

Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Yaşadıkları Sorunlara ve Çözüm Önerilerine İlişkin Görüşleri*

Seyfettin ABDURREZZAK^a



İsmail KILIÇ^b



Gökhan ILGAZ^c



^a Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Edirne

^b Prof.Dr., Trakya Üniversitesi, Edirne

^c Doç.Dr., Trakya Üniversitesi, Edirne

Özet

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim desenine göre kurgulanmıştır. 2022-2023 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu kolay ulaşılabilir örnekleme ile belirlenen; Edirne ilinde yer alan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 23 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak yöneticilerin görüşlerinin alındığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin yorumlanması sürecinde içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan kodlar sorunlar, nedenleri, etkileri ve çözüm önerileri kategorilerinde ve yönetsel sorunlar, öğretmenlerle ilgili sorunlar, velilerle ilgili sorunlar, öğrencilerle ilgili sorunlar ve mali sorunlar temaları altında toplanmıştır. Araştırmada öne çıkan bulgular literatür bulgularıyla tartışılmış ve müdürlerin yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim süreçleri, değişme, okul yöneticisinin değişen rolleri

Type/ Tür:

Research / Araştırma

Received/ Geliş Tarihi:

31 Ekim 2024

Accepted/ Kabul Tarihi:

24 Aralık 2024

Page numbers/ Sayfa no:

40-65

Citation Information/Atıf bilgisi:

Abdurrezzak, S., Kılıç, İ. ve Ilgaz, G. (2025). Okul yöneticilerinin yönetin süreçlerinde yaşadıkları sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 10(1), 40-65. doi: 10.22596/hej.1576891

Sorumlu yazar: Seyfettin Abdurrezzak

e-posta: srezzak@hotmail.com

* Bu çalışma 3-5 Kasım 2022 tarihlerinde Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksek Okulu tarafından düzenlenen Ulusal Uzunköprü Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Opinions of School Administrators on the Problems They Encounter in Management Processes and Solution Suggetions

Abstract

In this research, we aimed to examined school administrators' views on the problems they encountered in management processes and their solution suggestions. The study was designed according to the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods. The study group of this research, which was conducted in the 2022-2023 academic year, was determined by easily accessible sampling; It consisted of 23 school administrators working in public primary, secondary and high schools in Edirne. A semi-structured interview form, in which the opinions of managers were taken, was used as a data collection tool in the research. Content analysis and constant comparison techniques were used in the data interpretation process. The codes that emerged from the research results were collected in the categories of problems, causes, effects and solution suggestions and under the themes of administrative problems, problems with teachers, problems with parents, problems with students and financial problems. The prominent findings of the research were discussed with the literature findings and suggestions were presented.

Key Words: Management Processes, Change, Changing Roles of the School Principal

Giriş

Hızla değişen, karmaşıklık ve belirsizlikle dolu bir ortamda tek sabit kalan şey sürekli değişimdir. Dünya, teknolojiden biyogenetiğe kadar insan girişiminin her alanında çok sayıda değişikliğe, devletlerin karşılıklı bağımlılığına ve küreselleşmeye, artan rekabet baskılarına, bilgi genişlemesine tanıklık etmektedir. Bu toplumsal değişimler, okulları da geçmişe göre daha dinamik ve karmaşık bir hale dönüştürmektedir. Politika değişiklikleri sayesinde okul müdürleri de geçmişe göre daha dinamik ve karmaşık bir toplumsal bağlamda çalışmaktadırlar. Değişen öğrenci demografisi, bilgi patlaması, müdürün etkileşimde bulunduğu daha geniş roller ağı ve teknolojinin yaygın etkisi, bu karmaşık ortamın birkaç özelliğidir. Bu özelliklerin birçoğu ulusal bağlamlarda okul liderlerini etkilemektedir (Crow, 2006). Değişimin çok hızlı bir biçimde yaşandığı günümüzde okul yöneticisinin sorumlulukları ile sahip olması gereken yeterlikler de günden güne değişim göstermektedir (Hallinger, 2005). Okuldaki çalışanların görev ve sorumluluk alanlarını belirleme, öğretmenler arasında güven duygusunu ve işbirliğini destekleme, öğretimsel rehberlik yapma okul müdürlerinin temel görevleri arasında sayılmaktadır. Bunun yanı sıra okulun amaç ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, öncelikli görülen işlerin tasarlanması, eylem planının uygulanması ve okul bütçesinin hazırlanması okul yöneticilerinin görevleri içinde yer alır (Bush, 2007; Supovitz ve diğ., 2010).

Okul yöneticisinin hedefi, okulun misyonunu gerçekleştirmede öğrencilerin ve öğretmenlerin yüksek performans göstermesini sağlamaktır. Yüksek performans, planlama, örgütlenme, liderlik etme ve izleme gibi yönetim süreçleriyle ve liderlik işlevleri aracılığıyla örgütsel kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını gerektirir (Lunenburg, 2010). Eğitim sistemi içinde sarf edilen çabaların merkezi olan okulların, istenen ve beklenen hedeflere ulaşmasına etki eden unsurlardan en önemlilerinden birisi okul yöneticilerinin okullarını yönetirken izlemiş oldukları yönetim süreçleridir (Açıkalın, 1994). Yönetim süreçleri belirlenen amaçların başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesidir. Yönetimsel süreçlerin takip edilmesi alanyazında; planlama yapılarak rasyonel bir hazırlığın yapılması, örgüt için en uygun yapının tesis edilerek kadrolamanın yapılması, iyi bir iletişim ağının kurulması, birimler arasında iş birliğinin sağlanması, örgüt paydaşları açısından gerçekleştirilen çalışmanın değerli hale getirilmesi ve amaca ulaşıp ulaşılamadığının değerlendirilmesi (Koçel, 2011) şeklinde ifade edilmektedir.

Tarih boyunca paradigmaların bir yansıması olarak örgütlerin yönetim süreçlerinin nasıl daha etkili olabileceği ile ilgili değişim ve gelişimler yaşanmıştır. Bu değişim ve gelişmeler, toplumun yönetim süreçlerine ve örgütte bulunan tüm unsurlara çok yönlü bakabilmeyi öğretmiştir. Bu çok yönlü bakış; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, geleneksel toplumdan uzaklaşma gibi etmenlerle 21. yüzyılda eğitim sisteminde de yeni yönetim anlayışını gerekli kılmakta, eğitimin tüm paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılanması adına okul yöneticilerinin rolünü daha da önemli hale getirmektedir (Jamali, 2005). Okullarda ortaya çıkabilecek birçok sorunun önüne geçebilmek ancak okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini etkili ve dikkatli kullanmalarıyla mümkündür ki alanyazında bu süreçler planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve denetleme şeklinde ifade edilmektedir (Humes, 2000). Okul yöneticileri için bu süreçler ve roller alanyazında farklı başlıklar altında açıklanmaktadır. Başaran (2000), bu rolleri eğitim programının yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi, insan kaynağının yönetimi, mali kaynakların yönetimi şeklinde ifade ederken; Taymaz (2003) ise eğitim ile ilgili hizmetler, personel hizmetleri, eğitim ve öğretim ile ilgili hizmetler olarak açıklamaktadır. Her ne kadar alanyazında farklı roller ifade edilse de okul yöneticisinin en temel görevi eğitim öğretim programının amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak olan yönetsel süreçleri gerçekleştirmektir (Keskinkılıç, 2007; Tanrıöğen, 1998). Tüm bu roller, durumsal şartlar çerçevesinde okul yöneticilerinin yönetsel süreçlere ilişkin liderlik rollerinde de kaçınılmaz dönüşümü beraberinde getirmektedir. Çünkü okullar sadece öğrenci öğretmenlerden meydana gelen kapalı bir örgütlenme değildir (Bell ve Rhodes, 2002; Everard ve diğ., 2004).

Okulların sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal çevreleri vardır (Şişman, 2018). Okul yöneticileri okulun sahip olduğu bu dış çevreyi de etkileyebilecek şekilde yönetsel süreçlere liderlik edebilmelidir. Bu yönetsel süreçlerin yönetilmesi esnasında okul yöneticilerinin, merkezi yönetim yapısından, bürokrasiden, eğitim programlarından, insan kaynağından, öğrenci kaynağından, genel idare hizmetlerden veya mali kaynaklardan kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kalması mümkündür. Ancak okul yöneticilerinin bu sorunlarla baş edebilmesi ve değişimin kaçınılmaz olduğunun farkında olarak değişimi sağlamak için çaba göstermesi beklenmektedir (Bottery, 2001; Şişman, 2018). Bu çabanın tek amacı aslında bu yüzyılın gereklerine uygun bir okul meydana getirebilmektedir. Alanyazında okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerdeki rollerine ilişkin birçok araştırma mevcuttur (Aksoyalp, 2010; Balyer, 2012; Cowie ve Crawford, 2007; Feng, 2003; Gündüz ve Balyer, 2013; Hallinger, 2003; Summak ve Karadağ, 2013; Tintoré ve diğ., 2022; Tofur ve Yıldırım, 2021). Bu araştırmada da okul müdürlerinin rolleri ve sorumlulukları bağlamında yaşadığı sorunların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Günümüz dünyasında belirsizliklerin ve kaosun ortasında kalan okul yöneticileri için mevcut yönetim süreçlerinin, ihtiyaçlara cevap vermekten uzak olduğu ifade edilebilir. Yönetim süreçlerindeki değişimin gerekliliğini kavrayamayan ve mevcudun korunması yönünde çaba sarf eden okul yöneticilerinin gerek okul örgütü içindeki gerekse dışındaki çevre baskısına dayanmasının mümkün olmadığı söylenebilir. Haliyle ortaya çıkan değişimler karşısında bu süreçleri gereği gibi yönetemeyen okul yöneticileri sorunların ve çatışmaların odağı haline gelebilmektedir. Bu manada günümüz dünyasında okul yöneticisinden eğitimsel amaçlardaki belirsizlikleri ortadan kaldırması, eğitimsel vizyonu değiştirmeye ve gelişmeye açık bir yapıda tasarlaması ve profesyonel bir yönetim süreci ortaya koyması beklenmektedir.

Değişim elbette okul yöneticilerinin işlerini de eskisinden daha zorlu hale gelmesine neden olmuş ve sonuç olarak okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar ve zorluklar eğitim liderliği alanyazında nemli bir konusu haline gelmiştir (Fullan, 2014). Bu araştırma da okul okul yöneticisinin rolleri ve sorumlulukları bağlamında karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlarla ilgili çözüm önerilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Amaç, okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşı karşıya kaldıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarını derinlemesine incelemektir. Bu bağlamda *“okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşleri nelerdir?”* sorusu araştırmanın genel amacını oluşturmuştur. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin yaşadıkları yönetsel sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde velilerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde öğrencilerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde yaşadıkları mali sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

Bu bağlamda araştırma okul yöneticilerini yaşadıkları zorlukların/sorunların ortaya çıkarılması, bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin betimlenmesi, Alanyazına ve uygulayıcılara sağlayabileceği katkı düşüncesiyle önemli görülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) desenine göre kurgulanmıştır. Fenomenolojik çalışma birkaç kişinin bir fenomen veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamını keşfeder. Buradaki amaç olguyu deneyimleyen bireylerden fenomenin özünü, temel mahiyetini keşfetmek ve katılımcıların öznel deneyimlerinden hareketle bu deneyimlerdeki ortak noktaları, benzerlikleri ortaya çıkarmak ve betimlemektir. Çünkü fenomenolojik yaklaşım etkili, duygusal ve sıklıkla yoğun insan deneyimlerini çalışmak için uygundur (Creswell, 2013; Merriam, 2009). Bu çalışmada amaç, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve onların bu sorunları kendi özel koşullarında nasıl deneyimlediklerini incelemektir. Özellikle okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerindeki karşılaştıkları sorunları kendi öznel koşullarında nasıl deneyimlediklerini incelemek açısından en uygun araştırma tasarımı olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışma grubu

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesine yönelik herhangi bir kural bulunmamaktadır. Örneklem büyüklüğü araştırmanın doğasına ve amacına, kullanılabilirliğine ve eldeki zaman ve diğer kaynaklara bağlıdır (Patton, 2014). Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından amaçlı örneklemede kimlerin araştırmaya dâhil edileceğine karar verilir (Cohen, ve diğ., 2005). 2022-2023 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu; Edirne ilinde yer alan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 23 okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1 'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler.

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik Süresi	Öğrenim Durumu	Okul Türü
Y1	Erkek	36	9	Yüksek Lisans	İlkokul
Y2	Erkek	42	14	Lisans	Lise
Y3	Erkek	41	13	Lisans	İlkokul
Y4	Erkek	37	10	Lisans	Ortaokul
Y5	Erkek	47	5	Lisans	İlkokul
Y6	Kadın	34	5	Lisans	Ortaokul
Y7	Kadın	24	2	Lisans	İlkokul
Y8	Kadın	24	1	Lisans	Ortaokul
Y9	Erkek	31	4	Lisans	İlkokul
Y10	Erkek	28	1	Lisans	Lise
Y11	Erkek	42	8	Yüksek Lisans	İlkokul
Y12	Erkek	41	8	Yüksek Lisans	Lise
Y13	Erkek	35	5	Yüksek Lisans	İlkokul
Y14	Erkek	31	7	Yüksek Lisans	Lise
Y15	Kadın	55	12	Lisans	İlkokul
Y16	Kadın	46	3	Yüksek Lisans	Lise
Y17	Kadın	46	3	Lisans	Ortaokul
Y18	Erkek	37	10	Yüksek Lisans	Ortaokul
Y19	Erkek	52	18	Lisans	İlkokul
Y20	Kadın	39	7	Lisans	Ortaokul
Y21	Erkek	54	23	Lisans	Lise
Y22	Kadın	42	5	Yüksek Lisans	İlkokul
Y23	Erkek	37	4	Yüksek Lisans	Ortaokul

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise okul yöneticilerin çalıştıkları okullarda deneyimledikleri sorunların ortaya çıkarılmasına ilişkin beş adet açık uçlu soru yer almıştır. Araştırma sorularının anlaşılabilirliği için iki okul yöneticisiyle denemelik bir ön görüşme yapılmış ve soruların anlaşılır olması sağlanmıştır. Ayrıca sorular nitel araştırmalar konusunda uzman iki öğretim üyesi tarafından incelemeye tabi tutulmuş ve son olarak bir Türkçe öğretmeni tarafından

gözden geçirilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Verilerin toplanması, 2022 yılı eylül ve ekim aylarında katılımcıların görev yaptıkları okullarda yüz yüze görüşmeler yoluyla yapılmıştır. Bireysel görüşmelerde gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcılara araştırma konusu hakkında önceden bilgi verilmiş ve görüşmeler katılımcılardan randevu alınarak kendi okullarında sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiştir.

Verilerinin analizi sürecinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde bir metnin sembolik ve sistematik sayma ve kaydetme uygulamaları kullanılır (Neuman, 2008). Bu çalışmada amaca uygun olduğu düşünülen içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Verilerin içerik analizinde MAXQDA 2020 paket program kullanılmıştır. Araştırma bulguları her bir soru kapsamında verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilmiştir. Her bir soru tema olarak adlandırılmış ve bunlar altında verileri genel düzeyde açıklayabilen ve bir araya gelen kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Kategorilerin belirlenmesinde kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar detaylıca incelenmiştir. Analizler, her soru temelinde yapılmış ve elde edilen bulgular ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde açıklanmış daha sonra yorumlanmıştır. Çalışmaya katılan yöneticiler Y1, Y2, ..., Y23 rumuzlarıyla kodlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada anahtar geçerlik ölçütleri olarak inandırıcılık (doğruluk değeri, iç geçerlik); aktarılabilirlik (dış geçerlik); tutarlık (güvenirlik) ve teyit edilebilirlik: (tarafsızlık, nesnellik) kavramları kullanılmaktadır (Ary ve diğ., 2010). Bu araştırmanın inandırıcılığını (iç geçerliğini) artırmaya yönelik şunlar yapılmıştır: Öncelikle görüşme sonrasında elde edilen bulgular görüşülen kişilere tekrar incelenmiş gerekli düzeltmelere yer verilerek katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırmanın tüm aşamalarında araştırmacılar nesnel davranmaya dikkat etmişlerdir. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, nitel araştırma yöntemlerine hakim iki öğretim üyesi tarafından değerlendirip, birlikte kodlanmıştır. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmaya yönelik bulgular altında ayrıntılı betimlemeler yapılmış ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma sürecinin her aşaması ayrıntılı bir şekilde okuyucuya sunulmuştur. Araştırmacılar tarafından ilgili aktarımlar sade ve anlaşılır bir dil kullanılmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın tutarlılığını artırmaya yönelik bir araştırmacı tarafından ayrı bir kodlama yapılmıştır. Kodlama güvenilirliğinin hesaplamasında Miles ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen güvenilirlik formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$) kullanılmıştır. Miles ve diğerleri (2014), güvenilir bir nitel kodlama için kodlamalar arası görüş birliği oranının en az 0.80 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrı

zamanlarda yapılan kodlamalar arası görüş birliği yüzdesinin 0.91 olduğu belirlenmiştir. Bu düzey güvenilir kodlama yapıldığını göstermektedir. Aynı zamanda araştırmanın tutarlık incelemesi eğitim bilimlerinde iki öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Teyit edilebilirliğine ilişkin ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve rapora temel oluşturan notlar gerektiğinde incelemeye sunulmak üzere araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri kapsamında elde edilen veriler üzerinden yapılan içerik analizi bulguları verilmiştir.

Yönetimsel Sorunlara ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “okul yöneticilerinin yaşadıkları yönetimsel sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusu kapsamında içerik analizi bulguları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin yaşadıkları yönetimsel sorunlar

Tema	Kategori	Kod	f
Yönetimsel Sorunlar	Sorunlar	Ast ve üst yöneticilerle iletişim sorunları	6
		Okul işlerine dışardan müdahale edilmesi	4
		Adil olmayan uygulamalar	2
	Nedenleri	Aşırı iş yükünün olması	14
		Yetki alanının ihlal edilmesi	2
		Planlama hatalarının olması	1
		Etkileri	11
	Çözüm Önerileri	Motivasyon düşüşü	8
		Performansın düşmesi	5
		Stres düzeyinin artması	3
		Örgütsel bağlılığın azalması	6
		Planlı çalışmaya özen gösteririm	4
		Motive olmaya çalışırım	4
		Olumlu iletişim kurmaya çabalarım	3
		Zamanı etkili kullanmaya çalışırım	2
		Alt yöneticiler arasında işbölümü yaparım	1
		Meslektaşlarımdan destek alırım	1
		Sorunları yansıtmamaya çabalarım	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetimsel alanda yaşadıkları en önemli sorununun “Ast ve üst yöneticilerle iletişim sorunları (f=6)” olduğu anlaşılmıştır. Yaşanılan sorunların başlıca nedeninin “aşırı iş yükünün olması (f=14)” ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin yaşadıkları yönetimsel sorunların ise en çok onların “motivasyonunu (f=11)” ve performansını düşürdüğü (f=8)” anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetimsel sorunlar karşısındaki çözüm önerileri incelendiğinde “planlı çalışmaya özen gösteririm (f=6)” görüşünün müdürler tarafından en çok vurgulandığı görülmüştür. Yönetimsel sorunlarda öne çıkan bulgulara ilişkin okul

yöneticilerinin görüşleri ise şöyledir:

“Üst yönetici ve okul paydaşlarının istek ve beklentilerinin fazlalığının yanı sıra bunlara ayıracak zamanın kısıtlı olması bu sorunlara sebep oluyor (Y21)”

“Yönetimsel sorunların kaynağı “sen okul müdürüsün halledersin anlayışının tüm eğitimcilere sirayet etmesidir (Y12)”

“Yaşadığımız sorunların tek sebebi yok. Sorunlar kayırmacılık, üst makamlara sorun taşımamak ve siyasi sebeplerden kaynaklanıyor bence (Y11)”

“Kullanıldığımızı düşünüyorum. Mutfakta işlerin nasıl yürüdüğünü bilmeyenler bize iş buyuruyor. Olmayacak şeyler isteniyor. Boş şeylerle çok vakit harcıyoruz, enerji harcıyoruz ama esas konudan uzaklaşıyoruz. Birileri birilerine şirin gözükecek diye biz eziliyoruz plansızlık özetle. Sonuç olarak stres yorgunluk tükenmişlik ve umutsuzluk yaşıyorum. Tek işimiz gerçekten öğrencilerimiz ve eğitim öğretim olsa keşke, diğer işler yoruyor (Y17)”

“Öğrenci sayımız yüksek, bazen tüm öğrenci veli öğretmen sorun ve ihtiyaçlarına yanıt vermek çok zor oluyor. Sorunların ertelenmesinin nedeni olarak yönetici sayısındaki yetersizlik diyebiliriz (Y20)”

“İş yükü çok fazla bu yüzden yönetimsel açıdan sorun yaşıyorum. Daha çok bu konuda planlı çalışmaya özen gösteriyorum. Bilişim Sistemlerinden kaynaklı sorunlarda ise meslektaş desteği alıyorum. Yetki alanı ile ilgili yapabileceğim pek bir şey yok genelde uygulamalarda karşıtı keşke yaşadığımız için bazen inisiyatif almamız gerekiyor doğru söylemek gerekirse (Y3)”

“İş yükümüzün çok fazla olması sorunların başlıca nedeni diyebilirim. Tüm birimlere vermemiz gereken düzenli raporlar nedeniyle okuldaki çoğu işimize zaman ayıramıyoruz. ayrıca yeterli ve nitelikli yardımcı personelin bulunmaması da bizlere ayrı bir iş yükü yaratıyor. Taşınmalı araç şoför ve çalışanlarının umursamaz tavırları da bize yüklenen ayrı bir sorumluluk diyebilirim. Hayal ettiğim idareciliği yapamıyor ve yaşayamıyorum. Öğretmenleri motive edici iş ve etkinlikler okulu güzelleştirmek ve yapmak istediklerim işler için zaman ayıramıyorum (Y5)”

“Okullarda gereksiz projeler iş yükünü arttırmaktadır. Prosedürler ve sorumluluk alanımızda istenen ve tutulması gereken evrak sayısı oldukça fazla. Bence bunların çoğu gereksizdir. Gereksiz evrak yükünü azaltmak için seçici davranmaya özen gösteriyorum, önemli olan işleri ön plana alıyorum (Y23)”

Öğretmenlerle İlgili Sorunlara ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusu kapsamında içerik analizi bulguları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilgili yaşadıkları sorunlar

Tema	Kategori	Kod	f
Öğretmenlerle İlgili Sorunlar	Sorunlar	Velilerle iletişim sorunları	7
		Görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi	7
		İş doyumu ve motivasyon düşüklüğü	7
		Okul etkinliklerine katılmamak	5
		Sınıf yönetiminden kaynaklı disiplin sorunları	4
		Öğretmenler arasındaki eşgüdüksüzlük	4
		Öğretmen kadrosunun yetersiz olması	3
	Nedenleri	Teknolojinin yeterli kullanılmaması	2
		Okul yönetimiyle olumlu iletişim kurulamaması	8
		Örgütsel bağlılığın gelişmemesi	4
		Mesleki alan bilgisinin yetersiz olması	2
		Öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri	2
	Etkileri	Motivasyon düşüşü	7
		İş yükünün artması	3
		Planlamada aksaklıklar yaşanması	3
		Performansın düşmesi	2
		Yalnızlık	1
	Çözüm Önerileri	Öğretmenlerle etkili iletişim kurmaya çabalarım	12
		Öğretmenler arasındaki işbölümünü adaletli yaparım	2
		Sosyal etkinlikler düzenlerim	2
		Planlı çalışmaya özen gösteririm	1
		Bireysel farklılıkları dikkate alırım	1

Tablo 3'e göre, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde öğretmenlerle ilgili yaşadıkları en önemli sorunların "velilerle iletişim sorunları ($f=7$), görev ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmemesi ($f=7$)" ve iş doyumu ve motivasyon düşüklüğü ($f=7$)" olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri "öğretmenlerle okul yönetimi arasında olumlu iletişimin kurulamamasını ($f=8$)" yaşadıkları sorunların en büyük nedeni olarak ifade etmişlerdir. Sorunların yöneticilerde bıraktığı etkiler incelendiğinde "motivasyon düşüşü ($f=7$)" ile öğretmenlerle ilişkili sorunlara yönelik çözüm önerilerinin ise "öğretmenlerle etkili iletişim kurmaya çabalarım ($f=12$)" görüşlerinin en çok vurgulandığı söylenebilir. Öğretmenlerle ilişkili sorunlarda öne çıkan bulgulara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

"Öğretmenlerin işi sahiplenmemesi sıkıntı yaratıyor Bu da birçok soruna yol açıyor, çünkü eğitim bir ekip işi ve sizi desteklemeleri gerekiyor. Tek başınaymışsınız hissi uyandırıyor her şeyle ilgilenmek zorunda kalıyorsunuz (Y22)"

"Genel anlamda öğretmen memnuniyetini ön planda tutan bir idareci olduğundan dolayı çok fazla sorun yaşamıyorum. Bazı öğretmenlerin öğrenci ve veli ile iletişim bozuklukları yaşamaları bizleri velilerle gereğinden fazla yüz göz ediyor. Öğretmenlerin teknolojik olarak kendini geliştirmemeleri de bizlere ayrı bir yük getiriyor. Okulunda fazla ücretli öğretmen olmasından dolayı kadrolu öğretmenler nöbet konusunda zorlanıyorlar ve gerekli hassasiyeti gösteremiyorlar (Y5)"

"Sorunların tam olarak neden kaynaklandığını temel sebeplerinden neler olduğunu anlamaya çalışıyoruz. Tabi ki karşılıklı konuşarak bu sorunu çözmeye çalışıyoruz. Sınıf yönetiminde kaynaklı öğrenci disiplin sorunlarında ise daha çok meslektaş rehberliği

sağlayarak çözüyoruz (Y3)”

“Öğretmenlerle ilgili yaşadığım sorunların nedenleri arasında öğretmenlerin metal yorgunluğu olduğunu düşünüyorum ve en etkili çözümün idareciler gibi rotasyona tabi tutulmaları olduğuna kesinlikle inanıyorum (Y4)”

“Öğretmenlik mesleğinin bazı öğretmenler tarafından sadece aylık ücret getiren bir işçi olarak görülmesi sorunların nedeni olarak söyleyebilirim (Y18)”

“İnsanları anlamaya çalışıyorum. Eleştirel düşünme ve insanları dinlemeye, sağlıklı iletişim kurmaya dikkat ediyorum (Y7)”

“Öğretmenlerle iletişim çerçevesinde kalmaya çalışıyorum. Yapılması gereken iş ve işlemleri bir plan kapsamında öğretmenlerle paylaşmak etkili bir yöntem oluyor (Y7)”

“Okul aile ilişkilerini güçlenmesini sağlayacak ve ailelerin kendilerini okulun bir parçası olarak görebileceği etkinlikler düzenlenebilir. Aynı şekilde öğretmenler arasındaki işbirliği ve iletişimin güçlenmesi adına da velilerin öğretmenlerle birlikte zaman geçirecekleri etkinliklere yer verilmelidir (Y13)”

Velilerle İlgili Sorunlara ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde velilerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusu kapsamında içerik analizi bulguları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Velilerle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri

Tema	Kategori	Kod	f
Velilerle İlgili Sorunlar	Sorunlar	Okula destek olmamaları	17
		Öğretmenlerle işbirliği yapmamaları	12
		Okul işlerine müdahale etmeleri	8
		Öğretmenlere karşı olumsuz tutum sergilemeleri	5
	Nedenleri	Okul işleyişine ilişkin bilgilerinin yetersiz olması	11
		Velilerin ekonomik şartları	5
		Parçalanmış aileler	1
		Motivasyon düşüşü	7
	Etkileri	Mutsuzluk	5
		Planlamada aksaklıklar	3
		İş yükünün artması	3
	Çözüm Önerileri	Velilerle etkili iletişim kurmaya çabalarım	10
		Velilere okul hakkında bilgilendirme yaparım	10
		Velilerle İşbirliği yaparım	3
		Sorunların nedenlerini iyi analiz etmeye çalışırım	1
		Okula ekonomik kaynak bulmaya çabalarım	1

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde velilerle ilgili karşılaştıkları en önemli sorunların “okula destek olmamaları (f=17)” ve “öğretmenlerle işbirliği yapmamaları (f=12)” olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre “velilerin okul işleyişine ilişkin bilgilerinin yetersiz olması (f=11)” yaşadıkları sorunların en büyük nedeni olduğu anlaşılmaktadır. Sorunların müdürlerde bıraktığı etkiler incelendiğinde “motivasyon düşüşü (f=7)” ve “mutsuzluk (f=5)” görüşlerinin öne çıktığı söylenebilir. Diğer yandan çözüm

önerilerine ilişkin “velilerle etkili iletişim kurmaya çabalarım (f=10)” ve “velilere okul hakkında bilgilendirme yaparım (f=10)” görüşlerinin okul yöneticileri tarafından en çok vurgulandığı görülmüştür. Velilere yönelik yaşanan sorunlarda öne çıkan bulgulara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ise şunlardır:

“Velilerin çocuklarını aşırı koruyucu tavır takınmaları, eğitim düzeyleri çocuklarıyla ilgili gerçekçi olmayan yüksek beklentileri, eğitimdeki başarısızlığın en büyük etkeninin öğretmenler olduğu algısı sorunların ana nedenleri olarak sayabilirim. Bu sorunlar mutsuzluğa, gerginlik ve sinirliliğe, iş doyumunu ve performans düşüklüğüne, değersizlik algısını sebep olmaktadır (Y13)”

“En sık yaşanan sıkıntı veliler direkt her şey için şikayet hatlarına yazarım diye okula geliyorlar. Acımasızca eleştiriyorlar öğretmeni ve okuluna hakaret bile edebiliyorlar. Sürekli özel ilgi isteme yüksek mevkilerde tanıdıklarından bahsedip gözdağı verme gibi sorunlar yaşıyoruz (Y17)”

“Aileleri sosyoekonomik düzeyi düşük olması, okul çevresindeki bazı ailelerin çocuklarına yeterince ilgi göstermemeleri, okulun kayıt alanında farklı illerden göç ile gelmiş olan öğrencilerin bulunması sorunların sebepleri olarak sayılabilir. Veli ev ziyaretleri, veli toplantıları, veli bilgilendirme afişleri, sosyal medya aracılığıyla okulun etkinlik tanıtımları ve benzeri yollarla bilgilendirmeler yapılmaktadır (Y20)”

“Herkes kendisinin çok özel olduğunu, çocuklarının can fanuslardaki prens ve prensesler olduğunu düşünüyor. Bu durumda okul idarecileri zor durumda kalıyor. Buda tabi ki strese yol açıyor (Y18)”

“Velilerin okul işlerine, işleyişine ve okul kurallarına ilişkin yeterli bilgi sahibi olmamaları sorunların nedenleri olduğunu düşünüyorum (Y21)”

“Bazı veliler ile anlaşmakta güçlük çekiyorum. Benim öğrencilerim için olan kaygılarımı karşı taraf anlamıyor, bu da beni üzüyor doğrusu (Y16)”

“Adalet duygusunun azalması başlıca etki olarak karşımıza çıkıyor. Ev ziyaretleri de velilerle iletişimde etkili oluyor (Y7)”

İşimi en iyi şekilde eksiksiz yapıyorum ve bana saygı duyulması sorun çözücü olmanın veliler ve öğrenciler üzerinde bıraktığı etki ile bana şahsıma ve mesleğine saygı duymalarını sağlıyorum. İnsanlarla iletişim kurarak samimi duygular ve söylemlerle sorunları çözüyorum (Y17)”

“Açıklama yapmaya sevk ediyor bizi. Bu durumda da bizim iş yükümüz arttırıyor ve zamanımızın büyük bir kısmını alıyor. Planlamamızda aksaklıklar yaşıyoruz, günlük rutin ve planlı işlerimizde aksamalar oluyor (Y3)”

Velilerle çeşitli sorunlar olduğunda bazen karşıma alıp konuşuyoruz bazen de bir kahve ısmarlayıp sohbet ediyor yani iletişim tekniklerinden faydalaniyorum (Y4)”

Öğrencilerle İlgili Sorunlara ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde öğrencilerle ilgili yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?” sorusu kapsamında içerik analizi bulguları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri

Tema	Kategori	Kod	f
Öğrencilerle İlgili Sorunlar	Sorunlar	Okula devamsızlık	14
		Derse ilgisizlik	12
		Davranış ve disiplin sorunları	10
		Teknoloji bağımlılığı	9
		Akran zorbalığı	7
	Nedenleri	Akademik başarısızlık	6
		Öğrencilerin yakın çevresinin olumsuz etkileri	9
		Öğrencilerin motivasyon düşüklüğü	7
		Velilerin okula ilgisiz tutumları	7
		Velilerin ekonomik şartları	6
		Velilerin denetim eksikliği	3
		Okul ve veli işbirliğinin sağlanamaması	1
		Velilerin öğrencilere ilişkin yüksek beklentileri	1
	Etkileri	Motivasyon düşüşü	8
		Okulun rutin işleyişinde beklenmedik olumsuzluklar	6
		Stresin artması	3
		Mutsuzluk	2
		Tecrübe kazandırma	1
	Çözüm Önerileri	Öğrenciyle birebir görüşme yaparım	10
		Velilerle birebir görüşme yaparım	9
		Öğretmenlerle işbirliği yaparım	6
		Sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlerim	4
		Devamsızlıkları yakından takip ederim	1
		Okulun disiplin kurulu kararlarını zamanında uygulayım	1
		Fiziksel mekanları artırmaya çabalarım	1

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde öğrencilerle ilgili karşılaştıkları en önemli sorunların “okula devamsızlık ($f=14$)” ve “derse ilgisizlik ($f=12$)” olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin “öğrencilerin yakın çevresinin olumsuz etkilerini ($f=9$)” öğrencilerle ilgili yaşadıkları sorunların en büyük nedeni olarak ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Sorunların okul yöneticilerinde bıraktığı etkiler incelendiğinde “motivasyon düşmesi ($f=8$)” ve “okulun rutin işleyişinde beklenmedik sıkıntıların ortaya çıkması ($f=6$)” görüşlerinin öne çıktığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin öğrencilerle ilişkili yaşadıkları sorunlara yönelik çözüm önerilerinin ise “öğrencilerle birebir görüşme yaparım ($f=10$)” ve “velilere birebir görüşme yaparım ($f=9$)” olduğu görülmüştür. Öğrencilere ilgili yaşanan sorunlarda öne çıkan bulgulara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ise şöyledir:

“Sorunların odak noktasında ebeveynlerin çocuklara karşı tutum ve davranışlarının olumsuz etkileri olduğunu söyleyebilirim. Öğretmenlerden sınıf yönetimi ve velilerle

iletişim konusunda daha dikkatli olmalarını onlardan istiyorum (Y11)”

“Derse ilgisizlik ve motivasyon dūřūklūđū için ğrenci ğretmen veli ile birlikte hareket ederek sonuca varmaya çalıřıyorum. Teknoloji bađımlılıđı için teknoloji dıřı hayatı arttırmaya ve okul ortamında yařatmaya çalıřıyorum akran zorbalıđı için daha çok önleyici önlemler daha bařarılı oluyor (Y2)”

“Okulumuz dezavantajı bir bölgede olduğu için devamsızlık sorunu en büyük sorun olduğu için öğrenciler okula uyum sorunu yaşanmaktadır. Bu da akademik başarısızlığı artırmaktadır. Sorunlar en başta motivasyonumu dūřryor. Bir řey yapamayınca da kendini suçlamaya başlıyorsun. Bunlarla ilgili öğrencilerin okula uyumunu artırmak için daha fazla sosyal etkinlik yapmaktayız. Onların ilgisini çekecek ders dışı kurslar ve geziler gibi etkinlikler düzenlemekteyiz (Y22)”

“ğrenciler teknolojiye fazla ilgililer. Bu sebeple ders içerikleri ve akranlarıyla iletişim ilgilerini çekmiyor. Aidiyet duygusundan uzak bir davranış sergiliyorlar. Öğrencilerin okula aidiyet duygusunu arttırmak için okul spor takımları kuruyorum, sosyal etkinlikleri ve okul etkinlikleri düzenlemeye çalışıyorum (Y15)”

“Okulumuz kayıt alanında genellikle velilerin eğitime ilgisi ve eğitim seviyesi dūřk olduğu için sorunlar karşısında öğrencilerimize yardımcı olma çabalarımızda maalesef eksik kalıyoruz. Aynı zamanda maddi yetersizlik yaşayan aileler çocuklarına bu bağlamda destek olamıyorlar. Hatta mevsimlik iřçi gibi durumlarda öğrenciler bir süre devamsızlık yapmak zorunda kalıyorlar (Y20)”

“Okulumuzda rehber ğretmen bulunmadığından bahsi geçen sorunlarla ilgili tedbirleri sınıf ve rehber öğretmenlerimiz ile yrrtmekteyiz. İlgili konularda ğrenci velilerimizde sağlıklı iletişim için bilgilendirme ve birlikte çözüm üretme gibi yöntemlerle olumlu sonuçlar elde edebilmekteyiz (Y20)”

“Sorunları çözmek için veli toplantılarına ben de katılıyorum, ğretmen, ğrenci ve velilerle zaman zaman birebir görüşmeler yapıyorum (Y21)”

“ğrenci kaynaklı sorunların çözüm yöntemlerine ilişkin özel bir yöntemimiz yok. Mümkün olduğunca çocuklarımıza rehberlik yapıyoruz, gerçekleştirdiğimiz sosyal etkinliklerle onların okula olumlu tutum kazanmalarını istiyoruz (Y12)”

“Veli kaynaklı sorunlar bana tecrübe ve sorun çözme becerisi kazandırır ama personel kaynaklı sorunlar çalışma şevkisini baltalıyor (Y4)”

Mali Sorunlara ve çözüm nerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın nc alt problemi olan “okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları mali sorunlar ve çözüm nerileri nelerdir?” sorusu kapsamında içerik analizi bulguları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin yaşadıkları mali sorunlar ve çözüm önerileri

Tema	Kategori	Kod	f
Mali Sorunlar	Sorunlar	Yardımcı personel yetersizliği	19
		Bağış yetersizliği	13
		Okulun donatım malzemelerinin yetersizliği	11
		Okul binasının yetersizliği	6
	Nedenleri	Okul aile birliğinin yeterli destek olmaması	5
		Genel ekonomik şartların olumsuzlukları	2
		Geçici personel görevlendirmeleri	2
		Planlanan işlerin ertelenmesi	11
	Etkileri	Motivasyon düşüşü	5
		Çaresizlik	5
		Karamsarlık	4
	Çözüm Önerileri	Okula ekonomik kaynak bulmaya çabalarım	15
		Yerel imkanların kullanmaya çalışırım	10
		Üst yönetimden destek isterim	7

Tablo 6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları en önemli mali sorununun “yardımcı personel yetersizliği (f=19)” olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin “okul aile birliğinin yeterli destek olmaması (f=5)” mali yönden yaşadıkları sorunların en büyük nedeni olarak ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Sorunların bıraktığı etkiler incelendiğinde, “planlanan işlerin ertelenmesi (f=11)” ve çözüm önerilerinin ise “okula ekonomik kaynak bulmaya çabalarım (f=15)” görüşlerinin daha çok vurgulandığı görülmüştür. Okulun mali şartlarından kaynaklanan sorunlarda öne çıkan bulgulara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

“Bu yıl ilk defa uygulanan bakanlığımız tarafından okullara doğrudan bütçe ayrılıp gönderilmesi okulların mali şartlarının iyileştirilmesine yönelik olumlu bir gelişmedir (Y13)”

Yeterli bütçemizin olmaması, yeterli sayıda yardımcı personel verilmemesi temizlik hizmetinin yeteri kadar yerine getirilememesine neden olmaktadır. Ekonomik koşullarından dolayı veliler maddi anlamda zorlanıyorlar ve okul bağış yapamıyorlar. Bazen ihtiyaçlarımızı karşılamakta zorlanıyoruz. Taleplerin fazlalığı kaynakların yetersizliği beni sıkışmış hissettiriyor, çözüm üretmeye çalışırken sürekli zihinsel yorgunluk yaşıyorum (Y15)”

“Bu sorun sadece beni değil, eğitim öğretim de etkiliyor. Maddi yetersizlik ve donatım eksikliği insanı çevresine göre geride bırakıyor. Personel yetersiz olduğu için temizliğin zamanında yerinde getirilmesinde büyük sıkıntı yaşıyoruz. Bulabildiğimiz kadar yardımseverlerden bağış yoluyla mali sorunlarımızı çözmeye çalışıyoruz ancak bu da çoğu zaman yetersiz kalıyor (Y22)”

“Kurumun şu anda eğitim bölgemizde tadilat görmeyen tek okulu. Bu konuda taleplerimiz var. Bütçe gelmeli ve işler yapılamadı. En büyük sorun bazen ödenek yetersizliği oluyor ama okul aile birliğinin desteğini pek görmüyoruz. Bu

da bizde yalnızlık hissi ve yorgunluk yaratıyor. Sorunların çözümünü ötelemek zorunda kalıyoruz (Y12)"

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde yaşadığı sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla okul yöneticilerinin bu süreçlerde deneyimledikleri sorunlar fenomenolojik yaklaşımla incelenmiştir. Burada araştırma sonuçlarına göre öne çıkan önemli bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili gelecekteki araştırmalar için bazı öneriler sunulmuştur. Sonuçların alana katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın bulgularının değerlendirilmesinde bazı sınırlıklar dikkate alınmalıdır. Birinci sınırlık araştırmanın nitel yöntemle kurgulanmış olmasından dolayı katılımcı sayısının sınırlı tutulmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonuçları çalışma grubundaki okul yöneticilerinin görüşleri ve Türk eğitim bağlamı ile sınırlıdır.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde yaşadığı sorunlara ilişkin araştırma sonuçları yönetimsel, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve mali sorunlar adı altında olmak üzere beş tema altında toplanmıştır. Her bir tema altında ise sorunlar, nedenleri, etkileri ve çözüm önerileri kategorileri yer almıştır. Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin bazen üst yöneticiler ve alt yöneticilerle iletişim sorunları, yetki alanlarının ihlal edilmesi, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemeleri, motivasyon ve performanslarının düşüklüğü, öğretmenlerin teknoloji kullanımında zorluklar yaşamaları, veli katılımı ve desteğinin yetersizliği, velilerin olumsuz yaklaşım ve tutumları, öğrenci devamsızlıkları, öğrencilerin derse ilgisizliği, akademik başarıdaki düşüklük, öğrenciler arasında yaygın olan teknoloji bağımlılığı, akran zorbalığı, personel yetersizliği, mali kaynak kısıtlılığı ve binanın fiziksel yetersizliği gibi birçok alanda sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Bu araştırmada olduğu gibi Alanyazında farklı eğitim bağlamlarındaki okullarda çok fazla idari iş ve siyasi huzursuzluk, öğretmen moralinin düşük olması, öğretmen eksikliği, öğretmenlerde aidiyet duygusunun oluşmaması, personel sorunları, personele verilen eğitimin yetersizliği, iletişim sorunları, ailelerin ekonomik yetersizliği, velilerle iletişim sorunları, velilerin ilgisizliği, veli katılımının düşük olması, finansal yetersizlikler, öğrenci disiplin sorunları, öğrenci devamsızlığı, madde kullanımı ve şiddet içeren davranışlar, teknoloji sorunları, özel ihtiyaçları olan öğrencilerin sorunları, eski binalar ve altyapı sorunları, sınav sisteminin yarattığı zorluklar ve hesap verebilirliğin getirdiği baskılarla ilgili sorunlar olduğu bilinmektedir (Adelman ve Taylor, 2005; Arabacı ve Namlı, 2015; Çetin, 2019; Demir, 2016; Dolph, 2017; Duke ve diğ., 2006; Hobson ve diğ., 2003; Legotlo ve Van der Westhuizen, 1996; Tintoré ve diğ., 2022; Wise, 2015). Belirtilen araştırma bulgularının farklı eğitim bağlamlarında yer almasına rağmen yöneticilerinin yaşadıkları

sorunların benzer olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma Türk eğitim sisteminde yer alan müdürler ile sınırlı olduğu düşünüldüğünde benzer araştırmaların farklı eğitim bağlamlarında tekrarlanması önerilmektedir.

Okul müdürlerinin yönetsel alanda yaşadıkları sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerinin üst ve alt yöneticilerle iletişim sorunları, okul işlerine müdahale edilmesi ve adil olmayan davranışlar karşısında yaşadıkları sorunlar olarak sıralandığı görülmüştür. Alanyazında okul yöneticiliğın ek bir görev olması, meslek olarak görülmemesi, yöneticilere aşırı sorumluluk yüklenmesi, çok fazla yetki olmaması, yöneticilik statüsünün çok fazla önemsenmesi, yönetici seçilme ölçütlerinin olmaması gibi yönetsel sorunları oldukları bilinmektedir (Turan ve diğ., 2012). Okul yöneticilerinin bu tür sorunların aşırı iş yükünden, yetki alanlarının ihlalden ve planlama hatalarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bazı araştırmalarda yöneticilerinin çok fazla sorumluluğa sahip olmaktan kaynaklı tamamen bunalmış hissettikleri, zaman alıcı bazı görevlerin olmasından kaynaklı yapması gerekenler için yeterli zaman bulamadıkları belirtilmiştir (Wise, 2015). Burada sorunların iş yükünden kaynaklı olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırma bulgularında görüldüğü gibi yöneticilerinin aşırı iş yükünden kaynaklı sorunlar yaşadığı görülmüştür. Sorunların genellikle motivasyon ve performansta azalma, stresin artması ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlarının olduğu görülmüştür. Çözüm önerilerine ilişkin yönetici görüşlerde ise okul müdürlerinin bu süreçlerde daha planlı çalışmaya gayret gösterdikleri, motivasyonun artması için uğraştıkları, yöneticilerle daha olumlu iletişim kurmaya çabaladıkları, zamanı yönetimini etkili kullandıkları, okuldaki diğer yöneticiler arasında işbölümü yaptıkları, meslektaşlarından yardım istedikleri ve son olarak sorunları yansıtmamaya çabaladıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin velilerle yaşadıkları iletişim sorunları, verilen görevlerin zamanında yerine getirilmemesi, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunun düşük olması, öğretmenlerin okul etkinliklerine katılmamaları, sınıf yönetiminden kaynaklı öğrenci disiplin sorunları, meslektaş dayanışmasının yetersiz olması, öğretmen kadrosunun yetersiz olması ve teknolojinin yeterli kullanılmaması gibi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Alanyazında öğretmenlerle ilgili motivasyon düşüklüğü, öğretmen kadrosunun yetersizliği, öğretmenlerin kariyer gelişimine önem vermemeleri, değişen öğrenci popülasyonunun ihtiyaçlarını karşılamak için öğretimin gelişmesine yardımcı olmamaları ve özgün değerlendirmeden uzaklaşmaları gibi sorunlarla karşılaştığı yer almaktadır (Çetin, 2019; Duke ve diğ., 2006; Turan ve diğ., 2012; Wise, 2015). Araştırma bulgularımızda ortaya çıkan sonuçların literatür ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Müdürler bu tür sorunların yönetim ile etkili iletişim kurulamaması, örgütsel bağlılığın yeterince gelişmemesi, öğretmenlerin alan bilgisindeki yetersizlik ve mesleki tükenmişlik

yaşayan öğretmenlerden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Bu sorunların kendilerinde yarattığı etkileri bakımından genellikle motivasyonun düşmesi iş yükünün artması, planlamada sorunlar yaşanması, performansın düşmesi, ve yalnızlık duygusunun ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Çözüm önerilerinin ise öğretmenlerle daha olumlu iletişim kurmak, öğretmenler arasındaki işbölümünde adaletli davranmaya özen göstermek, örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmeye yönelik okul etkinlikleri düzenlemek, planlı çalışma ve bireysel farklılıklara önem vermek olduğu görülmüştür.

Velilerle ilgili sorunlara ilişkin okul yöneticileri okula destek olmamaları, öğretmenlerle işbirliği yapmamaları, okul işlerine müdahale etmeleri, öğretmenlere karşı olumsuz tutum göstermeleri gibi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Alanyazında velilerle ilgili yaşanan sorunların velilerin hep haklı olarak kendilerini görmeleri, eğitimi önemsememeleri, aşırı beklentilerinin olması, velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin çok düşük olması, okulu üst makamlara sürekli şikâyetlerde bulunmaları, okula katılım ve desteği eksikliği gibi sorunlar olduğu vurgulanmaktadır (Çetin, 2019; Turan ve diğ., 2012; Wise, 2015). Araştırma bulguları alanyazın ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada bu sorunların nedenlerine ilişkin görüşlerin ise okul işleyişiyle ilgili yeterli bilgi sahibi olmadıkları, genel ekonomik şartlarının olumsuzlukları, anne ve babanın boşanmış olması, toplumda öğretmenlik mesleğinin yeterince değerli görülmemesi gibi sıralandığı görülmüştür. Etkiler ise genellikle motivasyonun azalması, mutsuzluğa sebep olması, planlamada aksamalar yaşanması ve iş yükünün artması olarak sıralanmıştır. Müdürlerin çözüm önerilerinin velilerle etkili iletişim kurmak, velilere okul hakkında bilgilendirme yapmak, velileri işbirliği yapmaya teşvik etmek, sorunların nedenlerini iyi anlayabilmek ve okula ekonomik kaynak yaratmaya çabalamak olduğunu görülmüştür. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, farklı eğitim bağlamlarında yapılan araştırmalarda velilerle ilgili yaşanan sorun alanlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğrencilerle ilgili olarak okula devamsızlık, derse ilgisizlik, disiplin sorunları, teknoloji bağımlılığı, akran zorbalığı ve akademik açıdan başarısızlık gibi sorunlarla karşılaşıldığı görülmüştür. Alanyazında öğrencilerle ilgili karşılaşılan başlıca sorunların akademik başarısızlık, disiplin sorunları ve devamsızlık olduğu bilinmektedir (Duke ve diğ., 2006). Bu açıdan öğrencilerle ilgili araştırma bulgularının literatür bulgularıyla benzer olduğu söylenebilir. Bu sorunların nedenlerine ilişkin görüşlerin öğrencinin yakın çevresindeki olumsuzluklar, öğrencilerin motivasyon düşüklüğü, ebeveynlerin okula yönelik ilgisiz tutumları, ailenin ekonomik şartları, ebeveyn kontrolünün eksikliği, okul ve aile arasındaki işbirliğinin yeterince kurulamaması ve ailelerin öğrencilerden çok yüksek beklentileri olarak sıralandığı görülmüştür. Bu sorunların okul müdürlerinin üzerindeki

etkilerinin genellikle motivasyon azalması, okulun rutin işleyişinde beklenmedik sorunların ortaya çıkması, mutsuzluk yaratması ve tecrübe kazandırması yönünde gerçekleştiği vurgulanmıştır. Çözüm önerilerinin ise öğrencilerle birebir görüşme yapmak, velilerle birebir görüşme yapmak, öğretmenlerle işbirliği yapmak, sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler düzenlemek, öğrenci devamsızlıklarını yakından takip etmek, disiplin kurulunun aldığı kararları yerinde uygulamak ve okulun fiziksel alanlarının geliştirilmesine çabalamak olarak sıralandığı görülmüştür.

Araştırmada elde edilen mali sorunların yardımcı personel yetersizliği, okula bağışların yetersizliği, donatım malzemelerinin ve bina fiziki durumunun yetersizliği olarak sıralandığı görülmüştür. Literatürde okul müdürlerinin en sık karşılaştığı mali sorunların personel yetersizliği, bina yetersizliği, ödenek yetersizliği, teknolojik yetersizlik, bağış yoluyla para toplama, okullara temizlik ve güvenlik işlerini yapacak yeterli destek personelinin bulunmaması, mali kaynakların eksikliği olarak yer aldığı görülmektedir (Çetin, 2019; Duke ve diğ., 2006; Han ve Demirtaş, 2022; Turan ve diğ., 2012; Wise, 2015). Bu araştırmada ortaya çıkan mali sorunların alanyazın ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Sorunların nedenlerine ilişkin ise okul aile birliğinin yeterli desteğinin olmaması, genel ekonomik şartların olumsuz etkileri ve geçici personel görevlendirme politikaları olduğu ifade edilmiştir. Sorunların müdürler üzerindeki etkileri bakımından, planlanan işlerin ertelenmesi, motivasyonun azalması, çaresizlik ve karamsarlık yaratması olarak sıralandığı görülmüştür. Çözüm önerileri ise okula ekonomik kaynak bulmaya çabalamak, yerel imkanlardan faydalanmak ve üst yönetimden destek istemek olarak sıralanmıştır.

Araştırmada ayrıca kadın ve erkek okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Buna göre bazı ortak ve ayrışan sonuçlar dikkat çekmiştir. Araştırma sonuçlarında erkek ve kadın okul yöneticilerin yardımcı personel yetersizliği, velilerin okula destek ve katılım göstermemeleri, okula maddi yardımların yetersizliği, velilerin öğretmenlerle işbirliği yapmamaları, öğrenci devamsızlığı ve öğrencilerin derslere ilgisizliği gibi sorunlarının ortak olduğu ve aşırı iş yükü her iki yönetici için de sorunların ortak nedeni olarak görülmüştür. Sonuçlara göre, kadın ve erkek yöneticilerin veliler ve öğrencilerle ilgili ortak sorunlarının olduğunu, bu sorunlar karşısında kadın yöneticilerin yalnızlık, erkek yöneticilerin ise karamsarlık yaşadıkları bulgularda görülmüştür. Öğretmenlerle ilgili ise kadın yöneticilerin görev ve sorumlulukların zamanında yerine getirilmemesi, erkek yöneticilerin ise teknolojinin yeteri kadar kullanılmaması ve öğretmenler arasında uyum sorunlarının olduğu vurgulanmıştır.

Sonuç olarak Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin okulun yönetim süreçlerinde yönetimsel, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve mali konularda bazı sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin

yetki alanının daha kapsamlı hale gelmesini sağlayan politikaların üretilmesi, öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonunun artmasına yönelik özlük haklarında iyileştirme yapılması, öğrenci devamsızlığını azaltmaya yönelik tedbirlerin alınması, velilerin okula katılım ve desteğini artırmaya yönelik alanda daha fazla araştırma yapılması, okullara yeterli personel görevlendirilmesi ve okul çevresindeki kaynakların etkin kullanılmasına yönelik tedbirlerin alınması gibi önerilerin yanı sıra, sorunların nedenlerinin derinlemesine incelenmesi için bireysel ya da odak grup görüşmesine dayalı nitel araştırmaların farklı eğitim bağlamlarında tekrarlanması önerilmektedir.

Araştırma Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları

Etik kurul kararının tarihi: 21/09/2022

Etik kurul belgesinin sayı numarası: 2022.08.09

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışmanın veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yorumlanması aşamasında herhangi bir çıkar çatışması yaşanmadığını yazarlar taahhüt etmiştir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sakaefd/issue/11216/133952>
- Arabacı, İ. B., & Namlı, A. (2016). Okul geliştirme konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunlar. *Journal of Theoretical Educational Science* 9(2), 245-265. <http://dx.doi.org/10.5578/keg.7993>.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen C. K. (2010). *Introduction to research in education*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59489/854977>
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bell, L., & Rhodes, C. (2002). *The skills of primary school management*. London: Routledge.

- Bottery, M. (2001). *Education, policy and ethics*. Manhattan: Bloomsbury Publishing
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2005). *Research methods in education*. (5.Ed.). Routledge Falmer.
- Cowie, M., & Crawford, M. (2007). Principal preparation–still an act of faith?. *School Leadership and Management*, 27(2), 129-146. <https://doi.org/10.1080/13632430701237198>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crow, G. M. (2006). Complexity and the Beginning Principal in the United States: Perspectives on Socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4) 310-325 <https://doi.org/10.1108/09578230610674930>
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Dolph, D. (2017). Challenges and opportunities for school improvement: Recommendations for urban school principals. *Education and Urban Society*, 49(4), 363-387. <https://doi.org/10.1177/0013124516659110>
- Duke, D. L., Tucker, P. D., Salmonowicz, M. J., & Levy, M. (2006). Challenges facing principals of low-performing schools?. *Educational Practice and Theory*, 28(2), 5-25. <https://doi.org/10.7459/ept/28.2.02>
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage.
- Feng, D. (2003). Principal training and development in the people's republic of China: retrospect and prospect, In Hallinger, P. (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective* (pp. 206-216). Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54. <https://hdl.handle.net/11421/90>
- Hallinger, P. (2003). The emergence of school leadership development in an era of globalization: 1980-2002. In Hallinger, P. (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective* (pp. 3-22). Swets & Zeitlinger.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Han, A., & Demirtaş, H. (2022). Problems about the duties of the school administrators in the kindergartens and the solution. Suggestions. *Journal of Qualitative Research in Education*, (32), 102-127. <https://doi.org/10.14689/enad.32.843>
- Hobson A, Brown E, Ashby P, Keys W, Sharp C., & Benefield P (2003) *Issues for Early Headship: Problems and Support Strategies*. Nottingham: National College for School Leadership (NCSL).
- Humes, W. (2000). The discourses of educational management. *The Journal of Educational*

- Enquiry*, 1(1), 35-53. <http://www.education.unisa.edu.au/JEE>
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24(2), 104-115. <https://doi.org/10.1108/02621710510579473>
- Keskinkılıç, K. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. (13. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Legotlo, M., & Van der Westhuizen, P. C. (1996). Coming on board: problems facing new principals in developing countries. *Educational Management & Administration*, 24(4), 401-410. <https://doi.org/10.1177/0263211X9602400406>
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: what do principals do?. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (Edition 3). SAGE Publications.
- Neuman, W.L. (2008). *Toplumsal araştırma yöntemleri* (Çev. S. Özge). Kazmaz Matbaa.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3. baskıdan çeviri). (Çev.Ed. M. Bütün, S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Summak, M. S., & Karadağ, N. (2009). Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 130-140. <https://dergipark.org.tr/en/pub/adyusbd/issue/1400/16557>
- Supovitz, J., Sirinides, P. ve May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/1094670509353043>
- Şişman, M. (2018). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (7. Baskı). Pegem Akademi.
- Tanrıöğen, A. (1998). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Tintoré, M., Cunha, R. S., Cabral, I., & Alves, J. J. M. (2022). A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003-2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 536-573. <https://doi.org/10.1177/1741143220942527>
- Tofur, S., ve Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi (Demirci ilçesi örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 961-987. <https://doi.org/10.17755/esosder.823787>
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pegegog/issue/22588/241264>
- Wise, D. (2015). Emerging challenges facing school principals. *Education Leadership Review*, 16(2), 103-115.

Extended Abstract

Introduction

In a rapidly changing environment filled with complexity and uncertainty, the only constant is constant change. The world is witnessing a multitude of changes in every area of human endeavor, from technology to biogenetics, as well as major demographic changes, the interdependence of states and globalization, increasing competitive pressures, and the expansion of knowledge. These societal changes have also made schools more dynamic and complex than in the past. Thanks to policy changes, school principals are also working in a more dynamic and complex societal context than in the past. Changing student demographics, the explosion of information, the wider network of roles that principals interact with, and the pervasive influence of technology are just a few of the characteristics of this complex environment (Crow, 2006). In today's world, where change is so rapid, the responsibilities of school principals and the competencies they must possess are also changing from day to day (Hallinger, 2005). The goal of every principal is to ensure that students and teachers demonstrate high performance in achieving the school's mission. High performance requires effective use of organizational resources through management processes and leadership functions such as planning, organizing, leading, and monitoring (Lunenburg, 2010). Preventing many problems that may arise in schools is only possible if school administrators use management processes effectively and carefully (Humes, 2000).

In today's world, it can be said that the current management processes are far from meeting the needs of school administrators who are in the middle of uncertainties and chaos. It can be said that school administrators who cannot understand the necessity of change in management processes and who strive to preserve the status quo cannot withstand the pressure from both the school organization and the environment outside. Naturally, school administrators who cannot manage these processes properly in the face of the changes that occur can become the focus of problems and conflicts in schools. In this sense, in today's world, school administrators are expected to eliminate uncertainties in educational goals, design educational vision in a structure that is open to change and development, and present a professional management process.

Purpose

This research aims to identify the problems faced by school principals in the context of their roles and responsibilities; To determine the causes of problems encountered in their areas of duty; It was carried out in order to reveal the impact of

these problems on them and to determine solution suggestions for the problems encountered. The aim is to identify the problems that school principals face in the management process and to examine in depth how school principals deal with these problems. In this context, "What are the administrators' views on the problems and solution suggestions that school administrators encounter in their management processes?" The question constituted the general purpose of the research.

Method

This research was conducted according to the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods. Conveniently accessible sampling, one of the purposeful sampling methods, was used in the research. The study group of this research, which was conducted in the 2022–2023 academic year; It consisted of 23 school administrators working in public primary, secondary and high schools in Edirne.

Participant opinions were collected with a semi-structured interview form. The form consists of two parts. The first part included the personal information of the participants, and the second part included 5 open-ended questions to reveal the problems experienced by school administrators in the schools they work in. Data was collected through face-to-face interviews in the schools where the participants worked in September and October 2022. Individual interviews are voluntary. Participants were informed about the research topic in advance, and the interviews were held in a quiet environment in their own schools by making an appointment.

Content analysis technique was used in the data interpretation process. MAXQDA 2020 package program was used in the content analysis of the data. The research findings were analyzed in four stages: coding the data within the scope of each question, creating themes, arranging the codes and themes, defining and interpreting the findings. Each question was named as a theme, and categories were obtained from the codes that came together and could explain the data at a general level. The managers participating in the study were coded with the pseudonyms Y1, Y2, ..., Y23.

Findings

It has been observed that the most important problem faced by school principals in the administrative context is "communication problems", and the main reason for the problems stems from the "excessive workload" under their responsibility. It has been understood that managerial problems mostly "demotivate" managers and reduce their performance. It was understood that among the solution suggestions, the code "I pay attention to planned work" was emphasized the most by the managers.

It is understood that the most important problems experienced by teachers are "communication problems with the school administration", "failure to fulfill duties and responsibilities on time" and "low job satisfaction and motivation". They stated that the problems mostly stem from "the lack of positive communication between teachers and school administration" and that as a result, it "decreases their motivation". Among the solution suggestions, it was observed that the view "I try to communicate effectively with teachers" was the most emphasized by the principals.

It was observed that the most important problems they encountered with parents were "not supporting the school" and "not cooperating with teachers". According to the opinions of school principals, it is understood that "parents' insufficient knowledge of school operations" is the biggest reason for the problems they experience. When the effects of the problems on the principals were examined, it was seen that the views "I lose motivation" and "I become unhappy" came to the fore, and the views "I try to communicate effectively with the parents" and "I inform the parents about the school" were the most emphasized by the principals regarding the solution suggestions.

It has been observed that the most important problems faced by students are "absenteeism from school" and "lack of interest in class". It is understood that school principals express "the negative effects of students' immediate environment" as the biggest reason for the problems they experience with students. When the effects of the problems on the principals are examined, the views "my motivation decreases" and "unexpected problems arise in the routine functioning of the school" come to the fore; It was observed that the solution suggestions were emphasized as "I would have one-on-one meetings with students" and "I would have one-on-one meetings with parents".

It was observed that the financial problem was "insufficient auxiliary personnel". School principals stated that "the lack of sufficient support from the parent-teacher association to the school" was the biggest reason for the financial problems they experienced, and that negativities such as "postponement of planned work" were experienced due to these problems. As for the solution suggestions, it was seen that the views "I try to find economic resources for the school" were emphasized more.

Conclusion, Discussion and Suggestions

As a result, in the Turkish education context, it has been observed that school principals experience some problems in administrative, teachers, parents, students and financial issues in the management processes of the school. According to the results of the research, it is possible to produce policies that will make the authority

of school principals more comprehensive, to plan trainings to improve the communication skills of teachers, to improve the personnel rights of teachers to increase their job satisfaction and motivation, to take measures to reduce student absenteeism, to increase the participation and support of parents in the school. In addition to suggestions such as conducting more research in the field, assigning sufficient personnel to schools and taking measures to effectively use the resources around the school, it is recommended to conduct qualitative research using individual or focus group interviews to examine the causes of the problems in depth and to repeat the research in different educational contexts.