altısı ilkokuldur. Yöneticilerimizden en fazla yönetim görevinde bulunan on altı yıl ile on üçüncü yöneticimizdir. En az görev yapan ise üçüncü yöneticimizdir. Öğretmenlikte geçen süreye baktığımızda birinci yöneticimiz yirmi altı senelik öğretmenlik tecrübesine sahiptir. On birinci yöneticimiz dört yıllık bir öğretmenlik tecrübesine sahiptir. Çalışma grubumuzun on ikisi erkek, biri kadın okul yöneticisinden oluşmaktadır.

Yönetici Kodu	Yöneticilik (Yıl)	Öğretmenlik (Yıl)	Cinsiyet	Görevi
Y1	6	26	Erkek	Müdür
Y2	11	14	Erkek	Müdür Y.
Y3	1	7	Erkek	Müdür Y.
Y4	10	8	Erkek	Müdür Y.
Y5	2	13	Erkek	Müdür Y.
Y6	13	6	Erkek	Müdür Y.
Y7	3	18	Erkek	Müdür Y.
Y8	6	9	Erkek	Müdür Y.
Y9	6	5	Erkek	Müdür Y.
Y10	11	10	Erkek	Müdür
Y11	15	4	Erkek	Müdür
Y12	4	20	Kadın	Müdür Y.
Y13	16	19	Erkek	Müdür

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.

#### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme: incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu yaklaşımda görüşme öncesinde, görüşmeciye rehberlik edecek görüşme sorularının ya da konu başlıklarının yer aldığı görüşme formu hazırlanır (Salı, 2012: 145). Görüşme esnasında konu başlıkları çerçevesinde sorular genişletilebilir. Bu, araştırmacının soru sorma yeteneği ile ilişkilidir. Görüşmeci iyi bir dinleyici olmalıdır. Yüzeysel bilgiler ile yetinmemeli, konuyu derinlemesine irdelemelidir.

#### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Betimsel analizde veriler önceden belli olan kategori ya da boyutlara göre özetlenir ve yorumlanır. Dört aşamadan oluşur. Birincisi analiz için bir çerçeve oluşturmaktır. Yani verilerin hangi kavram ya da temalar altında düzenleneceği başlangıçta belirlenir. İkinci aşamada hazırlanmış olan bu tematik çerçeveye göre veriler okunur, düzenlenir ve işlenir. Üçüncü aşamada tematik çerçeveye göre düzenlenmiş olan bulgular, kolay anlaşılır bir dille tanımlanır. Dördüncü aşamada ise bulgular yorumlanır. Yani tanımlanmış olan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006; aktaran Akbulut 2012: 186).



#### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın sonuçları alt başlıklar altında sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

##### 4.1. Okul Yöneticilerinin Okul Çevresinden Kaynaklanan Sorunları

Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Trafik sorunu	Y2, Y3, Y13	3
Yabancı kişilerden kaynaklan sorunlar	Y1, Y4, Y8	3
Güvenlik sorunu	Y1, Y11	2
Okul dışı gürültü sorunu	Y6	1

**Tablo 2:** Okul yöneticilerinin okul çevresinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo iki incelendiğinde, okul çevresinden kaynaklanan sorunların, genellikle trafik ve güvenlik konusunda olduğu ortaya çıkmıştır. Okul etrafındaki, okul ile ilişkisi olmayan bazı kişilerin, okul paydaşlarını rahatsız ettiği belirtilmiştir. Okul çevresinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili, yönetici görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Y1: "Okulun yol kenarında olması nedeniyle taşıma araçlarına binilirken öğrenciler için güvenlik sorunları oluşabilmektedir. Okulun bahçesine gelen gençler bazı sorunlara neden olabiliyor."

Y2: "Okul girişinin doğrudan caddeye doğru olması, giriş çıkışlarda trafik güvenliği açısından sorun olabilmektedir. Özellikle yeni bina ve yapılaşmanın yoğun olmasından kaynaklı, öğrenci sayısının artmasına bağlı olarak fiziki yapımızın zorlanmaya başlaması bulunduğumuz çevreden kaynaklanan sorunlardır."

Y3: "İnsanların aralarında yaptığı tartışmalar, okulun giriş çıkış kapısı önünde yapılan araç parkları sorun oluşturmaktadır."

Y4: "Nadiren de olsa, okul ile alakası olmayan sivil kişilerin, okul giriş ve çıkış saatlerinde öğrencilerle olumsuz iletişimleri olmuştur. Okul bahçesinin yanından geçen yüksek gerilim hatları potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır."

Y5: "Çöp kutularının okul bahçesine yakın bulunması, okul çevresini kirli göstermektedir. Okula yakın market sahibi okul kooperatifinden rahatsız olmaktadır. Bizden önceki okul yönetimini şikâyet etmiştir."

Y6: "Okulun karşısında inşa edilen özel bir hastanenin, hasta ve çalışan personel yoğunluğu, okul çevresinde gerek gürültü gerekse trafik sorunu oluşturuyor. Aynı zamanda bu sorun öğrenci servislerinde de sıkıntı oluşturmaktadır. Okul çıkış kapısının dar bir sokağa açılması, haftanın üç günü okulun hemen yanında halk pazarının kurulması sorun oluşturmaktadır." Y7: "Okul çevresinden kaynaklanan herhangi bir sıkıntı ve sorunumuz yoktur."

Y8: "Okul çevresindeki bazı kişiler okulda sorun oluşturabilmektedir. Okul çevresi eğitim düzeyi düşük vatandaşlardan oluştuğundan eğitime bakış açısı olumsuzdur. Özellikle okulumuzun öğrencisi olmayan genç yetişkin dediğimiz kişiler okulu bir eğlence alanı olarak görebilmektedir. Bu kişilerin yanlış örnek olması sigara ve alkol gibi maddelere yönelimlere yol açmaktadır."

Y9: "Okul çevresinden kaynaklanan bir sorunumuz bulunmamaktadır." Y10: "Öğrencilerin okula ulaşımında sorun yaşamaması ve çevrenin ekonomik düzeyinin düşük olması başlıca sorunlardır."

Y11: "Okulumuzda güvenlik görevlisi olmaması, güvenlik açısından okulumuzu olumsuz yönde etkilemektedir. Parçalanmış ailelerden gelen öğrencilerimizin sorunları, zaman zaman okulumuz çevresini olumsuz etkilemektedir. Taşıma yapan şoförlerimizin eksik belgeleri denetleme birimleri ile sorun yaşamımıza sebep olmaktadır."

Y12: "Çok az da olsa insanların imam hatiplere bakış açısı bizi olumsuz etkilemektedir."

Y13: "Okul çevresindeki trafik sorunu okulu olumsuz yönde etkilemektedir."

##### 4.2. Okul Yöneticilerinin Üst Yönetim Birimlerinden Kaynaklanan Sorunları



Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Uygulamalarda birlik sağlanamaması	Y2, Y3, Y6, Y8	4
Alt paydaşların görüşlerinin alınmaması	Y5, Y7, Y9	3
İletişim kopukluğu	Y5, Y8, Y11	3
Gereksiz iş yükü oluşturma	Y1, Y5	2
Alınan kararların sürekli değişmesi	Y5	1
İstenilen projelerin fazla olması	Y2	1
Tüm okullardan aynı beklentilerin olması	Y3	1

**Tablo 3:** Okul yöneticilerinin üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 3'e göre üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunlar şunlardır: Alınan kararlara okul yöneticilerinin katılımı zayıftır. Alınan kararlar çok sık değişmektedir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yaptığı projelerin büyük bir kısmı zaman ve çaba israfına neden olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili evraklar, okul yöneticilerini yormaktadır. Merkezde alınan kararların yerelde uygulanmasında problemler ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Y1: "İlimizde maarif hareketi kapsamında yapılan çalışmalar bazen gereksiz iş yükü oluşturmaktadır. Bu da öğretmen ve idarecileri yormaktadır."

Y2: "Bazen alınan kararlar net olarak ortaya koyulmuyor ve uygulamada birlik sağlanamıyor. Bakanlığın hazırladığı yönetmelikler zaman zaman sıkıntılara yol açabilmektedir. İl milli eğitim müdürlüğü bazen gereksiz istatistikî veriler istemektedir. Okullara proje yapılması konusunda yoğun bir talep vardır. Projelerin niteliği değil, sayısı önemsenmektedir."

Y3: "Milli eğitim bakanlığının aldığı kararlarda her okulun kaynaklarının farklı olmasından dolayı uygulama birliği sağlanamamaktadır. Saha çalışması yapılmadan uygulamaya konulan çalışmalar sorun oluşturmaktadır. Ülke ve il bazında alınan kararların uygulanmasında her okuldan aynı beklentilerin olması sorun oluşturmaktadır. Okullar arasındaki rekabet ortamı olumsuzluk oluşturmaktadır."

Y4: "Milli eğitim bakanlığının aldığı kararları velilere aktarmada problem yaşıyoruz. İl milli eğitim müdürlüğünün yerel olarak yürüttüğü projelerde öğrenci ve veli farkındalığının oluşturulmasında problemler yaşanmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlüğünün istediği yazılarda bazen makul süre verilmemektedir."

Y5: "Milli eğitim bakanlığının aldığı kararların sürekli değişmesi, karar verme sürecinde okul yöneticilerine danışılmaması başlıca sorunlardandır. Milli eğitim bakanlığının çıkardığı uygulamalar teknolojik karmaşaya neden olmaktadır. İl milli eğitimin uyguladığı maarif projesi okul yönetimini ve öğretmenleri yormaktadır. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılması istenilen çalışmalarda, okula maddi kaynak sağlanmaması sorun oluşturmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ve benzeri konularda İlçe milli eğitim müdürlüğü tarafından sürekli belge istenmesi yöneticileri yormaktadır. İlin uygulamalarını yerleştiren İlçe milli eğitim müdürlüğü, aynı işleri tekrar yapmamızı istemektedir. Üst yönetim birimleri ile yakın ilişki ve iletişim kuramamaktayız."

Y6: "Milli eğitim bakanlığının açılmasını istediği destekleme yetiştirme kursları, öğrencileri zorlamamıza neden olmaktadır. Maarif hareketleri kapsamındaki çalışmalara tüm öğrenci ve öğretmenleri dâhil etmede güçlükler yaşanmaktadır. İlçe bazında toplu kültürel etkinliklerin artırılması sorun oluşturmaktadır. Üst yönetim birimleri ile okuldaki çalışmalarla ilgili bazen fikir birliği sağlanamamaktadır."

Y7: "Alınan kararlarda alt paydaşların görüşlerinin alınmaması sorun oluşturmaktadır. Kâğıt üzerinde mezun öğrenci sayısının artırılması çalışmaları eğitimi zayıflatmaktadır."

Y8: "Bakanlık olarak eğitim sisteminin ve okulların yapısal olarak birçok problemi bulunmaktadır. Eğitim sistemi çok hantal bir yapıya sahiptir. Aldığı kararlar ve uygulamalar açısından üst yönetim birimleri tek tip plan ve uygulamalar yapmaktadır. Belirli bir bölgeye, şehre, ilçeye hatta bazı durumlarda okula göre çalışma sistemi ve buna bağlı olarak uygulamalara yer verilmelidir. Alınan kararlar öğrenci, öğretmen ve velilerden bağımsız olarak alındığından tabana yayılamamaktadır. İl milli eğitim müdürlükleri özellikle yöneticiler açısından siyasi yönelimlerine göre atandıklarından, yaptıkları çalışmalar da belirli bir siyasi görüşün ideolojisine yöneliktir. Okullarımızdaki öğrenci öğretmen ve yöneticilerin İl milli eğitimdeki üst yöneticiler ile aralarında aşılamanın duvarları olduğundan yeterli iletişim kurulamamaktadır. Denetim ve düzeltme de bu oranda zayıftır. İlçe milli eğitim müdürlüklerindeki yönetici ve çalışanlar bakanlığın ve il müdürlüklerinin aldığı kararları hiç sorgulamadan uygulamakla sorumlu olduklarından, uygulamalar okulların ihtiyaçlarına çoğu zaman cevap verememektedir. Üst yönetimdeki görevli kişiler görevlerinin gerektirdiği bilgi birikim ve vizyona sahip olmadıkları için, alınan kararlar ve uygulamalar okullarımızın



eğitim açısından gelişimini olumsuz etkilemektedir. Uzun vadeli planlar yapılmasından çok, günü kurtarmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle bugünün çözümleri yarının problemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.”

Y9: “Alınan kararların merkezi olması, bazı uygulamaların gerçekleşmesinin mümkün olmaması alınan kararlarda fayda zarar dengesinin gözetilmemesi sorun oluşturmaktadır.”

Y10: “Ani kararlar alınması ve alınan kararların anlamlı olmaması bizleri olumsuz etkilemektedir.”

Y11: “Bakanlığımızın aldığı genel kararlar, taşrada uygulama esnasında verimliliği düşürüyor. Bazı kanun ve yönetmelikler, yerelde çevre imkânlarına göre esnek uygulanabilir. İl milli eğitim müdürlükleri, müfettişler vasıtasıyla problemlerimizi tespit etse de, çözüm kısmında fikirlerimizi almamaktadır. Bu da problemlerimizin tam çözüme kavuşmamasına sebep olmaktadır. Bakanlığımızın gönderdiği ödeneklerin harcama birimi ilçe milli eğitim müdürlükleri olduğu için, bu ödenekleri yerel ihtiyaçlarımız için verimli kullanamıyoruz. Elektrik, su, ısınma ve iletişim alanında tasarruf etmemizi özendirmiyor. Üst yönetim birimlerimiz okullarımızı düzenli olarak ziyaret etmeli, problemleri yerinde görerek, çözüm önerilerine birlikte karar verilmelidir. Ödüllendirme daha adaletli yapılmalıdır.”

Y12: “Müfredat sık değiştiği zaman öğretmen ve öğrencilerin adaptasyonunda sorun olmaktadır. Pandemi sürecinde eğitimle ilgili haberlerin son anda açıklanması, biz yöneticileri sıkıntıya sokmaktadır.” Y13: “Üst yönetim birimlerinden kaynaklanan herhangi bir sorunumuz yoktur.”

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Okulun İç Paydaşlarından Kaynaklanan Sorunları

Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Yardımcı personelin teknik yetersizliği	Y1, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11	10
Okul aile birliklerinin verimsizliği	Y1, Y9, Y10, Y11, Y13	5
Öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri	Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y8	6
Velilerin öğrencilere ve okula ilgisizliği	Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y10	6
Öğrencilerin eğitim öğretime ilgisizliği	Y4, Y5, Y7, Y11, Y13	5
Öğretmen izinleri ve davranışları	Y1, Y5, Y8, Y13	4

**Tablo 4:** Okul yöneticilerinin okulun iç paydaşlarından kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin okulun iç paydaşları ile ilgili sorunları, okul aile birliklerinin tam anlamıyla görev yapmaması, öğrencilerin derse ilgisizliği, velilerin öğrenciler ile yeterince ilgilenmemesi, öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri gibi sorunlardır. Bu sorun alanı ile ilgili yönetici görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Y1: “Okul aile birlikleri taşra okullarında daha çok bir yük gibi görülmektedir. Çünkü okul aile birliğinin resmi işlerini okul idaresi yapmaktadır. Özellikle 8. sınıflarda ergenlikten dolayı kalabalık sınıflarda kurallara karşı gelme eğilimi, öğretmen ve idarecileri yormaktadır. Devlet okullarında öğretmenleri okul yönetimi seçmemektedir. Çok gayretli öğretmenler olduğu gibi az gayretli öğretmenler de mevcuttur. Branşlarda ders programları yapılırken, öğretmen öğrencinin menfaatine değil; kendi menfaatine uygun program yapılmasını istemektedir. Ders programını sıkıştırıp boş günüm çok olsun isteğinde bulunan öğretmen azımsanmayacak kadar çoktur. Okulun yardımcı personeli yoktur. Her sene Türkiye iş kurumundan gelecek bir yardımcı personelin gözüne bakmaktayız.”

Y2: “Okul aile birliği ve velilerden yeterli maddi destek sağlanamamaktadır. Öğrencilerimizin aralarındaki ufak tefek olayların aileye taşınması, basit olayların büyümesine neden olmaktadır. Uzun yıllar çalışan öğretmenlerimizin meslek heyecanının kaybolmuş olması, teknolojiye uzak kalması, takım çalışmasına uzak olması öğretmenlerimizden kaynaklanan sorunlardır. Covid-19 nedeniyle üç personelimiz, kronik rahatsızlık dolayısıyla izinli olduğundan, personel yetersizliği yaşanmaktadır.”

Y3: “Son dönemlerde basının yanlış yönlendirmesi ile veliler okul yönetimi üzerine baskı uygulamaktadır. Okul aile birliğinin tam anlamıyla oluşturulamaması sorun olmaktadır. Velilerin elini taşın altına koymaması ve aile ortamında yaşanan olumsuzluklar öğrencilerimizi ve bizi olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine olan itibarın azalmasından dolayı, meslek aşkları azalmıştır. Yardımcı hizmetlilerin işlerini yeterince benimseyip, tam anlamıyla yerine getirmemeleri sorun olmaktadır.”

Y4: “Veli öğrenciye yeterli ilgiyi göstermemektedir. Veli öğrencinin verdiği yanıltıcı beyanlara göre hareket etmektedir. Velinin okul idaresi ve öğretmenler ile iletişimde problemleri vardır. Öğretmen ve okul idaresine



karşı kaba ve saygısız davranılması, öğrencilerin sorumluluk bilincinin tam olarak yerleşmemiş olması, akran zorbalığı başlıca sorunlardır. Öğrenciler okul araç ve gereçlerini kullanmada gerekli özeni göstermemektedirler. Okula geç kalma, derslerine zamanında girmeme, nöbet bölümündeki ciddiyetsizlik ders programı düzenlenmesinde okul idaresine baskı yapma öğretmenlerden kaynaklanan sorunlardır. Yardımcı hizmetli personel sayısının yetersiz olması birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Yardımcı personelin kuruma aidiyet duyguları zayıftır. Yaptıkları işleri arkadaşları ile kıyaslamaktadırlar.”

Y5: “Velilerin sosyal medyadan ilgisiz mesajları zaman kaybına neden olmaktadır. Veli çocuğuna yeterince zaman ayırmadığı için bizler daha çok yorulmaktayız. Aile içi sorunlar çocukların okulda başarısız olmalarına neden olmaktadır. Okuma alışkanlığının olmaması, zorlama ile ders çalıştırılması genel sorunlardır. Öğrenciler arası kavgalar ve anlaşmazlıklar sorun oluşturabilmektedir. Öğretmenler bazen ders programı hazırlanırken sorun çıkarmaktadır. Öğretmenler genelde derslerine hazırlıklı girmemektedir. Nöbet kurallarına uymayan öğretmenler olmaktadır. Öğretmenler arası anlaşmazlıklar okuldaki uyumu, çalışma yapısını olumsuz etkilemektedir. Yardımcı hizmetli sayısı yetersizdir. Birçok işi bir kişi yapmak zorunda kalmaktadır.”

Y6: “Velilerin maddi destekte bulunmaması sorun olmaktadır. Çevresel faktörlerin etkisi ile öğrenciler arasında disiplin problemlerinin yaşanması, öğretmenlerin yarışma ve projelere katılım göstermeyip, eğitim öğretimi sadece derslere girmek olarak görmesi sorun oluşturmaktadır. Yardımcı hizmetli mevzuatında, mevzuatın açık olmamasından dolayı okuldaki işlerin tam olarak yaptırılmaması sorun oluşturmaktadır.”

Y7: “Okumaya istekli olmayan öğrenciler okulda disiplin sorunlarına neden olmaktadır. Öğretmenlerimiz açısından bir sorunumuz bulunmamaktadır. Yeterli yardımcı personel bulunmamaktadır.”

Y8: “Veliler açısından bakıldığında eğitime gereken ilgi alaka yetersizdir. Hatta bazı velilerimizin öğrencilerini belirli bir kademedен sonra eğitime devam ettirmeme düşünceleri vardır. Ailelerin ekonomik açıdan ve eğitim açısından düşük seviyede olmaları öğrencilerimizi de olumsuz etkilemektedir. Bazı öğrencilerimizin okula ve eğitime bakış açıları olumsuz yöndedir. Bu nedenle

bu öğrencilerimizi güdülemek ve öğrenmek için teşvik etmek zor olmaktadır. Öğrencilerimizden gereken ilgi, alaka ve öğrenme isteğini görememekteyiz. Öğretmenler açısından bakıldığında da genel olarak bilgi birikimi eksikliği, vizyon eksikliği karşımıza çıkmaktadır. Alan bilgisi eksikliği, teknolojik ve bilimsel gelişmelere karşı kayıtsız kalma gibi problemlerden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır. Öğretmenlerimizin okula karşı aidiyet duygularının zayıf olduğunu düşünmekteyim. Bu da gerekli güdülenmeyi ve çalışma isteğini zayıflatmaktadır. Öğretmenlerimizin çok kısa sürede ilin en merkezi yerinde çalışma istekleri, çalışma performanslarını düşürmektedir. Birçok okulumuzun kadrolu hizmetlisi yoktur. Her yıl çalışan kişilerin değişiklik göstermesi birçok problemi beraberinde getirmektedir. Okullarımızda temizlik ve sağlığa uygunluk anlamında birçok sorunlarla karşılaşmaktayız.”

Y9: “Okul aile birliği iş ve işlemlerini okulların yürütmesi, öğretmenlerin il merkezinde ikamet etmeleri nedeniyle yollarda uzun zaman geçirmeleri, yardımcı hizmetli personel eksikliği olması başlıca sorunlarımızdır.”

Y10: “Velilerin okul ile iletişimi çok zayıftır. Okul aile birliklerinin okul ihtiyaçlarını karşılamada okula destek olmada zayıf olması, okulumuzda kadrolu veya sözleşmeli yardımcı hizmetli bulunmaması büyük sorun oluşturmaktadır.”

Y11: “Okul aile birliği yönetimini oluşturmada gönüllü sayısı azdır. Velilerimizin okulun tüm ihtiyaçlarının devlet tarafından karşılanıyor inancı, bu paydaşlarla beraber çalışmamızı engelliyor. Öğrencilerimizin düzenli ders çalışma alışkanlığına sahip olmaması, hedefleri ölçüsünde yeteri kadar gayret göstermemeleri, okul ortamını olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerimizin ulaşım yönünden okulumuzdan uzak yerlerde ikamet etmeleri, okulumuzda sadece derse girip çıkmaları ve çevre ile ilgili bağlarının güçlü olmaması okul başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Yardımcı hizmetlilerin kadrolu olmaması, yılın bazı aylarında okulun hizmetlisi olmadan süreci götürmeye çalışması, eğitim-öğretim ortamını olumsuz etkilemektedir.”

Y12: “Okul aile birliği olarak velinin beklentisi ile çabası ters orantılıdır. Pandemi sürecinde öğrenci motivasyonu zor sağlanmaktadır. Öğretmenlerimiz uzaktan eğitim sürecinde motivasyon zorluğu yaşamaktadırlar.”

Y13: “Okul yöneticileri olarak okul aile birliğinin okula olan ilgisizliği sorun oluşturmaktadır. Öğrenci devamsızlığı ve derslere olan ilgilerinin azlığı başarıyı düşürmektedir. Genellikle bayan öğretmenlerin doğum izinleri ve diğer izin raporları, eğitim öğretimi olumsuz etkilemektedir.”

#### 4.4. Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretimden Kaynaklanan Sorunları

Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
-----------------------	--------------------------------------	---



Sınav sisteminden kaynaklanan sorunlar	Y1, Y2, Y4, Y5, Y6, Y8, Y10, Y11	8
Müfredatın ağır olması	Y2, Y3, Y4, Y5, Y11	5
Mesleki yönlendirmenin yetersiz olması	Y1, Y4, Y13	3
Öğretim programlarının yetersiz olması	Y7, Y8	2
Öğretim programlarının sık sık değişmesi	Y4	1

**Tablo 5:** Okul yöneticilerinin eğitim öğretimden kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitim öğretimden kaynaklanan sorunlarına baktığımızda, öğretim programlarının sadeleştirilmesi ve çağın gereklerine uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Sınav sisteminin sürekli değişmesi eleştirilmiştir. Mesleki yönlendirmenin daha erken yapılması gerektiği söylenmiştir. Bu sorun alanında yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir.

Y1: "Mesleki liselerin özendirilmesi gerekmektedir. Liselere giriş sınavları kaldırılıp, okul puanları ölçüt alınsa özellikle son sınıflarda daha verimli olur diye düşünüyorum. Test odaklı ölçme değerlendirmenin çok verimli olmadığını düşünüyorum. Çocuklar test çözüp sınav kazanacağız diye yazmayı ve konuşmayı unuttuyorlar."

Y2: "İlkokulda akademik anlamda çocuklarımıza yüklenmemeliyiz. Türkçe okuma yazma becerileri, matematikten temel dört işlem becerileri, beden eğitimi, sosyal, ahlaki ve psikolojik gelişmeler temel alınmalıdır. Bu alanlara daha çok odaklanılmalıdır. İlkokul süresi kesinlikle beş yıl olmalıdır. Öğretmen ve yöneticilerimiz gelişime ayak uyduramamaktadır. Hizmet içi eğitimlerin güncel şartlara uyarlanması gerekmektedir. Tüm eğitimciler rutin olarak değişik alanlarda hizmet içi eğitime alınmalıdır. Bu yıl açısından bakıldığında pandemi dönemi nedeniyle bazı derslerde dördüncü sınıflarımız sınav olamadılar. Bakanlığın önce sınav notları e-okula işlenecek demesi, sonra isteyen veliler dilekçe ile notları işletebilecek demesi ve benzeri durumlar, velilerde "bakanlık iyi yönetmiyor" algısı oluşturabiliyor."

Y3: "İlkokullarda ağır müfredatın olması, eğitim sisteminde yapılan köklü değişikliklerin pilot uygulamalarının tam anlamıyla gerçekleştirilmemesi sorunlara neden olmaktadır. Sürenin kısa olmasından dolayı, konuların tam öğrenilmemesi sonucu akademik başarısızlıklar artmaktadır."

Y4: "Öğretim programlarının sıklıkla değişmesi, programların çok yoğun öğrenme kazanımları içermesi mesleki yönlendirmenin eksik olması, bir üst öğrenime geçiş sistemlerinin sıklıkla değişmesi eğitim öğretimden kaynaklanan başlıca sorunlardır."

Y5: "Öğretim programları sadeleştirilmelidir. Matematik ve İngilizce öğretiminde farklı programlar geliştirilmelidir. Öğretim programları öğrenci seviyesine göre esnek olmalıdır. Öğretim programları araştırmayı özendirmelidir. Eğitim sistemimizi sınav kaygısından kurtarmalıyız. Çocuğun etkin olduğu ve potansiyelini ortaya çıkarabildiği bir eğitim sistemi kurmalıyız. Sürekli sınav sistemi değiştirilmektedir. Çocukları düşünmeye sevk edecek sorular sormalıyız. Sadece sınav odaklı değerlendirmeden vazgeçmeliyiz. Okulları sınav başarısına göre değerlendirmekten vazgeçmeliyiz."

Y6: "Müfredatın tüm konu ve kapsamının ders saatleri ile örtüşmemesi eğitim öğretimi sıkıştırmaktadır. Seçmeli derslerde öğretim programı dışında yeterli ders kitabı ve materyalin sağlanamaması sonucu bu derslere giren öğretmenlerin farklı etkinlikler yapmasına neden olmaktadır. Ölçme değerlendirmede gerçek bir ölçme ve değerlendirme yapılmaması, öğrencilere fazla not verilmesi sorun oluşturmaktadır."

Y7: "Uygulanan eğitim sistemi ile ülkemiz gerçekleri bağdaşmamaktadır. Öğrenciler istenilen davranışları kazanmadan ve istenilen eğitimi almadan okuldan mezun edilmektedir."

Y8: "Öğretim programlarının tek tip olması, belirli bir bölgeye şehre veya ilçeye göre düzenlenmemesi sorunlara neden olmaktadır. Öğrenci, öğretmen ve okul çevresinin sosyal kültürel, coğrafi ve ekonomik yapısının göz ardı edilmesinden kaynaklanan sorunlar yaşamaktayız. Ülke hantal siyasi ve ideolojik eğilimlere kurban edilmektedir. Bunun yanında okullarımızın yönetici ve öğretmenlerin çok fazla bürokratik iş yoğunluğuna maruz kalmaları da

bir çok soruna yol açmaktadır. Gerekli denetim ve düzeltme yapılamamaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin gerekli teknolojik gelişmelere ve eğitim alanındaki yeniliklere ayak uydurmaları için çalışmalar yapılmamaktadır. Ölçme ve değerlendirme uygulamalarında öğretim programlarındaki tek tip öğrenci yetiştirmeye yönelik eğilimler devam etmektedir. Ölçme ve değerlendirme uygulamaları güvenilirlikten ve gerçeklikten uzaktır."

Y9: "Öğretim programlarının içerikleri ile ilgili yeterli bilgi ve eğitimin verilmemesi, uygulanabilir, zamana uygun, gelecekteki ihtiyaçları karşılayacak sistemlerin kurulamaması eğitimi olumsuz etkilemektedir. Sınav sisteminin sık sık değiştirilmesi sorun oluşturmaktadır."

Y10: "Özellikle sınav sisteminde önemli sorunlar vardır. Ortaöğretime geçiş sisteminin değiştirilmesi çok hatalı olmuştur. Ayrıca sınıfta kalma ve sınıf tekrarı her sene olmalıdır."



Y11: "Öğretim programları sadeleştirilmeli, okul ve çevre şartlarına göre ders öğretmenine esnek bir planlama imkânı tanınmalıdır. Sınav sistemindeki değişiklikler, uzaktan eğitim süreci ile ilgili kırsalda yaşanan internet ve tablet problemleri, eğitim sisteminin genelden daha çok yerel şartlara göre düzenlenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Ölçme, değerlendirme standartlarının daha net olması gerekmektedir. Öğretmenlerimizin bazen sağlıklı not vermemeleri, öğrencilerimizin mağduriyetine sebep olmaktadır."

Y12: "Eğitim öğretimden kaynaklanan sorunumuz yoktur."

Y13: "Mesleki ortaokulların olmayışı, akademik başarısı düşük çocukların yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır."

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin Okulun Finansmanından Kaynaklanan Sorunları

Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Okul bütçesinden kaynaklanan sorunlar	Y1, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10	6
Bakım ve onarımdan kaynaklanan sorunlar	Y2, Y9, Y10, Y11, Y12	5
İş sağlığı ve güvenliği maddi kaynak sorunları	Y6, Y11, Y13	3
Personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar	Y4, Y6, Y10	3
Okul etkinliklerinden kaynaklanan sorunlar	Y8, Y9	2
Çevre düzenlenmesinden kaynaklanan sorunlar	Y3	1

**Tablo 6:** Okul yöneticilerinin okulun finansmanından kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 6 incelendiğinde özellikle yardımcı personel yetersizliği en önemli sorundur. Okulun bakımı ve kırtasiye ihtiyaçlarının temini açısından maddi sıkıntılar vardır. Çevre düzenlemesi ve benzeri birçok alanda maddi yetersizlikler yaşanmaktadır. Okulun finansmanı açısından oluşan sorunlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir.

Y1: "İlk defa bu yıl kırtasiye, temizlik, toner ve benzeri malzemeler düzenli olarak geldi. Bizim istediğimiz malzeme değil paradır. Çünkü bazı malzemeler elimizde olduğu halde, tekrardan almak zorunda kalıyoruz."

Y2: "Bilişim teknolojileri araçlarının bakım ve onarımı, fotokopi makineleri bakım ve onarımı konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Tasarım beceri atölyesi maddi imkânsızlıklar nedeniyle yapılamıyor. Eski bilgisayarlar ve cihazlar yenilenemediği için sıkıntılar yaşanabilmektedir."

Y3: "Çevre düzenlemesi maddi yetersizlik dolayısıyla yapılamamaktadır. Sınıf yetersizliği vardır.

Uzaktan eğitime katılmasını sağlayamadığımız öğrenciler vardır. Sınıf mevcutlarının yükselmesi sınıf ihtiyacına neden olmaktadır. Maddi imkânsızlık yüzünden, okul bahçesinde öğrenciler için çeşitli oyun alanları yapılamamaktadır."

Y4: "Personel eksikliği noktasında problem yaşanmaktadır. Velilerin okul aile birliklerine maddi destekleri konusunda problemler yaşanmaktadır."

Y5: "Bir proje veya etkinlik yapacağımız zaman maddi kaynak bulmakta zorlanıyoruz. Başarılı ve ihtiyaç sahibi çocuklarımıza yardımda zayıf kalıyoruz. Yeterince yeni kitap alamıyoruz. Zengin bir kütüphane oluşturamıyoruz."

Y6: "Fotokopi giderlerinin fazla olması, temizlik malzemelerinin maliyetinin fazla olması, personel temini gibi sorunlar vardır. Engelli öğrencilere yönelik asansör yoktur. Yangın algılama ve söndürme sistemi yaptırılmamaktadır. Tasarım ve beceri atölyelerini maddi imkânsızlıklar nedeniyle kuramıyoruz."

Y7: "Maddi sorunlar yaşamaktayız. Özellikle projelerin finansmanında kaynak bulamamaktayız."

Y8: "Okulun ihtiyaçlarını okul aile birlikleri ve kişisel bağışlarla karşılamaya çalışıyoruz. Maddi eksikliklerden dolayı okulumuzda gerçekleştirilmek istenilen çalışmalar istenilen seviyede yapılamamaktadır. Özellikle okul öncesi eğitimde eksiklerimiz vardır. Sürekli bir yama yapma durumu vardır. Okullara gönderilen ödeneklerin İlçe milli eğitim müdürlüğü tarafından kullanılıyor olması, okul ve öğrenci gelişimi için yeterli ve etkili bir şekilde harcama yapılamamasına yol açmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlüğü ödenekleri okul ve öğrenci gelişimi için adaletili ve etkili bir şekilde harcamamaktadır."

Y9: "Okul aile birliği geliri olmayan okullarda tadilat, onarım, yeni alan-bölüm yapımı ve benzeri konularda sorun yaşanmaktadır. Bazı öğrencilerimizin düzenli gelirlerinin olmaması okulda yapılacak etkinlik ve faaliyetlere katılımlarını engellemektedir."

Y10: "Her alanda maddi açıdan sıkıntı yaşıyoruz. Özellikle tamir, kırtasiye malzemesi, etkinlik ve proje çalışmaları için kaynak bulamıyoruz. Tamir, onarım ve eksik yardımcı personel ihtiyacından kaynaklanan sorunları çözemiyoruz."





Y11: "İş güvenliğinin okul idarecisine yüklediği sorumlulukların yerine getirilmesinde, yeteri kadar maddi imkâna sahip olmamamız, bizler için sorun oluşturunyor. Küçük onarımlar, bahçenin düzenlenmesi, uygun oyun alanları yapımı için gerekli maddiyatın bulunamaması, sorun oluşturunyor. Uzaktan eğitim sürecinde daha çok ihtiyaç olan internet ve tablet ihtiyaçlarının karşılanamaması, öğrencilerimizin ve okulumuzun gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir."

Y12: "Okul donanımı açısından sıkıntılar yaşamaktayız, bazı ihtiyaçlarımızı karşılamakta güçlük çekmekteyiz." Y13: "İş sağlığı ve güvenliği konularında sıkıntı yaşamaktayız. Örneğin yangın merdiveni olmayışı sıkıntı oluşturmaktadır."

#### 4.6. Okul Yöneticilerinin Okulun Fiziki Yapısından Kaynaklanan Sorunları

Yaşanılan sorun alanı	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Okul bahçesinden kaynaklanan sorunlar	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y13	7
Spor salonu eksikliği	Y1, Y3, Y4, Y5, Y7, Y9, Y13	7
Sınıf ve alan eksikliği	Y1, Y2, Y3, Y5, Y8	5
Konferans salonu eksikliği	Y1, Y4, Y5, Y9	4
Okulun eski olmasından kaynaklanan sorunlar	Y6, Y8	2

**Tablo 7:** Okul yöneticilerinin okulun fiziki yapısından kaynaklanan sorunlarına ilişkin görüşleri.

Tablo 7 incelendiğinde, okullarda spor ve konferans salonları olmaması başlıca sorunlardır. Okul bahçeleri öğrenci sağlığına uygun yapıda değildir. Bazı okullarda derslik ihtiyacı vardır. Bu sorun alanında yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir.

Y1: "Okul bahçemizi asfalt yaptırmak istedik, ama başarılı olmadık. Anasınıfımız yetersiz ve küçüktür. Sosyal sportif alanlar için, atölyeler için alanlara ihtiyacımız vardır. En önemli sorunumuz bu diyebilirim. Yemekhanemiz yok."

Y2: "Öğrenci sayımız fazla, bahçemiz küçük olduğundan öğrencilerin rahatça koşabileceği, oynayabileceği alan yeterli gelmemektedir. Bazı sınıflara nakil öğrenci geldiğinden sıra ve sınıf ihtiyacı olabiliyor. Bazı sınıflarımız küçüktür. Bu sınıflara öğrenci yerleştirirken, mevcudu az olan sınıflar bu küçük sınıflara yerleştiriliyor. Sınıflarda değişik şekil ve tiplerde öğrenci sıralarının olması sorun oluşturmaktadır. Bu iki sorun öğretmenlerimiz ve velilerimiz tarafından şikâyet konusu olabilmektedir."

Y3: "Okul mevcuduna göre bahçenin küçük olması, çeşitli etkinlik alanlarının oluşturulamaması, sınıf yetersizliği, spor salonu eksikliği başlıca fiziksel sorunlardır."

Y4: "Bahçe alanı öğrenci mevcuduna göre yetersizdir. Bahçede kontrolden uzak noktalar bulunmaktadır. Okulun zemin fayansları kir tutmaktadır. Spor salonu ve konferans salonu bulunmaması sorun olmaktadır."

Y5: "Okul bahçesinin geniş olması kontrolü zorlaştırmaktadır. Okul bahçesinin içindeki parkın zeminin taş olması yaralanmalara neden olmaktadır. Kütüphane, spor salonu, yemekhane, konferans salonu ve atölye alanı ihtiyacımız vardır."

Y6: "Bahçe alanının okul servislerinin giriş çıkışları için yeterli olmaması, personele ait otoparkın bulunmaması, hobi bahçesi imkânının bulunmaması sorun oluşturmaktadır. Yeni doğalgaz sisteminin eski kalorifer sistemine dâhil edilmesine bağlı problemler yaşanmaktadır."

Y7: "Okulumuzun spor salonunun olmaması sorun oluşturmaktadır."

Y8: "Güvenlik açısından sıkıntılar yaşanabilmektedir. Fotokopi ve kaynak çoğaltma konularında bazı demirbaş ihtiyaçlarımız bulunmaktadır. Bilgisayar ve sarf malzemesi anlamında daha donanımlı olması eğitim-öğretim anlamında elimizi güçlendirilebilir. Okulumuzun derslik ihtiyacı bulunmaktadır. Okulumuzun eski olması sürekli tamir ve tadilat ihtiyacı doğurmaktadır."

Y9: "Kapalı spor salonu, konferans salonu olsaydı eğitim-öğretime faydası olurdu."

Y10: "Bazı alanlarda araç-gereç eksiklerimiz vardır. Sahne, zekâ oyunları, müzik sınıfı, görsel sanatlar sınıfı gibi alanlarda eksiklerimiz vardır."

Y11: "Okul bahçelerinin, öğrenci ihtiyaçlarına ve sağlığına uygun olarak tekrar düzenlenmesi gerekiyor. Derslik sistemine uygun malzemelere ihtiyacımız var. Yangın alarm sistemi ve yangın merdiveni eksiklikleri okul güvenliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Sınıf kapısı ve pencerelerinin daha güvenli hale getirilmesi gerekiyor. Islak zeminler ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması gerekiyor." Y12: "Okulumuz yeni yapıldığından ve proje okulu olduğundan dolayı, fiziksel anlamda hiçbir eksikliği yoktur."

Y13: "Spor salonumuzun olmaması ve merdivenlerimizin dar olması başlıca sorunlarımızdır."



#### 4.7. Okul Yöneticileri Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunları Nasıl Çözüyorlar? Çözüm Önerileri Nelerdir?

Çözüm yolu	Sorunlara ilişkin yönetici görüşleri	n
Okul paydaşları ile istişare ile çözüyoruz	Y1, Y2, Y3, Y6, Y11, Y12	6
Bireysel çabalarımız ile çözüyoruz	Y1, Y4, Y5, Y7, Y9	5
İlçe milli eğitim müdürlüklerinden yardım alarak çözüyoruz	Y9, Y10	2
Mevzuat çerçevesinde çözüyoruz	Y2, Y13	2
Siyasilerin yardımı ile çözüyoruz	Y1	1

**Tablo 8:** Okul yöneticilerinin sorunlarını nasıl çözdüklerine ilişkin görüşleri.

Çözüm Önerisi	Yönetici görüşleri	n
Okula ait bir bütçe verilmelidir	Y1, Y5	2
Okula yardımcı personel verilmelidir	Y1	1
Okullar fiziki açıdan standart hale getirilmelidir	Y5	1
Mesleki ortaokullar açılmalıdır	Y13	1
Okul iklimi yönetici tarafından olumlu tutulmalıdır	Y11	1

**Tablo 9:** Okul yöneticilerinin okul sorunlarına çözüm önerileri ile ilgili görüşleri.

Tablo 8 ve 9 incelendiğinde, okul yöneticilerimiz sorunlarını genellikle bireysel çabalarla çözmektedirler. Okulun iç paydaşları ile istişare yapılarak sorunlar çözülmektedir. Her okulun bütçesinin olması gerektiği belirtilmiştir. Okulların yardımcı personel ihtiyacının karşılanması gerektiği vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin sorunlarını çözüme ve sorunlara çözüm önerileri getirme hususundaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

Y1: "Kendi yağımızda kaovrulmaya çalışıyoruz. Veliler, öğretmenler, okul idaresi, okul aile birliği ve muhtar gerektiğinde toplanıp sorunlarımızı konuşuyoruz. İlçe milli eğitim müdürlüğüne bildiriyoruz. Muhtarımız siyasilere bildirip çözüm yollarını arıyor. Her okula en az bir personelin kadrolu olarak verilmesi çok iyi olur. Öğrenci başına belirlenen parayı okul aile birliği hesabına yatırırlar. Bizler de ihtiyacımız olan malzemeyi alalım."

Y2: "Öncelikle, okulda uygulanacak faaliyetler yasalar çerçevesinde, mümkün olduğunca paydaşların fikirleri alınarak yürütülüyor. Görev dağılımları adaletli bir şekilde yapıldığında sorun oluşmuyor."

Y3: "Diğer yöneticilerle bir araya gelerek, sorunun kaynağının belirlenmesi ile gerekli adımları atıyoruz. Fikir alışverişine önem veriyoruz."

Y4: "Okul yönetiminde karşılaşılan problemleri güçlü iletişim ile çözüyoruz. Problemlerin çözümünde okul idaresi olarak özverili davranıyoruz."

Y5: "Sorunları genellikle bireysel çaba ile çözüyoruz. Okul kooperatifini etkin işleterek maddi ihtiyaçlarımızı karşılıyoruz. Okula belirli bir bütçe verilmelidir. Tüm okullar gözden geçirilerek fiziki açıdan standart hale getirilmelidir."

Y6: "Sorunları karşılıklı anlayış ve fikir alışverişi ile çözüyoruz. Herkesin görüşlerini alarak ortak karar veriyoruz."

Y7: "Okulda karşılaştığımız sorunları bireysel çabalarımızla ve tanıdıklarımızı kullanarak çözmeye çalışıyoruz."

Y8: "Okul yönetimi olarak bakanlığımızın, il müdürlüğümüzün ve ilçe müdürlüğümüzün bizlere biçtiği rolü üstlenmek zorunluluğundan kaynaklı olarak yeterli, verimli ve etkili olamıyoruz. Vizyon eksikliğimizden kaynaklanan problemler yaşanmaktadır. Bu bahsettiğim problemlere çoğu zaman günü birlik çözümler üretiyoruz. Bazı problemleri görmezden gelmek zorunda kalıyoruz ya da hiç çözemiyoruz."

Y9: "Okul yöneticileri olarak kendi aramızda sorunları tartışarak çözüm önerileri üretiyoruz. Sorunları ilçe milli eğitim müdürlüğü ile veya kendi imkânlarımız aracılığı ile çözüyoruz."

Y10: "Muhtarlık ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarından destek alarak sorunları çözüyoruz. İlçe milli eğitim müdürlüğünden gerekli alanlarda istekte bulunuyoruz."

Y11: "Okul yönetiminde karşılaştığımız sorunları, diğer paydaşlarımızla istişare ederek, uygun çözüm önerileri bulmaya çalışıyoruz. Çevremizdeki diğer okul yöneticileri ile görüşerek onların fikirlerine başvuruyoruz. Alanımızla ilgili yazılan kitap ve makaleleri okuyorum. Oradan kendime çözüm önerileri çıkarıyorum. Okul iklimini olabildiğince verimli ve huzurlu tutmaya çalışıyorum."



Y12: "Okul yönetimi olarak istişare yapıyoruz. Okul bünyesindeki paydaşların her birinin fikrine çok önem veriyoruz. Şiarımız insanı yaşat ki devlet yaşasın düşüncesidir."

Y13: "Mevzuat çerçevesinde çözüyoruz. Akademik başarısı düşük öğrenciler için mesleki ortaokullar açılmalı, öğrenci ilgisizliğini ortadan kaldıracak tedbirler alınmalıdır."

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan benzer araştırmalar ile yapılan araştırmanın sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılması, benzer ve farklı yönlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonraki başlık altında bu konuda yeni araştırmalar yapacak araştırmacılara öneriler yer almıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin okul çevresinden kaynaklanan sorunları trafik, yabancı kişilerden kaynaklanan sorunlar, güvenlik ve okul dışı gürültü sorunları olduğu ortaya çıkmıştır.

Üst yönetim birimlerinden kaynaklanan sorunların; okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmaması, iletişim kopukluğu, gereksiz iş yükü, proje işleri ve alınan kararların sürekli değişmesi olduğu ortaya çıkmıştır.

Okulun iç paydaşlarından kaynaklanan sorunların; yardımcı personel eksikliği, okul aile birliklerinin verimsizliği, öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri, velilerin ilgisizliği, öğrencilerin derslere ilgisizliği ve öğretmen izinleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Eğitim öğretimden kaynaklanan sorunların; sınav sisteminin sürekli değişmesi, müfredatın yapısı, mesleki yönlendirmenin zayıflığı, öğretim programlarının yetersizliği ve öğretim programlarının değişmesi gibi sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Okulun finansmanından kaynaklanan sorunların; okul bütçesinin olmaması, bakım ve onarım işleri, iş sağlığı ve güvenliği masrafları, personel eksikliği ve çevre düzenlemesinden kaynaklanan sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Okulun fiziki yapısından kaynaklanan sorunların; spor salonu eksikliği, konferans salonu eksikliği, sınıf ve alan eksikliği, okulun eski olması ve okul bahçesinden kaynaklanan sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin sorunları çözüm yöntemlerine baktığımızda; sorunları istişare ile bireysel çabalar ile ilçe milli eğitim müdürlüğü aracılığıyla ve siyasilere ulaşarak çözdükleri ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin sorunları çözüm önerileri; okula bütçe verilmesi, yeterli yardımcı personel görevlendirilmesi, okulların fiziki olarak standart hale getirilmesi, mesleki ortaokulların açılması ve okul ikliminin iyileştirilmesi gibi önerilerdir.

### 5.1. Benzer Araştırma Sonuçlarının Tartışılması Ve Değerlendirilmesi

Demirtaş, Üstüner ve Özer'in (2007) yaptıkları araştırmaya göre okulların ekonomik düzeyi önemli bir sorun kaynağı olarak değerlendirilebilir. Okul çevresinin ekonomik düzeyi yükseldikçe sorunlar azalmakta, düştükçe sorunlar çoğalmaktadır. Okulların fiziksel koşulları önemli bir sorun kaynağıdır. Bu araştırmada da benzer sonuçlara rastlanmıştır.

Şahin'in (1996) yaptığı araştırmaya göre atamaların zamanında yapılması, nitelikli personel seçimi, yönetsel metinlerin ve eğitim programlarının gelişmelere paralel olarak değiştirilmesi, bugün için sadece merkezi yönetimin kararları ile mümkündür. Müdürlerin sahip oldukları yetkiler ile bu engelleri ortadan kaldırmaları mümkün görülmemektedir. Yönetici görüşlerinin alınmaması açısından, yapılan araştırma sonuçları uyuşmaktadır.

Karakütük ve Özbal'ın (2019) yaptıkları araştırmaya göre en önemli sorunlar; öğretmenlerin gelişimlerini sürdürmek istememesi, öğretmenlerin güdülenmesi sorunu, okulun fiziki koşullarının yetersizliği, okulların bütçe sorunları, okula dış (siyasi ve veli) müdahale, ücretli öğretmenlik, personelin yeterli olmaması, veli-öğretmen çatışması, ailenin ilgisizliğidir. Yapılan araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır.



Keman'ın (2019) yaptığı araştırmaya göre; mesleki yeterliliğin düşük olması, bürokratik işlerde yavaşlık, okul yöneticilerine yönelik olumsuz tavırlar, ödüllendirme sistemindeki eksiklikler, iletişim kurmada yaşanan sorunlar, özlük haklarındaki sorunlar, asılsız şikâyetlerle uğraşmak zorunda kalma, iş yükünü arttırıcı evrak işleri, velilerden kaynaklı sorunlar, hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması, öğretmenlerin görev almaktan kaçınması ve aidiyet duygusu olmaması, öğrencilerin uyum ve disiplin sorunları gibi sorunların okul yöneticilerine olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmanın geneli ile bu sonuçlar örtüşmektedir.

Yeşilmen'in (2016) yaptığı araştırmaya göre öğretmen yetiştirme programlarında değişiklik yapılmalı, adam kayırma engellenmeli, öğretmenlerin refah düzeyleri artırılmalı, yöneticilere hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu araştırmanın sonuçları ile yapılan araştırmanın bir kısmı örtüşmektedir.

Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) yaptıkları araştırmaya göre; okul müdürlerinin yönetim sürecinde en çok karşılaştıkları temel sorunlar şunlardır: Okulların fiziki yapısının yeterli ve planlı olmaması. Öğrenci velilerinin okula ve eğitim öğretim faaliyetlerine karşı ilgisiz olmaları. Okullardaki bakım ve onarım ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince karşılanmaması. Okullarda kültürel ve sosyal etkinliklerin yapılabileceği mekânların yetersizliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ile yapılan araştırma örtüşmektedir.

Arslanargun ve Bozkurt'un (2011) yaptıkları araştırmaya göre öncelikli olarak okul bütçesi ile ilgili sıkıntılar dile getirilmektedir. Araştırma bulguları okul müdürlerinin, öğretmenlerle karşılaşılan problemlerin yanında, yardımcı personel ve çevresel sorunlar gibi birçok konuda sorun yaşadıklarını göstermektedir. Yapılan araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Akçadağ'ın (2013) yaptığı araştırmaya göre okul yöneticilerinin, il ve ilçe milli eğitim yöneticilerinin kendilerine yeteri kadar ilgi göstermediklerini, okulların maddi sorunlarına çözüm oluşturamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri, okulları kendi şartlarında değerlendirilmesi, okullar için yapılacak olan projelerde okul yöneticilerine danışılması, zor şartlar altında gerçekleştirilen çabaların görülüp, takdir edilmesi gerektiğini, kendilerinin sahip çıkmaya ihtiyaç duyduklarını ve mesleki eğitim ihtiyacı içinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu araştırma ile yapılan araştırma benzer sonuçlara sahiptir.

Çevik'in (2019) yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin görevlerini önemsememesi ve savsaklaması, öğretmen dışı personelin yeterli donanıma sahip olmaması, öğrencilerin sınıf ve okul kurallarına uymaması, velilerin önyargılı ve suçlayıcı tavır sergilemesi ve okullara yeterince ödenek aktarılmaması" gibi konularda sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçlarından birkaçı ile yapılan araştırma uyum sağlamaktadır.

Kayman'ın (2017) yaptığı araştırmaya göre; yeni seçilmiş ve atanmış okul yöneticilerine, daha tecrübeli okul müdürleri tarafından eğitim verilebilir ve gelişim raporu hazırlanabilir. Aday öğretmenlik gibi aday müdür yardımcılığı da olabilir. Sıklıkla değişen atama yönetmelikleri mesleğin ciddiyetine ve önemine zarar verebilir. Bu araştırma ile yapılan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir.

*Sarice'nin (2006) yaptığı araştırmaya göre geliri az olan okullarda karşılaşılan sorunların daha fazla olduğu görülmektedir. Sınıf mevcutları kalabalık olan okullarda karşılaşılan yönetsel sorunların daha fazla olduğu görülmüştür. Sözleşmeli ve ücretli öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda karşılaşılan sorunların fazla olduğu tespit edilmiştir. Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu görülmüş olup; bu sorun okulda istenen verimin elde edilememesine neden olmaktadır. Maddi durumları düşük olan velilerin sayıca fazla olmasının yönetsel sorunlara neden olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu, buna karşın çalışanlardan kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları ile yapılan araştırma sonuçları benzer sonuçlar göstermektedir.*

## 5.2. Araştırmacılara Öneriler



Benzer konularda yapılacak araştırmalarda çalışma grubu seçilirken bilgi birikimine ve samimiyetine güvendiğiniz kişilerin seçilmesi daha uygun olacaktır. Okul türüne göre sorunların farklılaşmasından dolayı, daha geniş katımlı, tüm okul türlerinden yöneticilerin katıldığı bir araştırma yapılabilir. Araştırmacılar, okul yöneticilerinin sorunlarına çözüm önerilerinin öne çıktığı bir araştırma yapabilirler

## KAYNAKÇA

- Acar, U. (2018). Okul Bina Ve Tesislerinin Yönetimi. Cemaloğlu, N. Ve Gülcan, M. G. (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. (s. 401-404). 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akbulut, Y. (2012). Veri Çözümleme Teknikleri. Şimşek, A. (Ed.) *Sosyal bilimlerde araştırmayöntemleri*. (s. 162-195). 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 10, 2, 379-399.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11, 349-368.
- Aydın, O. (2014). <https://www.mebpersonel.com/meb-personelleri/okul-yoneticilerinin-gorevleri-ve-sorunlari-h153420.html> sorunlari- h153420.html Yayın tarihi: 10.11.2014 Erişim tarihi: 02.05.2021
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balaban Salı, J. (2012). Verilerin Toplanması. Şimşek, A. (Ed.) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (s.134-161). 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2013). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: 18. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (Ed.) (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çevik, M. S. (2019). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Nitel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 25, 3, 509-568.
- Demirtaş, H. Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 51, 421-455.
- Ereş, F. (2018). Okulda Liderlik. Cemaloğlu, N. Ve Gülcan, M. G. (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. (s. 51-80). 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ertürk Kayman, E. A. (2017). *Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili'deki okul yöneticiliğine ilişkin yaklaşımların incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Gökçer, N. (2018). Okul Çevre İlişkileri. Cemaloğlu, N. Ve Gülcan, M. G. (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. (s. 303-318). 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve öğretim yönetimi*. Ankara: 1. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık
- Gül, Ö. ve Yılmaz, K. (2018). Eğitim Finansmanı Ve Okul Bütçesinin Yönetimi. Cemaloğlu, N. Ve Gülcan, M. G. (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. (s. 365-398). 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Gülcan, M. G. (2018). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Cemaloğlu, N. Ve Gülcan, M. G. (Ed.) *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi*. (s. 1-49). 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- <https://www.memurlar.net/haber/784478/vizyon-belgesinde-okul-yoneticiligine-yonelik-yer-alan-aciklamalar.html> Yayın tarihi: 23.10.2018 Erişim tarihi: 02.05.2021
- <https://www.milliyet.com.tr/egitim/egitimde-en-buyuk-sorun-degisiklik-6037902> 21.09.2019 - 07:50 | Aykut Yılmaz / Ankara Erişim Tarihi: 14/06/2021 Saat: 20.07
- Karakütük, K. ve Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözümede kullandıkları teknikler. *Millî Eğitim Dergisi*. 48, 223, 33-60.
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Karataş, İ. H. Aydın, B. ve Kara, M. (2020). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2020*. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7, 33.
- MEB, 19.Şura Kararları. (2014). <http://ttkb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-suralari> Erişim: 10 Aralık 2020
- MEB, 2023 Eğitim Vizyonu. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr> Erişim:10 Aralık 2020
- MEB, Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. (2014). Resmi Gazete Yayımlanma Tarihi Ve Sayısı: 26 /7/2014, 29072 <https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi: 11 Aralık 2020
- MEB, Eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. (2021). Resmi Gazete Yayımlanma Tarihi Ve Sayısı: 5 Şubat 2021, 31386 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> Erişim Tarihi: 10 Şubat 2021
- Özdemir, S. (2014). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları. Özdemir, S. (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (s. 7-52). 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SETA (Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı). (2019). *rapor. Öğretim lideri okul müdürü*. SETA Yayınları 141, İstanbul: 1. Baskı, Erişim:10 Aralık 2020 <https://www.setav.org>
- Şahin, A.E.(1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1, 129-138.
- Şimşek, A. (2012). Araştırma Modelleri. Şimşek, A. (Ed.) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (s.85). 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, A. (2012). Evren Ve Örneklem. Şimşek, A. (Ed.) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (s.111-121). 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: 11. Baskı, Pegem Akademi Yayınları.



- 
- Özyılmaz, Ö. (2017). *Türk milli eğitim sisteminin sorunları ve çözüm arayışları*. Ankara: 5. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: 10. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık
- TDK Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 06/01/2021
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.