



Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar
Year: 7 - Number: 26 p. 15-30, Winter 2023

Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi* ** ***

Examining the Opinions of School Principals on the Problems Experienced in School Management

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.1379129>

Araştırma Makalesi /
Research Article

Makale Geliş Tarihi /
Article Arrival Date
20.10.2023

Makale Kabul Tarihi /
Article Accepted Date
24.11.2023

Makale Yayın Tarihi /
Article Publication Date
30.12.2023

Asya Studies

Mehmet Ata Deniz
Okul Müdür Yrd. / MEB
matadeniz47@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3626-2550

Doç. Dr. Bünyamin Ağalday
Mardin Artuklu Üniversitesi
bunyaminagalday@artuklu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-0128-5055

* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu makale için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu makale, İntihal.net tarafından taranmıştır. Bu makale, Creative Commons lisansı altındadır.

** Bu çalışma Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 07.09.2022 tarih ve E-79906804-050.06.04-65588 belge numarası onayı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

*** Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı tezsiz yüksek lisans dönem projesinden türetilmiştir.

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi ve olgubilim deseni kullanılmıştır. Veriler 2022-2023 eğitim-öğretim tarihleri arasında Mardin ili Kızıltepe ilçesindeki MEB'e bağlı resmî ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan 15 okul müdürüyle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Bu katılımcıların 6'sını ilkököl, 9'unu ortaokulda görevli okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma verileri 6 temel sorudan oluşmaktadır. Bu sorular, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile kişisel bilgi formundan faydalanarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre veliler okul yönetimine baskı uygulamakta ve eğitim-öğretim faaliyetlerine karşı kayıtsız kalmaktadırlar. Öğretmenlerle ilgili olarak ek ders ve ders programı dağıtımında, öğretmenler arasındaki gruplaşma dinamikleri ve kurum içi yazışma süreçleri ile ilgili çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Okul müdürlerinin personel ve öğrenci işlerine ayırdıkları sürenin, çalışma saatinin büyük bir dilimini kapsadığı ve kurumlar arası resmi yazışmaların iş yükünü artırdığı görülmüştür. Ayrıca, okulların finansman desteğini bulmada zorlandıkları ve buna bağlı olarak fiziksel alt yapı yetersizliklerinin yaşandığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin, kurum içi iletişimi güçlendirmek için veli ve öğretmenlerle iş birliği yaptıkları ve bunları sürece dâhil ettikleri saptanmıştır. Okul müdürlerinin önerilerine göre; öğrenci sayıları azaltılmalı, fiziki kapasite artırılmalı, okulda düzenlenecek sosyal etkinlikler için ek finansal kaynak oluşturulmalı ve yöneticilerin yetki alanlarının genişletilmesi gündeme alınmalıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların, okul müdürlerinin niteliklerinin artırılması ve okul yönetimlerinde karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi hususlarında ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Okul Yönetimi, Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Abstract

The aim of this research is to determine the opinions of school principals about the problems experienced in school management. Qualitative research method and phenomenology pattern were used in the research. 15 school principals working in the official primary and secondary schools affiliated to the MoNE in the Kızıltepe district of Mardin province in the 2022-2023 academic year. 6 of these participants are primary school principals and 9 of them are secondary school principals. The research data were obtained by using a semi-structured interview form consisting of 6 basic questions and a personal information form. According to the results of the research, parents put pressure on the school administration and are indifferent to educational activities. Regarding teachers, there are various difficulties related to the distribution of additional courses and syllabus, grouping dynamics among teachers and internal correspondence processes. It has been observed that the time that school administrators allocate for personnel and student affairs covers a large part of the working hours and increases the workload of official correspondence between institutions. In addition, it has been determined that schools have difficulties in finding financial support and accordingly physical infrastructure in adequacies are experienced. It has been determined that school administrators cooperate with parents and teachers and involve them in the process in order to strengthen internal communication. According to the suggestions of school administrators; The number of students should be reduced, the physical capacity should be increased, additional financial resources should be created for the social activities to be organized at the school, and the expansion of the authority of the administrators should be put on the agenda. It is thought that the results obtained in this research will contribute to the relevant literature in terms of increasing the qualifications of school administrators and eliminating the difficulties encountered in school administrations.

Keywords: School Principal, School Administration, School Administration Problems

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Deniz, M. A. & Ağalday, B. (2023). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 7(26), 15-30.

GİRİŞ

Eğitim, insanların yetiştirilmesini ve becerilerinin çeşitlenmesini sağlayan bir araçtır. Eğitim, insanın belirli konularda bilgi sahibi olmasını sağlar; değer sistemlerini etkiler ve hayata olan bakışını belirler. İnsanın bir mesleği öğrenmesinde, gelişmesinde ve toplumdaki statüsünün belirlenmesinde eğitim önemli bir yere sahiptir. İnsanların eğitim düzeyi arttıkça üretimin kalitesi artarken eğitime ayrılan kaynak da artar. Ülkelerin kalkınması eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğine, eğitime verilen öneme ve kaynakların miktarına bağlıdır. Eğitim okullarda gerçekleştiği için eğitimdeki en önemli bileşen okuldur. Okul kişiliğin olduğu, eğitim-öğretimin gerçekleştiği bir yerdir. Bu kurumlar dünyanın her yerinde amaç ve fonksiyonellik bakımından benzerlik göstermektedir (Başaran, 2011).

Eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir bileşen olan eğitim yönetimi; eğitimde yer alan insan gücü, zaman, çevre ve donanım unsurlarının verimli bir biçimde kullanılabilmesini kapsamaktadır (Okutan, 2016). Önemli bir yönetim birimi olan okul yönetiminin yönetsel amacı, ilgili eğitim kademesinin belirlediği hedeflere uygun olacak şekilde programlar, öğrenci işlemleri, genel hizmetler ve örgütsel süreç işlerini verimli bir şekilde yürütmektir. Okul örgütünü amaçları doğrultusunda ilerletmek, insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmakla ilişkilidir (Başaran, 1994). Eğitim kurumu; müdürleri bilgi, yetenek ve tecrübeleriyle eğitim örgütlerini ileriye taşıma hususunda en üst düzeyde sorumludurlar. Okul müdürleri, okul yönetiminden sorumlu kişiler olarak belirtilir. Eğitim programlarının belirlediği hedeflere ulaşmada sorumlu olan kişilerin başında okul müdürleri gelmektedir (Akçakoca ve Bilgin, 2016). Bundan dolayı, okul müdürleri okulun en önemli yapı taşı olmakla beraber okulun başarısında da önemli bir yere sahiptir. Çünkü okul müdürleri, bilgi ve becerileriyle okulun sahip olması gereken hedefleri belirlemekte, planlar yapmakta ve okuldaki değişimleri yönetmektedirler (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

MEB tarafından belirlenen okul müdürlerinin istihdam edilme prosedürleri, hedeflenen yeterlikler açısından birtakım sorunlar barındırmaktadır. Sezer ve Engin'e (2021) göre okullara atanan müdür ve müdür yardımcılarının seçimi konusunda adil ve güvenilir bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut durumda kaynağı öğretmenler olan okul müdürlüğü pozisyonu, etkili yönetim açısından yetersizlikler içermektedir. Nitekim öğretmenlik mesleğinde başarılı bir öğretmenin, yönetim süreçlerine hâkim bir okul müdürü olacağı kesin değildir. Bu bağlamda yönetimde bilgi, beceri, deneyim çok önemlidir. Sürekli değişen eğitim sistemine karşı yöneticiler kendini geliştirmeli ve değişime açık olmalıdır (Binbaşıoğlu, 1988; Taymaz, 1995). Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenim görmeleri, yeterliklerin kazanımı açısından bir avantaj sağlayabilir. Öngörülemeyen sorunların sıklıkla yaşandığı okul ortamlarında müdürlerin yönetim süreçlerine hâkim olması önemlidir. Okul müdürlerinin yönetiminde herhangi bir sorunla karşılaşıldığında yönetim sürecinin ilk basamağı olan karar verme basamağından önce problemin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Şişman, 2011). İlk önce kurum yapısını iyi analiz eden okul yöneticisi, okul sorunlarına değişik bakış açıları ile hâkim olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin zaman içerisinde farklı sorunlarla karşılaşması muhtemeldir. Önemli olan okul yöneticilerinin bu sorunlara bakış açısı ve izleyeceği stratejik yoldur. Okul yöneticileri, tek bir yönetime bağlı kalmadan sorunlar için farklı çözümlerin olduğunu fark edip en iyi stratejiyi ortaya koymalıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Okul amaçlarının gerçekleşmesinde okul müdürleri iletişimi temel araç olarak kullanmaktadır. Okul müdürlerinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için iletişim sürecinde etkili olmalarına bağlıdır. Okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında okuldaki personelle, velilerle, çevredeki kişilerle, farklı kurumlardaki yöneticilerle ve siyasetçiler gibi farklı sınıf ve beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak gibi iletişim becerileri yer almaktadır (McEwan, 2018). Nitekim 21. yy. yeterlilikleri ile uyumlu olarak okul müdürleri, Gezer'in (2021) de ifade ettiği gibi, iletişim becerisi, teknolojik bilgi ve donanıma sahip olmalıdır. Okul müdürlerinin iletişim konusunda yetersiz olması okulda etkili bir iletişim ağı kurmasında ve koordinasyon oluşturmada zorluklarla karşılaşması kaçınılmaz olur.

Mendels ve Mitgang'a (2013) göre okullardaki eğitim-öğretim niteliği üzerinde müdürlerin önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle eğitim kurumları müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaşacakları sorunların giderebilmesi oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar genel hizmetler, eğitim-öğretim süreçleri ve insan kaynakları ile sınırlı değildir. Okul müdürleri; öğrenciler, öğretmenler, veliler, bütçe konuları, akademik başarı, çevre sorunları, personel yetersizlikleri ve zaman boyutunda sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedir. (Turan ve diğerleri, 2012). Bütçe kaynaklarının yönetimi konusunda da çok büyük problemler yaşanmaktadır. Okullara devletin sağlamış olduğu finans desteğinin yetersiz

kalması sonucu, okulların tek gelir kaynağını kantin geliri ve okul aile birlikleri aracılığıyla gönüllü velilerden alınan aidatlar oluşturmaktadır. MEB okul aile birliği yönetmeliği de okul yöneticilerini kaynak yaratma konusunda kısıtlamaktadır (Hoşgörür ve Arslan, 2014). Bunlara ek olarak, öğretmen ve öğrenci velileriyle ilgili problemler yaşanmaktadır. Velilerin okul kurallarını bilmemeleri, okulla iletişime geçmemeleri, okuldaki sorunların çözümüne dâhil olamamaları gibi sebeplerden dolayı öğretmen ve okul yöneticileri hakkında şikâyette bulunmaları okul yönetiminin iş yükünü arttırdığı, yöneticilerin motivasyonunu düşürdüğü görülmektedir (Günnur ve Erdal,2020).

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar her geçen gün giderek artmaktadır. Sorun çözmenin en önemli aşaması sorunu tanılamadır. Sorunu belirlemek, sorun çözmeye karar vermek, sorun çözme sürecinin en zor aşamalarıdır. Okullarda sorunun belirlenmesi zordur ama sorunların tespit edilmesinde bilimsel yöntemlere başvurmak da mümkündür. Dolayısıyla okul müdürlerinin analitik düşünme becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin sorunların çözümünde başvuracağı yollar arasında yer alan bilimsel yöntemler, etkili kılavuzluk sağlayabilir. Ancak okul müdürlerinin örgütteki rolü ve etkisi ile örgütün iklim ve kültürü de önemlidir (Başaran, 2000).

Okul yönetimde farklı sorunlar ile karşılaşılabilir. Türk milli eğitim sisteminde öğrenci sayısının fazla olması, okulların fiziki ve donatım yetersizliği, düşünce tarzlarında ayrımcılık, bütçe yetersizliği, öğretmen ve yönetici atama konusunda sorunlar bulunmaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Gündüz ve Can'a (2011) göre, sınıf mevcutlarının fazla olması, okul yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, mesleki gelişimlerin desteklenmemesi ve yöneticiler okulla ilgili kararlar alırken öğretmen görüşlerinin almamaları şeklinde sıralanmaktadır. Aslan'a göre (2021), okul bütçesinin olmaması, yardımcı hizmetler sınıfındaki personel yetersizliği, velilerin okulu benimsememeleri, eğitim müfredatın ağır olması, okul yöneticilerinin yetkilerinin kısıtlı olması, bürokratik yazışmaların yoğun olması olarak sıralanmaktadır. Can'ın (2015) belirttiği gibi eğitim sistemin sürekli güncellenmesi, eğitime politik müdahalelerin olması, nitelikli yönetici ile öğretmen yetiştirilmemesi ve bunlarla ilgili mesleki çalışmaların yetersizliğinden dolayı eğitimin gelişmesindeki engellerdir. Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunları belirleme ve bunlara yönelik öneriler geliştirme diğer ülkelerde de araştırma konusu olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalar arasında "mesleki soyutlanma ve yalnızlık" (Bolam, 1993; Daresh ve Male, 2000); "birden çok işle uğraşmak, zamanı ve öncelikleri yönetmek" (Draper ve McMichael, 2000); "okul bütçesi ile ilgilenmek" (Daresh, 1986; Bolam, 1993; Dunning, 1996; Male, 2001) ve "yeterli ve etkili olmayan personelle uğraşmak (Bolam vd., 2000) konuları yer almaktadır. Eğitimde çözüm bekleyen bu sorunların okul yönetimine de olumsuz yansımaları kaçınılmazdır.

Yukarıda belirtildiği gibi okul müdürleri okulu yönetirken birtakım sorunlar ile karşılaşmaktadırlar. Okullarda yönetsel süreçlerin uygulanması konusunda yaşanan sorunların ortaya çıkarılması, ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önemlidir. Araştırmaların çoğunda eğitim sisteminde karşılaşılan genel sorunlar üzerinde ve nedenleri üzerine farklı katılımcılarla yürütülmektedir. Fakat bu araştırmada, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri bütüncül bir yaklaşımla ve derinlemesine ele alınmıştır.

Bu fikirler minvalinde araştırmanın eğitim yönetimi alanına fayda sağlaması beklenmektedir. Sonuç olarak, bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu bağlamda okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların betimlenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu genel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen ve velilerle ilgili olarak sık yaşanan zorluklar nelerdir?
2. Okulda etkili iletişim ağı ve koordinasyon oluşturmada karşılaşılan zorluklar nelerdir?
3. Öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmalar okul yönetim sürecini nasıl etkilemektedir?
4. Okul, finansman ve lojistik ihtiyaçlarını karşılamada ne tür zorluklar yaşanmaktadır?
5. Okul yönetimindeki zorlukları aşmak için neler yapılmakta ve ne tür desteklere ihtiyaç duyulmaktadır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni (fenomenoloji) model kullanılmıştır. Olgubilim çalışmaları, farkında olduğumuz olguları daha ayrıntılı bir şekilde anlamamızı

sağlar (Büyüköztürk vd., 2011). Olgubilim çalışmaları kavramakta zorlandığımız olgular için bize araştırmayı amaçlayan ortamı sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Olgubilim çalışmalarında amaç, incelenen olgunun doğrudan yaşamlarından tecrübelenen (Van Manen, 1990) katılımcılardan veri toplayarak onların olgu ile tecrübelerini, olguyu nasıl tecrübe edindiklerinin tasvir edilmesidir. Bu bağlamda katılımcılardan olguya ilişkin kişisel tecrübelerini ve bu tecrübelerinin nasıl bir durumda ve hangi koşullarda oluştuğunu anlatmaları istenir (Moustakas, 1994). Amaç tecrübenin özelliklerini keşfetmek ve katılımcıların kişisel tecrübelerinden (Merriam, 2009) hareketle bu tecrübelerdeki benzer yönlerini ortaya çıkarıp tasvir etmektir (Creswell, 2007). Benzer araştırmalarda araştırmacı doğal ortamında çalışarak araştırmış olduğu olayı, ilk elden rol alanların anlamlandırdığı haliyle yorumlar (Denzin ve Lincoln, 2012). Yapılan bu araştırmada okul müdürleri okulda yaşanan sorunlarla doğrudan muhattap olduğundan ve okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlandığından olgubilim deseni tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Mardin ili Kızıltepe ilçesinde görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Bu araştırmada çalışma grubu seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde temel amaç çalışılan probleme dâhil olabilecek bireylerin çeşitliliğini arttırmaktır (Patton, 1987). Bu çalışmada katılımcı çeşitliliği sağlamak amacıyla branş, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi karakteristikler, araştırmanın amacına uygun olarak görüşme formu formunda yer almıştır. Bu doğrultuda, Mardin ili Kızıltepe ilçesinde bulunan devlet okullarında görev yapan 6 ilkokul ve 9 ortaokul olmak üzere toplam 15 okul müdürleri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik araştırmalarda daha fazla bireyle görüşmek, olguya ilgili daha çok bilgiye ulaşılabileceği anlamına gelmemektedir. Burada araştırılacak olguya ilişkin görüşülecek birey sayısı farklılık gösterebileceği gibi birey sayısının fazla olması üzerinde durulmamalı; aksine elde edilecek bilgilerin kalitesi üzerine yoğunlaşılmalıdır (Baş ve Akturan, 2013). Katılımcı bilgilerini yansıtan bilgiler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Branş	Cinsiyet	Yaş	Görevli Olduğu Okul Kademesi	Okul Müdürlüğü Kıdemi (yıl)
M1	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	6-10
M2	Matematik	Erkek	41-45	Ortaokul	11-15
M3	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	51+	İlkokul	21-25
M4	Türkçe	Erkek	31-35	Ortaokul	1-5
M5	Matematik	Erkek	36-40	Ortaokul	1-5
M6	Türkçe	Erkek	36-40	Ortaokul	6-10
M7	Biyoloji	Erkek	41-45	İlkokul	6-10
M8	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	46-50	İlkokul	11-15
M9	Türkçe	Erkek	51+	Ortaokul	11-15
M10	Fen Bilgisi	Erkek	41-45	Ortaokul	16-20
M11	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	1-5
M12	Sınıf Öğretmenliği	Kadın	41-45	İlkokul	6-10
M13	Fen Bilgisi	Erkek	36-40	Ortaokul	6-10
M14	Türkçe	Erkek	36-40	Ortaokul	6-10
M15	Sosyal Bilgiler	Erkek	36-40	Ortaokul	6-10

Tablo 1’de yer alan bilgilere göre katılımcılar, 6’sı ilkokul, 9’u ortaokul kademesinde olmak üzere toplam 15 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (10) branş öğretmeni ve 36-40 yaş aralığında bulunmaktadır. Kıdeme ilişkin bilgiler, katılımcıların büyük kısmının 6-10 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında, sadece bir kadın yöneticinin olduğu tablo bilgilerinden anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat tekniği tercih edilmiştir. Bu amaçla araştırmanın değerlendirilmesi açısından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı olan görüşme formunun hazırlanması aşamasında öncelikle alan yazını taraması yapılmıştır. Bu taramanın sonucunda araştırma sorularına uygun olarak 5 temel soru ve bu temel sorulara bağlı alt araştırma sorularından oluşan taslak görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak formu kapsam ve yapı geçerliğini saptamak amacıyla eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan bir öğretim üyesine gönderilerek fikirleri alınmıştır. Ayrıca taslak formun dil bilgisi ve anlatım bozukluğu açısından uygunluğunu gözden geçirmek için bir Türkçe öğretmeninden destek alınmıştır. Görüşmelere başlamadan önce araştırma evreninde yer alan üç yönetici ile ön görüşme gerçekleştirilerek, taslak formdaki soruların anlaşılabilirliği ve uygunluğu incelenmiştir. Görüşme formundaki sorular aşağıda sıralanmıştır:

- Öğretmen ve velilerle ilgili olarak çoğunlukla karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Lütfen açıklayınız.
- Okulda etkili iletişim ağı ve koordinasyon oluşturmada karşılaştığınız zorluklar nelerdir? Lütfen açıklayınız.
- Öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmalar okul yönetim sürecini nasıl etkilemektedir? Lütfen açıklayınız.
- Okulda finansman ve lojistik ihtiyaçlarını karşılamada ne tür zorluklar yaşamaktasınız? Lütfen açıklayınız.
- Okul yönetimindeki zorlukları aşmak için neler yapmaktasınız, ne tür desteklere ihtiyaç duymaktasınız? Lütfen açıklayınız.

Verilerin Toplanması

Araştırma için, Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan (07.09.2022 tarih ve E-79906804-050.06.04-65588 sayılı kurul kararı) etik izin alınmıştır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmeden önce katılımcılara araştırma ile ilgili bilgi verilmiş ve görüşme için randevu alınmıştır. Tüm katılımcılarla yüzyüze görüşme yapılarak araştırmanın önemi hakkında katılımcılara bilgi verilip elde edilecek verilerin ne amaçla kullanılacağı ve görüşmeye katılan kişilerin bilgi gizliliği hakkında katılımcılara açıklama yapılmıştır. Yönetim sürecini etkilemeyecek bir zamanda, katılımcılar görüşme formunda yer alan açık uçlu soruları cevaplamışlardır. Görüşmeler yüzyüze yapılmış olup 25-40 dakika sürmüş, görüşme formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında saklanmıştır. Araştırmanın bütün basamaklarında etik hususlara önem verilmiştir.

Verilerin Analizi

Ulaşılan veriler, araştırma kapsamı doğrultusunda betimsel analiz ve içerik analizi teknikleriyle çözümlenmiştir. Betimsel analiz, ulaşılan verilerin önceden belirlenmiş temalara göre özetlenip yorumlanması; veriler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin incelenerek sonuca ulaşılmasını sağlar. İçerik analizi ise metin ve iletişim yoluyla ulaşılan verilerin tema ve kategorileştirmeler yoluyla daha anlamlı bütünlüğe ulaşmayı sağlar. Betimsel analiz sonucunda ulaşılan veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanması yapılır. Bundan dolayı konuya ilişkin özgün düşünce ve görüşleri yansıtabilme için doğrudan alıntılara başvurulmaktadır. İçerik analizinde ise betimsel analizde yorumlanan veriler daha ayrıntılı incelenir. İçerik analizi sürecinde; birbirine yakın veriler, belirli kodlar, kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilip temalar yorumlanır (Joffe ve Yardley, 2004; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşme formuna verilen cevaplar öncelikle tek tek kodlanmış, sonrasında ise temalar oluşturularak verilerin analizi süreci tamamlanmıştır. İçerik analizinin izlenen adımlar doğrultusunda; veriler kodlanmış, temalar belirlenmiş, kodlar belirlenen temalar altında birleştirilmiş, bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. Kod adlar kullanılarak katılımcıların isimleri saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yaparken şu yol izlenmiştir: Örneğin, Mİ2 kodlamasında; M, okul müdürünü; İ, ilkökul kademesini; 2 sayısı ise ikinci sırada görüşme yapılan okul müdürünü temsil etmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmada verilerin analizi aşamasında araştırmacı ve bir öğretmen, dört katılımcıya ait formları ayrı ayrı analiz ederek kodlama ve temalara ayırma işlemlerini gerçekleştirmiştir. Bu temalar ve kodlamalar karşılaştırılmış ve yüksek oranda tutarlı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinden edinilen görüşlerin kodlanması sürecinde, hata ihtimallerini önlemek amacıyla görüşler uzun bir süre boyunca incelenmiş, elde

edilen bulgular bilgisayar ortamında kayıt altına alınmıştır. Kodlama güvenirliliği ile ilgili olarak iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilen kodlama işlemi, kodlama güvenirliliği formülü ($\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Örtüşenler}}{\text{Örtüşenler} + \text{Örtüşmeyenler Sayısı}}$) uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuç (%84), kodlama güvenirliliğinin ilgili kesme değerini (Kodlama güvenirliliği .80 ve yukarıdaki değerleri gerektirmektedir; Miles ve Huberman, 1994; Akt., Baltacı, 2017) karşıladığını ortaya koymuştur. Daha sonra oluşturulan kod ve tema örnekleri katılımcıya gönderilerek katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca oluşturulan kod ve tema örnekleri ile görüşme cevaplarının rastgele bir kısmını Eğitim Denetimi ve Yönetimi alanında uzman iki kişiye gönderilerek cevapların kod ve temalarla uyumu hakkında fikirleri alınmıştır. Araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğini artırmak için, katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yapılarak verilere yorum katılmadan bulgular bölümünde olduğu gibi sunulmuştur. Creswell'in (2002) belirttiği gibi nitel araştırmalarda bulgulara yorum katmadan direkt sunulması, araştırmanın güvenirliliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

Araştırmalarda güven duyulabilirliğini sağlamanın en önemli unsurun inandırıcılık olduğunu ifade eden Guba (1981) ile Lincoln ve Guba (1985) bunu yapmaya yönelik çeşitli teknikler sunmaktadır. Araştırmanın inandırıcılığını arttırmaya katkı sağlayacak uzun süreli etkileşim, sürekli gözlem, çeşitleme, akran bilgilendirmesi ve durum analizi tekniklerine başvurulmuştur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırmanın etik kurul izin bilgileri aşağıda yer almaktadır.

Kurul adı: Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar tarihi: 07/09/2022

Belge Numarası: E-79906804-050.06.04-65588

BULGULAR

Bu bölümde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak sırasıyla verilmiştir.

Öğretmen ve Velilerle İlgili Olarak Karşılaşılan Zorluklar

Okul müdürlerine ilk olarak, “Öğretmen ve velilerle ilgili olarak sık yaşanan zorluklar nelerdir?” sorusu yönlendirilmiş ve alınan yanıtlar, ilgili kategorilerde raporlanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmen ve velilerle ilgili görüşleri aşağıdaki Tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Öğretmen ve Velilerle İlgili Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kodlar	n	Katılımcılar
Karşılaşılan Zorluklar	Veli Baskısı	Velilerin yönetime tahakküm kurma istekleri	6	M4, M1, M3, M12, M8, M13
		Eğitim-öğretim faaliyetlerine karşı duyarsızlık	5	M4, M14, M7, M13, M9
		Velilerin eğitim düzeylerinin istenilen düzeyde olmaması	5	M2, M1, M3, M7, M5
		Velilerin okul yönetiminin görev sınırlarını aşan beklentilere sahip olmaları	4	M11, M15, M10, M9
		Velilerle yaşanan iletişim engelleri	4	M14, M2, M3, M5
		Velilerin sıkça sınıf değişikliği talebinde bulunmaları	1	M10
	Öğretmen görev ve sorumlulukları	Ek ders ve ders programı dağıtımında güçlükler yaşanması	6	M6, M4, M10, M8, M13, M9
		Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde planlamaya uyulmaması	5	M6, M7, M13, M9, M5
		Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin istenilen düzeyde olmaması	4	M6, M14, M2, M3
		Sınıf rehberliğinin yürütülmesinde güçlükler yaşanması	2	M12, M5,
		Öğretmen-veli sorunlarının okul idaresine yansımaları	1	M10

Tablo 2’de okul müdürlerinin öğretmen ve velilerle karşılaştığı sorunlara ilişkin çeşitli görüşleri yer almaktadır. Tabloda yer alan velilere ilişkin kısım incelendiğinde, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun velilerin okul yönetimine yönelik baskı kurmalarından rahatsız oldukları anlaşılmaktadır. Velilerin eğitime karşı duyarsız olduğu ve eğitim düzeylerinin istenilen düzeyde olmadığı yönündeki görüşlerin eşit orana sahip olduğu görülmektedir. Yine, eşit oranda yöneticinin, velilerin yüksek beklentileri ve yaşanan iletişim engelleri nedeniyle zorluklar yaşadığı görülmektedir. Az sayıda yönetici ise veliler tarafından sınıf değişikliği taleplerinin iletildiği bildirilmiştir. Tabloda yer alan öğretmenlere ilişkin kısım incelendiğinde; yüksek oranda yöneticinin, ek ders ve ders programı dağıtımında zorluk yaşadığı ve bunu görev ve sorumlulukların planlanan sürede tamamlanmaması yönünde görüş bildiren yöneticinin izlediği görülmektedir. Ayrıca tabloda, öğretmenlerin mesleki yeterliliğinin istenilen düzeyde olmaması, öğretmen sorumluluğunda bulunan sınıf rehberliği görevinde yaşanan zorlukların bulunması ve son olarak öğretmen ile veli arasında yaşanan uyuşmazlıkların okul yönetimine yansımaları yönünde görüşler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan katılımcılara ait örnek görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Okul idaresi tarafından alınan bazı kararlarda her öğretmenin farklı düşünmesi ve ders programı, ek ders dağıtımında öğretmenlerle ilgili sorunlar çıkmaktadır. Velilerin sınıf değişikliği talebi ile ilgili sıkıntılar yaşamaktayız. Kendi çocuklarının başka öğrencilerle oluşan sıkıntılarında çözüm olarak idareden farklı düşünebiliyorlar.” (M10)

“Öğretmenlerin evraklarını zamanında hazırlamayıp teslim etmemesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede duyarsız olması aynı zamanda herkesin kendi isteklerinin karşılanması noktasında doyumsuz oluşları da işlerimizi zorlaştırıyor. Velilerle ilgili olarak en başta çok duyarsız olmaları geliyor. Maalesef velilerimizin çoğu öğrencilerinin kaçınıcı sınıfa gittiğini bile bilmiyorlar.” (M6)

“Velilerin okul işleyişi ile ilgili müdahalede bulunmak istemeleri sorun teşkil ediyor. Öğretmenlerin yersiz istekleri karşılanmadığı zaman sorun teşkil ediyor.” (M8)

“Velilerin yönetime aşırı derecede tahakküm kurma isteği, var olan konumdan ötürü baskıcı ve önyargılı olabilmektedir.” (M13)

“Öğretmenlerin derse giriş ve çıkış saatlerine riayet etmemesi, resmi yazılara zamanında cevap vermemesi, velilerin eğitim ve öğretime gerekli önemi vermemeleri ve velilerin okula karşı soğuk davranmaları.” (M9)

“Öğretmenlerin işini zamanında yaptırma sıkıntıları yaşamaktayız. Veliler öğrencilerin durum ve takibine karşı duyarsız olmaları.” (M7)

“Öğretmenlerin ders programı ve nöbet konusunda memnun etmemek, velilerin öğrencilerini çok şımartması nedeniyle okulda sorunlar yaşamaktayız” (M4)

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin velilerle ilgili karşılaştıkları zorlukların başında veli baskısı gelmektedir. Velinin sahip olduğu konumundan dolayı baskıcı ve önyargılı olabilmektedir. Velilerin eğitim-öğretim faaliyetlerine karşı duyarsızlık oluşu, eğitim düzeylerinin istenilen düzeyde olmaması ve okul işleyişine müdahalede bulunmak istemeleri okul yöneticilerini zor durumda bırakmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilgili karşılaştığı zorluklar ise öğretmenleri ders programı konusunda memnun etmemek ve öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmemesi olarak ifade edilebilir.

Okulda Etkili İletişim Ağı ve Koordinasyon Oluşturmada Karşılaşılan Zorluklar

Araştırmada “Okulda etkili iletişim ağı ve koordinasyon oluşturmada karşılaşılan zorluklar nelerdir?” sorusuna ilişkin ulaşılan bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Etkili İletişim Ağı ve Koordinasyon Oluşturmada Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kodlar	n	Katılımcılar
Karşılaşılan Zorluklar	İletişim eksikliği	Farklı sosyal gruplar arasındaki dengeyi sağlamada zorlanıyorum	5	M8, M3, M14, M6, M11
		Velilerin iletişim araçlarının eksikliği	2	M9, M13
		Paylaşılan resmi yazıların öğretmenler tarafından fark edilmemesi veya dikkatlice incelenmemesi	3	M5, M10, M4
		Öğretmenlerin ilgi ve beklentilerinin farklı olması	4	M14, M4, M6, M11
		Öğretmenlerle bilgi alışverişi için yeterli zaman fırsatının olmaması	2	M7, M10
		İlgisizlik	Mesleki tükenmişlik duygusunun varlığı	1
	Mevzuat	Okuldaki personellerin ücretli, sözleşmeli ve kadrolu olarak ayrılması	1	M1
		Öğretmen sayısının fazla olması	1	M2
		Öğretmenlerin yöneticilere karşı olumsuz tutumları	1	M13

Tablo 3'e göre iletişim eksikliği alt kategorisinde farklı gruplar arasında denge sağlamanın en sık karşılaşılan zorluk olduğu görülmektedir. Bunu, öğretmenlerin ilgi ve beklentilerinin karşılanması, resmi yazı bildirimlerinin dikkate alınması, öğretmenlerle bilgi alışverişi için uygun zaman yaratılması ve velilerin yeterli düzeyde iletişim araçlarına sahip olması konularında yaşanan zorluklar takip etmektedir. Diğer alt kategorilerde ise mesleki tükenmişlik, öğretmenler arasında görev tanımları farklılıklarının olması, öğretmen sayısının fazla olması ve yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar öne çıkmaktadır. Bu temada yer alan katılımcıların örnek görüşleri aşağıda sunulmuştur:

- “Öğretmenlere WhatsApp’ tan atılan bildirimleri üstünkörü okumaları!” (M4)
- “Öğrencilerin ailevi ve sosyal durumları, personel-personel/personel-idare arasında şahsi ilişkilerin ağır basması ve öğretmenlerin idareye karşı olumsuz tutumlarının olması.” (M13)
- “Okuldaki çalışanların iletişime kapalı olması. Farklı sosyal gruplar arasındaki dengeyi sağlama çabalarının olmaması.” (M11)
- “Öğretmenlere gönderilen yazıları okumamaları öğretmenlerden dönüt sağlamada bazen zorluklar yaşıyoruz.” (M5)
- “Öğretmenlerle yüz yüze görüşmede zaman sıkıntısının olması” (M10)
- “Velilerin dar geliri olması ve gündüzleri erkeklerin işte olması, kadınların da ev işlerinde çalışmaları.” (M9)
- “Mesleki tükenmişlik duygusunun varlığı, öğretmenlerin kendilerini işe adamada sorunlar yaratmaktadır.” (M15)
- “Öğretmenlerle bilgi alış-verişi için yeterli zaman boşluğun bulunmamasından dolayı verimli bir iletişim olmamaktadır” (M7)

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin okullarda etkili iletişim ağı ve koordinasyon oluşturmada karşılaşılan zorlukların başında farklı sosyal gruplar arasındaki dengeyi kuramaması gelmektedir. Okul ortamı farklı sosyal gruplardan oluştuğundan ilgi ve beklentilerinin farklı olması ile okul müdürlerinin iletişim eksikliğine sebep olmaktadır. Okul müdürlerinin zaman sıkıntısından dolayı öğretmen ve velilerle etkili iletişim kuramamaktadır. Ayrıca bu farklı sosyal gruplar sürekli birbirlerini eleştirmekten ve çözüm odaklı yaklaşmadığından iletişimin en güçlü halkası olan dönüt sağlıklı işleyememektedir.

Öğrenci İşleri, Personel İşlemleri ve Diğer Kurumlarla Yazışmaların Okul Yönetimi Sürecine Etkileri

Araştırmanın üçüncü sorusu “Öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmalar okul yönetim sürecini nasıl etkilemektedir?” şeklinde olup okul müdürlerinin ilgili görüşleri Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Öğrenci İşleri, Personel İşlemleri ve Diğer Kurumlarla Yazışmaların Okul Yönetimine Etkilerine İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kodlar	n	Katılımcılar
Resmi İşlemlerin Okul Yönetimine Etkisi	Öğrenci İşleri	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerektirdiği zamanı olumsuz etkilemesi	8	M11, M6, M2, M12, M10, M13, M9, M5
		Bürokratik yazışmaların fazla olması	6	M14, M2, M1, M3, M10, M15
	İş Yüğü	Okuldaki uygulamaları yavaşlatması	1	M4
		Okulun fiziki alt yapı işlemlerinde aksaklıklar yaratması	2	M4, M1
		Uzun bir zamana yayılması, süreklilik gerektirmesi	1	M13

Tablo 4 incelendiğinde, okul müdürlerinin öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmaların yarattığı zorluklara ilişkin görüşleri arasında en belirgin olanın, eğitim-öğretim görevlerinin gerektirdiği zaman miktarını olumsuz yönde etkilediği yönündeki görüş olduğu anlaşılmaktadır. Bunu, yazışmaların fazla olması, okulun fiziki alt yapı işlemlerinin gecikmesi ve eşit oranla okul uygulamalarının yavaşlaması ve uzun zaman alması yönündeki görüşler izlemektedir. Bu temada yer alan okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıda yer almaktadır:

“Yazışmaların fazla olduğu zamanlarda, yapılmak istenen plan ve programları uygulamaya geçirmekte zorlanıyoruz.” (M5)

“Resmi yazışmalar ile öğrenci ve personel sorunları nedeniyle eğitim öğretimde istenilen gelişim programlarını icra etmede sıkıntı yaşamaktayız. Vaktimizin çoğunu bu sorunların çözümüne harcıyoruz.” (M9)

“Eğitim-öğretim sürecinin bir parçası olan bürokratik işlemler, teknolojik gelişimlere paralel şekilde azalmamaktadır. Bürokrasinin azaltılması için elektronik ortama taşınarak iş yükümüzü rahatlıkla azaltılabilir.” (M15)

“Öğrenci işleri ile ilgili büyük sıkıntılar oluşmamaktadır. Diğer kurumlarla yazışmalar (gereksiz), eğitim öğretimi etkilemeyen yazışmalar yönetim olarak bizleri yormaktadır. Dolayısıyla yönetim olarak asıl görevimiz olan eğitim-öğretim sürecinde yeteri kadar performans sağlanamamaktadır.” (M10)

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmaların yarattığı zorluklara ilişkin görüşleri arasında en göze çarpan kısmının eğitim-öğretim faaliyetlerini etkili bir şekilde yapılmasını olumsuz etkilemesi gelmektedir. Bürokratik işlemlerin çok olması okul müdürlerinin asıl işi olan eğitim liderliğini daha önemsiz işlerle uğraştırmaktadır. Bundan dolayı eğitim-öğretim aksamakta ve bu da okul müdürlüklerinin asıl vazifesini yapmaya engel teşkil etmektedir.

Okul Finans ve Lojistik İhtiyaçlarını Karşılamada Karşılaşılan Zorluklar

“Okul finans ve lojistik ihtiyaçlarını karşılamada ne tür zorluklar yaşanmaktadır?” sorusuna ilişkin ulaşılan görüşler Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Finans ve Lojistik İhtiyaçları Karşılama Yaşadıkları Zorluklara İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kodlar	n	Katılımcılar
Finansman Sağlamada Karşılaşılan Zorluklar		Okulların fiziksel alt yapı ihtiyaçlarını karşılamada yaşanan yetersizlikler	8	M12, M7, M4, M10, M8, M13, M5, M9
		Veli desteğinin çok az olması	3	M1, M6, M14
	Finansal Destek Kaynakları	Okulların finansman kaynağının yetersiz olması	9	M12, M11, M2, M3, M10, M8, M13, M9, M5
		Öğrencilere yönelik yapılacak sosyal etkinlikler için finans kaynağı sorununun olması	2	M7, M9
	Mevzuat	Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yeterli desteğin sağlanmaması	9	M7, M4, M6, M14, M15, M10, M8, M13, M9
	Yardımcı Personel İhtiyacı	Temizlik personellerinin yetersizliği	3	M2, M3, M8
	Finansal Kaynak Yönetimi	Okulların lojistik ihtiyaçlarının şeffaf bir şekilde dağıtılmaması	1	M15

Tablo 5’te, okul müdürlerinin finans ve lojistik ihtiyaçlarının karşılanmasında yaşadıkları zorluklara ilişkin görüşleri arasında en belirgin olanların, finansman kaynağının yetersiz olması, MEB tarafından yeterli düzeyde mali desteğin yapılmaması ve fiziksel alt yapı ihtiyaçlarını gidermede yeterli kaynaklara ulaşılmaması yönünde görüş olduğu anlaşılmaktadır. Bunu, temizlik personeli yetersizliğinin bulunması, veli desteğinin az olması, sosyal etkinliklerin organizasyonuna yönelik yeterli kaynaklara ulaşılmaması ve okullara yapılan lojistik desteğin eşit olmaması yönündeki görüşler izlemektedir. Bu boyutta yer alan katılımcılara ilişkin örnek görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Okul ödeneklerimiz çok yeterli değil özellikle bakım onarım giderleri çoğu zaman sıkıntı oluyor. Öğrencilere yönelik sosyal etkinlikler için finansman sorunu sıklıkla yaşıyoruz. Bu yılda temizlik personelinin eksikliği bizi zor duruma soktu.” (M12)

“Okulun finans ve lojistik ihtiyaçlarının karşılamasında kantin kirası ve gönüllü velilerden karşılamaya çalışıyoruz. Gönüllü bir veli ortaya çıkmayınca finansman sorunla karşı karşıya kalıyoruz. Çoğu zaman kendimiz okul ihtiyaçlarını karşılıyoruz.” (M1)

“Okullara Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ödenek ayrılmamaktadır. Okulların fiziki ihtiyaçları karşılanmamaktadır.” (M4)

“Okulun temizlik-kırtasiye ve diğer araç gereçler için finansmana ihtiyaç vardır. Bu ya öğretmenlerden ya da velilerden gönüllü bulmaya çalışmaktayız.” (M9)

“Okulun temel ihtiyaçları olan elektrik, su ve ısınma giderleri MEB tarafından karşılanmaktadır. Bunun dışındaki okulda yaşanan tesisat, güvenlik ve onarım için bütçe sağlanmamaktadır. MEB okulları finans konusunda sahipsiz bırakıldığını düşünüyorum.” (M10)

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin finans ve lojistik ihtiyaçlarının karşılanmasında yaşadıkları zorluklara ilişkin en belirgin olanların, okullarda finansman kaynağının yetersiz olması ve millî eğitim bakanlığı tarafından okullara yeterli ödeneğin ayrılmamasıdır. Okullarda finansman desteğinin yetersiz olması ile okulların fiziksel alt yapı ihtiyaçlarını karşılamada okul müdürleri sorunlar yaşamaktadır.

Okul Yönetimindeki Zorlukları Aşmak İçin Yapılan Uygulamalar ve İhtiyaç Duyulan Destek Türleri

Araştırmanın son sorusuna (“Okul yönetimindeki zorlukları aşmak için neler yapmakta ve ne tür desteklere ihtiyaç duymaktadır?”) ilişkin okul müdürlerinin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Zorlukları Aşmak İçin Yapılan Uygulamalar ve İhtiyaç Duydukları Destek Türlerine İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategoriler	Kodlar	n	Katılımcılar
Zorlukları aşmak için yapılan uygulamalar	Destek Kaynakları	Okul-aile birliğinden destek almak	6	M2, M13, M5, M14, M12
		Okul ihtiyaçları için gönüllü velilerden yardım almak	2	M3, M10
	İş Birliği ve Koordinasyon	Etkili iletişim kurmak ve örgüt üyelerini sürece dahil etmek	5	M15, M8, M5, M14, M6
		Etkileşimi güçlendirici etkinlikler yapmak	3	M14, M6, M4
		Öğretmenlerle haftanın bir günü toplantı yapmak	2	M1, M4
		Öğretmen ve velilerle iş birliği yapmak	4	M9, M2, M13, M5

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin okul yönetimindeki zorlukları aşmaya yönelik görüşlerinin; okul-aile birliğinden destek almak, kurum üyelerini sürece dâhil etmek, iş birliği yapmak, etkileşimi güçlendirici etkinlikler yapmak, gönüllü velilerden kaynak desteği almak ve öğretmenlerle haftalık toplantılar yapmak şeklinde olduğu görülmektedir. Bu temada yer alan okul müdürlerinin yansıtılan örnek görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

“Paydaşlarımı eğitim sürecine katılımını sağlamaya çalışıyorum. Etkili bir iletişim sağlayarak süreci birlikte yürütmeye özen gösteriyorum.” (M15)

“Okul yönetimi olarak aile birliği ve sivil toplum kuruluşlarının desteklerine ihtiyaç duymaktayız.” (M3)

“Okulun temizlik, kırtasiye ve diğer araç gereçleri için finansmana ihtiyaç duyuyoruz. Bu ihtiyaçlarımızı öğretmenlerden ya da velilerden gönüllü bulmaya çalışmaktayız.” (M9)

Katılımcı görüşlerine göre okul müdürlerinin okul yönetimindeki zorlukları aşmak için öncelikle okul-aile birliğinden destek alması gelmektedir. Okul müdürleri örgüt üyeleriyle etkili iletişim kurarak ve üyeleri karar süreçlerine dahil ederek zorlukları aşılabacağına dair görüşler görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Eğitim kalitesinin artırılması, öğrenci başarısının istenilen düzeye ulaşması için okul ortamında çalışan personellerin öğrenci ve veli arasındaki uyum önemlidir. Huzurlu bir ortamın sağlandığı, ihtiyaçların giderildiği, sorunların tespit edildiği, çalışanların sorunları giderildiği bir ortamda eğitimin niteliği artar. Yöneticilerin öğretmenlere saygılı, adaletli, anlayışlı, sorunlara çözüm bulucu şekilde yaklaşması; öğrenci ihtiyaçlarını gidermesi, öğrenci takibi yapması ve velilerle iletişim hâlinde olması, başarılı okul ortamlarının inşa edilmesini sağlar. Bir bütün olarak okul ortamının gerektirdiği olumlu iklimi oluşturmak, başta yöneticiler olmak üzere, tüm paydaşlar arasında uyum ve işlevsel birlikteliği gerektirmektedir. Bu doğrultuda okul ortamlarında yöneticilerin karşılaştığı sorunların genel görünümünü belirlemek, bu araştırmanın genel amacını yansıtmaktadır. Araştırma bulguları, ilgili alan yazını kapsamında tartışılmıştır.

Birinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular, velilerin büyük bir bölümünün, okul yönetimine yönelik baskı kurdukları, eğitim-öğretim faaliyetlerine karşı ilgisiz oldukları ve velilerin eğitim düzeyi ile okul yönetimine ilişkin yüksek beklentilerinin okul müdürlerinde rahatsızlık oluşturduğu yönündedir. Okul müdürleri, veli ile sorun yaşamış olduklarına ifadelerinde yer verip, sorunun önemini gözler önüne sermişlerdir. Çetin’e (2019) göre okul müdürleriyle yaşanan sorunların başka ucunda ise velilerin okulun iş ve işlemlerine müdahaleye varan baskılara değinmiştir. Usta ve Boğa (2021) tarafından yapılan

okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlarla ilgili çalışma, katılımcıların büyük çoğunluğunun velilerle sorun yaşadığını ortaya koymuştur. Bu temadaki sonuçlara, Memduhoğlu ve Meriç (2014) ile Çetin (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da rastlamak mümkündür. Velilerle yaşanan sorunların temelinde sosyoekonomik yapı bakımından dezavantajlı aileler yer almaktadır. Eğitim açısından, ailelerin eğitim düzeyinin düşük olması, çocuklara evde çalışabilecek ortam sağlanmaması, eğitim araç-gereçlerinin karşılanmaması, öğrencilerle yeterince ilgilenilmemesi ve bütün sorumluluğun okullara bırakılması, okula olan ilgiyi azaltmakta ve istenmeyen akademik sonuçlar doğurmaktadır.

Birinci araştırma sorusunda yer alan diğer bir değişken olan, öğretmenlerle yaşanan zorluklar kısmında ise ek ders ve program dağıtımında görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde sorunlar yaşandığı ve öğretmenlerin profesyonel gelişmelerinin istenilen düzeyde olmadığına yönelik görüşlerin ağırlık kazandığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, bazı öğretmenlerin mesleki rolünü ikinci planda tuttuğu, mesleki gelişime önem vermediği ve pedagojik gelişmelerden uzak kaldığı ifade edilmiştir. Yöneticiler tarafından ifade edilen diğer bir önemli husus da öğretmenlerin yönetsel iş ve işlemleri ile mevzuat konularındaki eksiklerdir. Bu kapsamda bazı öğretmenlerin okuldaki kendi görev alanlarının dışında kalan faaliyetlere karşı ilgisiz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçları destekler nitelikte, öğretmenlerin nitelikleri ve mesleki yeterlikleriyle ilgili olarak, Karakütük ve Özdoğan Özbal (2019) tarafından yapılan çalışma, okulların en önemli sorunlarının, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede isteksiz olmaları, görevlerini yerine getirmemeleri, öğretmenlerin derslerine zamanında girmemeleri ve bu süreç boyunca okul idarelerinin herhangi bir eylemde bulunmamaları olduğu ifade edilmektedir. TEDMEM (2019) raporlarındaki okul müdürlerinin görüşlerine göre Türkiye'deki kaliteli eğitimi baltalayan faktörler arasında nitelikli öğretmen yetersizliği yer almaktadır.

İkinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular, öğretmenler arasındaki gruplaşmaların yönetiminde güçlükler yaşandığı, öğretmenlerin ilgi ve beklentilerinin zorluklar yaşattığı, kurum içi görevlendirmelerin öğretmenler tarafından zamanında yapılmaması gibi problemlerin öne çıktığını göstermiştir. Bununla birlikte, öğretmen görüşlerine başvurmada yeterli zamanın bulunmadığı, velilerde yeterli düzeyde iletişim araçlarının bulunmadığı da yöneticiler tarafından bildirilmiştir. Okulu ilgilendiren konularda öğretmen ve velilerden görüş alınmadığından iletişim ve koordinasyon olumsuz etkilenmektedir. Az sayıda yönetici ise, olumsuz öğretmen tutumları, mesleki tükenmişlik, öğretmen sayısının fazla olması ve öğretmenler arasında görev tanımlarının farklılığından kaynaklı problemlerin olduğuna yönelik görüş bildirmişlerdir. Kurum içi iletişim ile ilgili olarak Büte ve Balcı (2010), okul müdürlerinin çalışan personellerinin fikirlerini alması, onları dinlemesi ve önemsemesi ile iletişimi olumlu etkilediğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin etkili iletişim ağı ve koordinasyon oluşturması için öncelikle kişi ve gruplar arasındaki çatışmaların çözümü için adımlar atılmalıdır. Başka bir deyişle, kurumda eşgüdüm için çeşitli etkinlikler düzenlenmesinin okulda koordinasyon sağlanmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz. Kurum içi etkileşim ile ilgili olarak Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2010) çalışmasında da velilerin etkinliklere katılım sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Anılan çalışmada, veli ziyaretlerinin yapılmasının velinin kendisini değerli hissettiği görüşü okul müdürleri tarafından belirtilmiştir.

Üçüncü araştırma sorusundan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin öğrenci işleri, personel işlemleri ve diğer kurumlarla yazışmaların yarattığı zorluklara ilişkin görüşleri arasında en belirgin olanın, eğitim-öğretim görevlerinin gerektirdiği zaman miktarını olumsuz yönde etkileyeceği yönündeki görüş olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, yazışmaların fazla olması, okulun fiziki alt yapı işlemlerinin gecikmesi ve okul uygulamalarının yavaşlaması ile uzun zaman alması şeklinde görüşlere de ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre bürokratik yazışmaların fazla olması ve uzun bir zamana yayılması okulun diğer işlerinde aksaklıklara neden olmaktadır. Bundan dolayı okul müdürlerinin asıl görevi olan eğitim-öğretime yeteri zaman vermedikleri anlaşılmaktadır. Bazı araştırma verilerine göre okul müdürleri resmi yazışma trafiğinden kaynaklı olarak çevre ile olan ilişkilerinin zedelendiğini ifade etmişlerdir (EKinci, 2010; Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Cereci (2018) okul müdürlerinin eğitim dışında gereksiz yazışmalarla uğraştığını asıl görevi eğitim olan müdürler görevi olmayan işlerle uğraşıldıklarını bulgularında belirtmiştir. Benzer şekilde, Pekaz (2022), okul müdürlerinin personel işlemleri ve öğrenci işlemlerinin yürütülmesinde sıklıkla güçlükler yaşandığını belirtmektedir.

Dördüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgulara göre, okul finansman kaynağının yetersiz olması ve MEB tarafından yeterli düzeyde mali desteğin yapılmaması öne çıkmakla birlikte; fiziksel alt yapı ihtiyaçlarını gidermede yeterli kaynaklara ulaşılmaması, temizlik personeli yetersizliğinin bulunması, veli desteğinin az olması, sosyal etkinliklerin organizasyonuna yönelik yeterli kaynaklara ulaşılmaması da

sıkça bildirilen görüşler arasında yer almaktadır. Yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğu, okullarda yeterli bir finansmanın olmadığını, sadece kantin gelirinin finansal destek olarak kullanıldığını ve birçok eksikliğin tamamlanmasında yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. MEB okulların sadece elektrik, su ve ısınma giderlerini karşılamaktadır. Geriye kalan bakım onarım, tesisat işleri, tadilat, temizlik, bilgisayar ve sosyal etkinlik giderleri gibi ihtiyaçların karşılanması konusunda okullar yalnız bırakılmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması sonucu, okulların eğitim verimliliği olumsuz etkilenmektedir. Örneğin Çinkır (2010) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin finansman konusunda en çok sorun yaşadıkları üç konunun; okula ait bir bütçesinin olmaması, devlet tarafından belirlenen eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ve kaynak eksikliği olduğu görülmüştür. Birçok ülkede, okullara ait kendilerine ayrılmış bütçe içinden temizlik, kırtasiye ve eğitim-öğretim gideri için kendi kaynaklarını kullanma kararı verebilmektedir. İngiltere’de ise Bakanlıktaki ilgili birim (Education Funding Agency) tarafından yapısal düzenlemeler çerçevesinde okullara bütçe aktarımının olduğu görülmektedir (Eurydice Network, 2012). Ulaşılan diğer problemler arasında, okul temizlik personelinin yetersizliği, okulun fiziksel alt yapı ihtiyaçlarını karşılamada yaşanan yetersizlikler de yer almaktadır. Ağalday ve Gül (2022) araştırmasında da okul finansman sorunlarının giderilmesinde okul yönetiminden sonra öğrenci velileri ve okul aile birliğinin olduğunu belirtmiştir. Fakat bütün uğraşmalara rağmen, okul finansmanı oluşturmada bazı zorluklar görülmektedir. Bu zorlukların en önemli kısmı okullara yeterli miktarda ödenek olmamasıdır. Okul aile birliğinin okullara karşı ilgisiz davranmaları da bir başka zorluk olarak değerlendirilmektedir. Okul finansal zorlukların aşılmasında, okul-aile iş birliğinin önemi belirgin bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Bununla ilgili benzer sonuçlara literatürde rastlanmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çetin, 2019 ve Altunay, 2017).

Beşinci araştırma sorusuna ilişkin ulaşılan bulgular, okul müdürlerinin etkili okul yönetimi için yaptıkları uygulamalar ve ihtiyaç duyulan destek türlerini yansıtmaktadır. Yapılan bir çalışmada (Altunay, 2017) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar arasında, okul aile birliği desteğinden yararlanmak, örgüt üyeleriyle etkili iletişim kurmak, öğretmen ve velilerle iş birliği yapılması öne çıkmıştır. Okulların finans desteğinin yetersiz olmasından dolayı okul müdürleri bu eksiklikleri gidermek için okul-aile birliğinden sürekli destek almaktadır. Okul müdürleri OAB’lerinin okul ihtiyaçlarının karşılamasında önemli bir destek kaynağı olduğunu belirtmiştir. Okul için finansman sağlamada müdürler arasında farklı görüşler olsa da müdürlerin çoğu bağış ve destek adı altında gönüllü veli desteğine başvurmuştur.

Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda şu öneriler ifade edilebilir:

- Okul yönetimi, velilerin beklentilerini anlamaya çalışmalı ve onların endişelerini ciddiye almalıdır.
- Velilere, çocukların eğitimine nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda rehberlik edilebilir.
- Eğitim seminerleri ve atölyeler düzenlenerek velilere eğitim konularında destek sağlanabilir.
- Okul yönetimi, öğretmenlere yönelik seminerler, atölyeler ve konferanslar aracılığıyla düzenli olarak profesyonel gelişim fırsatları sağlayabilir.
- Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli ve dağıtılmalıdır.
- Ek ders ve program dağıtımında adaleti sağlamak için şeffaf bir süreç oluşturulmalıdır.
- Mevzuat değişiklikleri konusunda öğretmenleri sürekli olarak bilgilendirmek için etkili iletişim stratejileri geliştirilmelidir.
- Öğretmenlerin ilgi alanları ve uzmanlık alanları göz önüne alınarak görev dağılımı yapılmalıdır.
- Öğretmenlerin ilgisizlik nedenlerini anlamak ve bu konuda açık iletişim kurmak önemlidir.
- Öğretmenlere düzenli geri bildirim sağlanmalı ve onların görüşleri dikkate alınmalıdır.
- Okul içinde bir dayanışma kültürü oluşturmak için çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenebilir.
- Okul yönetimi, düzenli olarak öğretmenlerle ve velilerle toplantılar düzenlemeli ve her iki tarafın da görüşlerini paylaşmalarına olanak tanımalıdır.
- Farklı iletişim araçlarını kullanarak, öğretmenler ve veliler arasında çeşitli bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Örneğin, okulun web sitesi, e-posta, sosyal medya gibi kanallar aktif olarak kullanılabilir.
- Gereksiz bürokratik prosedürler belirlenerek kaldırılabilir.

- Okul, yerel işletmeler, dernekler, vakıflar ve yerel topluluklar gibi yerel kaynakları kullanarak ek finansman elde etmeye çalışabilir.
- Okul, yerel işletmeler, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirlikleri kurarak ortak projeler geliştirebilir.
- Velilere, okulun finansal ihtiyaçları ve kaynak kullanımını konusunda eğitimler düzenlenerek velilerin farkındalıkları artırılabilir.
- Gelecek araştırmalar, farklı tipteki okullardan, büyüklüklerden ve sosyoekonomik durumlardan gelmiş okul müdürlerinin görüşlerine odaklanabilir.
- Gelecek araştırmalar, okul yönetiminde yaşanan sorunların, eğitim-öğretim süreçlerine yansımalarını inceleyebilir.

Yazarlık Katkısı

Bu araştırmanın yazarlık katkısı her bir yazar için %50'dir.

Etik Kurul Beyanı

Kurul Adı: Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar Tarihi: 07/09/2022

Belge Numarası: E-79906804-050.06.04-65588

KAYNAKÇA

- Ağalday, B. & Gül, M. (2022). Okul Müdürlerinin Finansal Kaynak Sağlamada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine İlişkin Fenomenolojik Bir İnceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 155-177.
- Akçakoca, A. & Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Altunay, E. (2017). Okul Yöneticilerinin Görüşleri Doğrultusunda Eğitim Finansmanı Politikaları: Sorunlar, Nedenler ve Çözümler. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 689-714.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve Ortaokulların Hayati Sorunları ve Çözüm Önerileri: Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Nitel Bir Analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 0(25), 204-242.
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Baltacı, A. (2017). Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Baş, T. & Akturan, U. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1994). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası
- Başaran, İ. E. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınlar
- Binbaşoğlu, C. (1988). *Eğitime Giriş*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bolam, R. M. (1993). *Effective Management in Schools a report for the Department for Education via the School Management Task Force Professional Working Party*. London: HMSO.
- Büte, M. & Balcı, F. A. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 485-509.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (2015). Qualitative Obstacles in Turkish Education System and Suggestions. *Anthropologist*, 20(1-2), 289-296.
- Cereci, C. (2018). Okul Yöneticilerinin Mevzuatta Olmasa Bile Fazladan Yüklenmek Durumunda Kaldığı Sorumluluklar. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2) 123-125.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çetin, Ş. (2019). Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1648.

- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Daresh, J. & Male, T. (2000). Crossing the Border Into Leadership: Experiences of newly Appointed British Headteachers. *Educational Management, Administration & Leadership*, 89-101.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2012). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and issues*. CA: Sage Publications.
- Draper, J. M. (2000). Contextualising New Headship. *School Leadership & Management*, 20(4), 459-73.
- Dunning, G. (1996). Management Problems of New Primary Headteachers. *School Organisation*, 111-128.
- Erdoğan, Ç. & Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 399-431.
- Erdoğan, Ş. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eurydice Network. (2012). Key Data on Education in Europe 2012. Education, Brussels: Audiovisual and Culture Executive Agency -European Commission. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf adresinden erişildi.
- Gareis, C. R. & Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating Principals' Sense of Efficacy: Supports That Matter. Paper to be Presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville.
- Gezer, Y. (2021). Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Profesyonelleşmeye İlişkin Görüşleri. *Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 60-73.
- Greenfield, T. B. & Ribbins, P. (2004). *Educational Administration As A Humae Science, Conversation Between Thomas Greenfield and Peter Ribbins*, In Educational Management, Major Themes In Education, 1, Edited by H. Tomlinson, 95-134, London: Routledge Falmer.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2), 75-91.
- Gunnur, Y. & Erdal, T. (2020). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Gündüz, Y. & Can, E. (2011). Öğretmenlerin Eğitim Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin Güncel Sorunları Algılama Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(4), 745-774.
- Hoşgörür, V. & Arslan, İ. (2014). Okul Örgütünün Finansal Kaynaklarının Yönetimi Sorunu (Yatağan İlçesi Örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-1022.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Joffe, H. & Yardley, L. (2004). *Research Methods For Clinical and Health Psychology*. D. Marks & L. Yardley, Content and Thematic Analysis içinde (s.56-68). Sage.
- Karakütük, Ö. Ö. (2019) Eğitim Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlar ile Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler. *Milli Eğitim*, 48(223), 33-60.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry: Establishing Trustworthiness*. Beverly Hills.
- Male, T. (2001). Is the National Professional Qualification for Headship Making a Difference? *School Leadership and Management*, 463-477.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili Okul Yöneticilerinin 10 özelliği*. (Çev. Ed. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Mendels, P. & Mitgang, L. D. (2013). Creating Strong Principals. *Educational Leadership*, 70(7), 22-29.
- Merriam, B. S. (2009). *Qualitative Research- A Guide to Design and Implementation*. USA: Jossey Bass.
- Moustakas C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks California.
- Okutan, M. (2016). *Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Patton, Q. M. (1987). *How to Use Qualitative Methods In Evaluation*. Newsbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Pekaz, Y. (2022). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Araştırılması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 8(17), 674-677.

-
- Sezer, Ş. & Engin, G. (2021). Okullara Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici Görüşleri: Durum Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 263-280.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.
- TEDMEM. (2019). *TALIS 2018 sonuçları ve Türkiye üzerine değerlendirmeler* (TEDMEM Analiz Dizisi 6). Türk Eğitim Derneği Yayınları. <https://tedmem.org/yayin/talis-2018-sonuclari-turkiye-uzerine-degerlendirmeler> adresinden erişildi.
- Turan, S., Yıldırım, N. & Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76
- Usta, M. E. & Boğa, F. (2021). Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. New York: State University of New York
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen Adaylarının Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.
-