

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI SORUNLAR İLE SORUN ÇÖZMEDE KULLANDIKLARI TEKNİKLER

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Kasım KARAKÜTÜK¹, Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL²

1 Prof. Dr., Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, kkrktk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3136-1979.

2 Dr., Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, eozdogan@ankara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6876-183X.

Geliş Tarihi: 19.10.2018 Kabul Tarihi: 19.06.2019

Öz: Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin Türk Milli Eğitim Sisteminde, okullarında ve ilçelerinde gözledikleri en önemli sorunlar, bu sorunları çözmeye kullandıkları teknikler ve sorunlara yönelik çözüm önerileri konusundaki görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında okul müdürleri, müdür yardımcıları, şube müdürleri, ilçe milli eğitim müdürlerinden oluşan toplam 406 eğitim yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Betimsel bir araştırma olarak tasarlanan çalışmada eğitim yöneticilerine Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu, okullarının-birimlerinin en önemli sorunu, bu soruna çözüm önerileri, çözemedikleri sorunlar ve sorun çözerken kullandıkları tekniklerin neler olduğu sorulmuştur. Türk Milli Eğitim Sisteminde yapı, hukuksal düzenlemeler (mevzuat), öğretim programı (müfredat) ve sınav sisteminin sık değişmesi, istikrarsızlık, plansızlık, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin yetiştirilmesi ve atanmasında yeterliğe (liyakata) önem verilmemesi, öğretmene değer verilmemesi, öğretmen eksikliği başta olmak üzere birçok sorun yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda-ilçelerde de benzer sorunlar yaşanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları bazı sorunları çözemedikleri saptanmıştır. Yaşanan sorunlara, eğitim yöneticilerinin ulusal ve okul-ilçe düzeyinde çözüm önerileri bulunmaktadır. Eğitim yöneticilerinin sorun çözerken başta görüşme olmak üzere, beyin fırtınası, balık kılıcı, odak küme teknikleri ile deneyimli yöneticilere danışma, hukuksal metinleri inceleme gibi sorun çözme teknikleri üzerinde yoğunlaştıkları belirlenmiştir. Eğitim yöneticisi olacakların yöneticilik eğitimi almaları, sorun çözme tekniklerinin de bu kapsam içinde olması önerilebilir.

Anahtar sözcükler: Eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, sorun çözme, sorun çözme teknikleri, eğitim sisteminin sorunları.

PROBLEMS, PROBLEM SOLVING TECHNIQUES OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS

Abstract: In this study, which aimed to determine the most important problems of Turkish National Education System and schools-districts observed by education administrators, their solution suggestions for these problems and their problem solving technique visions, 406 education administrators' views received. In the research, designed as a descriptive research, the major problem of the Turkish National Education System, the most important problem of their schools-units, the solution proposal to this problem, the unresolved issues and the techniques used for solving the problems are asked to education administrators. It is concluded that there are many problems, as mainly the structure, legal regulations (legislation) in the Turkish National Education System, frequent changes of the curricula and examination system, instability, lack of planning, disregard of qualification (merit) in the training and assignment of education administrators and teachers, disregard and lack of teachers. Similar problems are experienced in schools-districts. It is determined that the education administrators could not solve some problems they experienced. There are solutions to the problems of education managers at national and school-district level. It is understood that education administrators focus on a few problem solving techniques such as brainstorming, fishbone, focus cluster techniques, consultation with experienced managers and legal texts while dealing with the problems. It will be advisable that the education administrator candidates must take the management training including the problem solving techniques in this scope.

Keywords: Education management, school management, education administrator, problem solving, problem solving, problem solving techniques, problems of education system.

Giriş

Eğitim sistemleri toplumların gelişmişlik düzeyleri, kalkınmaları ve gelecek nesillerin devamı açısından önem taşır. Ülkelerin eğitim sistemlerine ilişkin yapılan değerlendirmelerle, gelişmişlik düzeyleri de ortaya konulmaktadır.

Eğitim sistemi bir ülkedeki eğitimin tüm bileşenlerine ve süreçlerine ilişkin bilgi verir. Eğitim sistemi, ulusun tüm yurttaşlarının eğitim gereksinimlerini gidermek, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitim beklentisini karşılamak için devletçe ve ülke düzeyinde kurulan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran ve

Çınkır, 2011). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda Türk milli eğitim sisteminin genel yapısı, örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak belirtilmektedir. Örgün eğitim okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar olan planlı eğitim etkinliklerini kapsarken; yaygın eğitim, örgün eğitimin yanında ya da dışında düzenlenen tüm eğitim etkinliklerini içermektedir. Okulu da içeren bir üst sistem konumundaki eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin farklı kademelerde eğitimin amaçlarına ulaşmasında önemli rolleri vardır. Türk milli eğitim sistemi incelendiğinde merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı olmak üzere farklı düzeyde eğitim yöneticilerinin görev aldığı görülmektedir. Eğitim yöneticiliği kendi içinde okulu müdürlüğü, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları kapsar (Sezgin, 2016). Bakan düzeyinden okul müdürüne, tüm eğitim yöneticilerinin eğitim hizmetinin sürdürülmesi ve sisteminin amaçlarına ulaşmasını sağlamaları beklenmektedir.

Eğitim yöneticilerinin gerek merkez teşkilatta gerekse taşra teşkilatında birçok sorumluluğu ve görevi bulunmaktadır. Eğitim yöneticisinin yönettiği kurumun eğitsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (kararlaştırma, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme) etkin biçimde yerine getirmesi beklenir (Başaran ve Çınkır, 2011, 195). Ancak toplumsal, bireysel, sosyal birçok nedenden kaynaklanan sorunlar zaman zaman eğitim örgütünün amaçlarına ulaşmasını engeller. Yöneticilerin özellikle örgütün sorunlarını bilme ve çözme konusunda sorumluluk sahibi olmaları beklenir. Ancak deneyimli yöneticiler için bile, sorunları düşünmek, mantıklı politikalar oluşturmak kolay bir iş değildir (Gaynor, 2012). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de eğitim yöneticileri farklı sorunlar ile karşılaşır ve bunları çözmeye çabalar. Öğretimin sağlıklı sürdürülmesi ve hedeflere ulaşılması için eğitim yöneticilerinin sorunların çözümü konusunda etkili olmaları beklenir.

Sorun (problem), rahatsız eden, hedefe ulaşmanın engelidir. Engel durumunun ortadan kaldırılması, bir örgütün hedefine ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütlerde yöneticilerin sorunların çözümü konusunda çaba göstermeleri, sorunları çözmeleri beklenmektedir. Eğitim yöneticisi açısından sorun çözme, örgütün çevresini, olanaklarını iyi tanıyarak, karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulmaktır (Çalık ve diğerleri, 2013).

Sorun çözme eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmada önem taşıırken, eğitim yöneticisi yetiştirme süreçlerinde ya da eğitim yöneticilerinin görev süreçlerinde buna ilişkin bir sistematığın olmadığı dikkati çekmektedir. Üstün ve Bozkurt'un (2003) 98 ilköğretim okulu müdürünün sorun çözme becerilerini etkileyen mesleki etmenlere ilişkin algılarının belirlenmesini amaçladıkları araştırmada okul müdürlerinin sorun çözme becerilerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Çelikten'in (2001) 21 okul yöneticisi ile yaptığı araştırmada ise okul müdürlerinin çoğunluğunun sorun çözme aşamalarını bilmedikleri, sorun çözmek için bilimsel olmayan yollara başvurdukları, bilimsel yöntemin aşamalarını kullanmadıkları saptanmıştır. Oysa eğitim yöneticileri sorun çözme yeterliklerine sahip olmalıydılar. Korkmaz (2006) tarafından yapılan araştırmada ise 97 okul

yöneticisi ve 375 öğretmen den elde edilen veriler sonrasında eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile sorun çözme becerileri arasında bir ilişki olduğu, sorunların çözümünde ya da sorun yaşanma durumlarında kişisel farklılıkların da etkili olabileceği belirlenmiştir. Eğitim yöneticilerinin sorun çözme yeterliklerine sahip olmaları, farklı sorunlarla karşılaştıklarında çözüme daha çabuk ulaşmaları beklenir. Aynı zamanda sorunun öğretim sürecini engellemesi ve yönetim sürecini aksatması engellenmiş olur.

Eğitim sisteminde ve okullarda farklı niteliklerde sorunlarla karşılaşılmaktadır. Aslanargun ve Bozkurt (2012), okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar ve okul yönetimine yansımalarını inceledikleri araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar ile okul bütçesi, eğitim ve öğretim ile çevre, yardımcı personel işleri başta olmak üzere birçok sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sorunların okul üyeleri ile ilişkilere, okulun yönetim süreçlerine, yöneticiye ilişkin algıya, okul kültürüne ve iklimine yansımaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çınkır'ın (2010) okul müdürlerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunları, sorun kaynaklarını ve destek stratejilerini saptamak amacıyla yaptığı araştırmada 165 okul müdüründen veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin eğitim programının yönetimi, öğrenci işlerinin yönetimi, bütçe yönetimi, personel işlerinin yönetimi, genel ve yönetsel hizmetlerin yönetimi ve dış kaynaklı sorunlar yaşadığı belirlenmiş; okul müdürlerinin yeterli beceriye sahip olmadan görevlerini sürdürdükleri için sorunların aşılmasının zorlaştığı belirlenmiştir.

Okullarda yaşanan sorunlar birçok nedenden kaynaklanabilir. Akçadağ'ın (2013) araştırmasında okul yöneticilerinin üst yönetime ilişkin sorunları, endişeleri ve bu sorunların nasıl çözüleceğine yönelik önerileri, bu edinimi nasıl etkilediği incelenmiştir. 36 ilköğretim okulu müdüründen elde edilen verilerle üst yönetimin okul yaşantısını tam olarak bilmediği ve bu bilgiye sahip olmadan yapılan sistemsel değişikliklerin okulda sorunlara yol açtığı, üst yönetim kadrosunun yeteri kadar yöneticilik niteliklerine sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere okulda yaşanan sorunlar, okul içi ve okul dışı birçok nedenden kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalar (Üstün ve Bozkurt, 2003; Çelikten, 2001, Akçadağ, 2013, Çınkır, 2010) eğitim yöneticisinin sorun çözme konusunda yeterlik kazanması gerektiğini göstermektedir. Eğitim yöneticisi, sorunları farklı teknikler kullanarak çözmeye çabalayabilir. Güçlü zayıf yanlar fırsatlar tehditler (GZFT) çözümlemesi (SWOT analizi), görüşme, beyin fırtınası, odak küme toplantısı, balık kılıcı, karar ağacı, 5N1K, altı şapkalı düşünme, pareto çözümlemesi, PUKÖ döngüsü, şekiller ve grafikler eğitim yöneticilerinin sorun çözme sürecinde kullanabilecekleri tekniklerden bazılarıdır (Çalık ve diğerleri, 2013). Eğitim yöneticilerinin bunların dışında geliştirebilecekleri özgün tekniklerle sorunları çözmeleri de olanaklıdır.

Eğitim yöneticilerinin sorun çözme sürecine ilişkin yeterliğe sahip olmaları eğitim örgütlerinin sorunlarının daha kısa sürede çözümünü ve daha verimli olacağı kuşku-

suzdur. Bu nedenle eğitim yöneticisi adaylarının sorunu tanımlama, sorun çözme süreci ve sorun çözme teknikleri konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yeterlik kazanmaları gereklidir.

Araştırmanın Problemi

Eğitim yöneticilerinin sorun çözme süreçleri konusunda yapılmış bazı araştırmalar (Üstün ve Bozkurt, 2003; Güçlü, 2003; Yerli, 2009; Akça ve Yaman 2009; Yıldırım, 2011; Kadioğlu Ateş ve Çardak, 2016) alanyazında bulunmaktadır. Ancak bu araştırmalar sorunlara ve eğitim yöneticilerinin yetersizliklerine odaklanmıştır. Eğitim yöneticilerinin kullandıkları yöntemler ya da çözüm önerilerine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Eğitim sisteminde yeni gelişmelerle birlikte güncel sorunlar gündeme geldiği için, eğitim sistemimizin ve okulların güncel sorunları ve özellikle eğitim yöneticilerinin gözünden bunlara çözüm önerilerinin önemli olacağı için konunun tekrar ele alınması uygun görülmüştür. Bu araştırmanın problemi, eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre Türk Millî Eğitim Sisteminin ve görev yaptıkları okulun-ilçenin ne gibi sorunları olduğu, ne gibi çözüm önerileri sundukları, hangi sorun çözme tekniklerini kullandıkları konusunda güncel bir araştırmanın yapılmamış olmasıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin (ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü, okul müdürü ve müdür yardımcıları) Türk Millî Eğitim Sisteminin ve okullarının-ilçelerinin en önemli sorunları, çözemedikleri sorunları, kullandıkları sorun çözme teknikleri ve sorunlara yönelik çözüm önerileriyle ilgili görüşlerini saptamaktır.

Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın modeli, veri toplama aracı, çalışma grubu verilerin toplanması ve çözümlenmesi konularına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Türk Millî Eğitim sisteminin ulusal (makro) ve yerel (okul-ilçe, mikro) düzeyde sorunlarının ortaya konulması, kullanılan sorun çözme tekniklerinin ve çözüm önerilerinin katılımcı görüşleri üzerinden belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma tarama modelinde nitel bir araştırmadır. Var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan tarama modeli (Karasar, 2010) ile eğitim yöneticilerinin var olan sorunları, sorun çözme yöntemlerinin betimlenmesi ve çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 1-4 Mayıs 2018 tarihlerinde Avrupa Birliği'nce finanse edilen "Suriyeli Çocukların Türk Eğitim Sistemine Entegrasyonlarının Desteklenmesi Projesi" çerçevesinde Millî Eğitim Bakanlığınca Antalya'da düzenlenen İdari Personelin Farkındalık Eğitimi Programına katılan 406 eğitim yöneticisi oluşturmuştur. İdari Personelin Farkındalık Eğitimi programına toplam 2.000 eğitim yöneticisi

katılmıştır. Bu programa katılım sağlayan eğitim yöneticilerinin, ilçelerinde-okullarında en az 15 Suriyeli öğrenci bulunmaktadır. İlçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri, ilkokul-ortaokul-lise müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşan gruptan veri toplama aracına gönüllü olarak yazılı yanıt veren 406 eğitim yöneticisi çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

Çalışma grubundakilerin beşi ilçe milli eğitim müdürü, 60'ı il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinde şube müdürü, 290'ı okul müdürü, 51'i okul müdür yardımcısı; 21'i kadın, 385'i erkektir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma amacına yönelik verileri elde edebilmek amacıyla araştırmacılar tarafından alanyazın taranmış ve taslak sorular hazırlanmıştır. Araştırmanın kapsam geçerliliğinin sağlanması için iki alan uzmanı tarafından incelenen taslak soruların bir eğitim yöneticisi ile pilot çalışması ile anlaşılabilirliği test edildikten sonra sorulara son hali verilmiştir. Aşağıda yer alan dört açık uçlu soru çalışma grubuna sorulmuştur:

- Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu sizce nedir? Bu sorunun çözümüne yönelik öneriniz nedir?
- Okulunuzun (ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri için biriminizin-ilçenizin) en önemli sorunu nedir? Bu sorunun çözümüne ilişkin öneriniz nedir?
- Okulunuzda-biriminizde (ilçenizde) çözemediğiniz sorun varsa nedir?
- Okulunuzda-biriminizde (ilçenizde) sorunları çözerken hangi sorun çözme tekniklerini kullanıyorsunuz?

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Milli Eğitim Bakanlığınca 1-4 Mayıs 2018 tarihlerinde Antalya'da gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programına katılan eğitim yöneticilerine uygulanan soru formu ile toplanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan eğitim yöneticilerine veri toplama aracında yer alan sorular araştırmacılar tarafından yönlendirilmiş ve bu sorularla ilgili yanıtlarını yazılı olarak vermeleri istenmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın verileri bilgisayara kaydedilmiş, nitel araştırma yöntemlerinden betimsel ve içerik çözümleme tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel çözümleme (analiz), elde edilen verilerin temalara göre özetlenmesi ve bu temaların yorumlanmasını içeren bir çözümleme türüdür (Özdemir, 2010). Betimsel çözümlemede özetlenen bilgilerin belirtilmesi için sık sık alıntılara yer verilmesi nedeniyle araştırmada öncelikle veriler temalara göre özetlenmiş ve alıntılar ile desteklenmiştir. Nitel araştırma yaklaşımı kullanıldığında, bir görüşü bir kişinin ya da çok kişinin söylemesi önemli değildir; bir kişinin belirttiği görüş de çok önemli bir konuya dikkat çekebilir. İçerik

analizinde ise temel işlem, benzeyen verileri belirli temalar ve kavramlar altında bir araya getirmek, anlaşılabilir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada, 406 eğitim yöneticisinin verisi derinlemesine incelendiğinden içerik analizine de tabi tutulmuştur. Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasında verilerin tema ve kategorilerinde araştırmacıların görüş birliğine vararak çözümlemeyi gerçekleştirmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte bu araştırmada, eğitim yöneticilerinin görüşlerinin yanında sayıları (frekansları) da belirtildi. İçerik analizi sonucunda tema ve kodlar, güvenilirliğin sağlanması için araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununu yazmaları istendi. Bulgulardan Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunları olarak Türk Milli Eğitim Sisteminin (yapısının, öğretim programlarının, sınav sisteminin, hukuksal düzenlemelerin, yetiştirilmek istenen insan tipinin belirsizliği, vb) sürekli değişmesi, öğretmene değer verilmemesi, plansızlık, Milli Eğitim Bakanının farklı meslekten olması, yönetici ve öğretmen yeterlikleriyle ilgili sorunlar, yeterliğe (liyakata) önem verilmemesi, yönetici atama biçiminin yarattığı sorunlar, okulların fiziki koşullarının uygun olmayışı, bütçe yetersizliği, Suriyeli öğrenciler ve iş yükünün fazla olması öne çıkmaktadır.

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri bu sorunlar içinde Türk Milli Eğitim Sisteminin sürekli değişmesini (63) en önemli sorun olarak görmektedir. Eğitim yöneticilerinden üçünün görüşleri şöyledir:

“Eğitim sistemindeki sorun, sistemin sonuçlarının alınıp düzeltilmeden yeni bir sisteme geçilmesi, sistemin sürekli değişmesidir.” (İlçe Milli Eğitim Müdürü, Kadın)

“Türk eğitim sisteminin en önemli sorunu: Sıklıkla sistemin değişmesidir.” (Şube Müdürü, Erkek)

“Eğitim sisteminin sürekli değişimi...” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Sistemin sürekli değişmesi; sistemin yapısının, öğretim programlarının, hukuksal düzenlemelerin (mevzuatın), sınav sisteminin sürekli değişmesi, eğitimin bir devlet politikası olarak ele alınmaması, ülkeye özgü bir eğitim sisteminin olmaması, istikrarlılık görüşüyle desteklenmiştir. İlişkili olarak da eğitim sisteminde değişiklikler yapılırken eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin alınmaması, araştırmaya katılanlarca belirtilmiştir.

Bu kapsamda eğitim yöneticilerinden bazıları (32) eğitimle ilgili hukuksal düzenlemelerin (mevzuatın) sık değişmesini sistemin en büyük sorunu olarak görmektedir. Bir erkek ilkokul müdürü bu sorunu şöyle dile getirmektedir: *"Mevzuatın sık sık değişmesi yaşadığımız en önemli sorundur."*

Öğretim programının sık değişmesi (27) eğitim yöneticilerince en önemli sorun olarak belirtilmiştir. Bu konuda iki görüş aynen şöyledir:

"Üzerinde yeterince çalışılmadan sürekli müfredat değişikliği yapılması en önemli sorundur." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

"Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu müfredat ve yönetmelik değişikliği." (Ortaokul Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinden sınav sisteminin sürekli değişmesini (16) en büyük sorun olarak görenlerden bir erkek şube müdürünün yanıtı şöyledir: *"En büyük sorunumuz belirli bir sistem olmaması ve sınav sisteminin sürekli değiştirilmesidir."*

Eğitim yöneticilerinin bir bölümü (11), eğitimin bir devlet politikası olarak yönetilememesini en önemli sorun olarak belirtmiştir. Hükümet değişikliklerinde eğitim sisteminin sorun yaşadığını düşünen bir erkek ortaokul müdür yardımcısının yanıtı şöyledir: *"Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu bir devlet politikası ile eğitiminin yönetilememesi, her gelen hükümetin sürekli sistemle oynaması, değiştirmesi."*

Eğitim yöneticilerinin bir bölümünce (9) belirtilen en önemli sorun, ülkemize özgü bir eğitim sisteminin olmaması biçimindedir. Bu soruna ilişkin bir erkek ilkokul müdür yardımcısının yanıtı şöyledir: *"Türk Milli Eğitiminin en önemli sorunu bence özgün bir eğitim sistemine sahip olmayışımız, yabancı sistemlere ayak uydurmaya çalışıyor olmamız."*

Eğitim yöneticileri istikrar (9) konusunda da sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Bir kadın ilkokul müdür yardımcısı görüşünü şu şekilde dile getirmektedir: *"İstikrar sorunu. Başlatılan bir projenin devam edilmediği için kimse proje üretmiyor."*

Türk Milli Eğitim Sisteminin bir başka sorunu ise eğitim yöneticilerince (11) okul üyelerinin görüşleri alınmadan değişiklik yapılması olarak belirtilmektedir. Bir kadın ilkokul müdür yardımcısı yaşanan sorunu şu şekilde belirtmektedir: *"Eğitim sistemimizde yapılan değişikliklerden öğretmenlerin ve idarecilerin görüş ve önerilerini almada eksiklik var. Pilot okullarda yapılan uygulamaların yeterli olmadığını düşünüyorum. Değişikliklerin (yapılmadan önce) ilgili kişilerce yorumlanması, değerlendirilmesi gerekir."*

Eğitim yöneticileri öğretmene değer verilmemesini (61) de önemli bir sorun olarak görmektedirler. Ayrıca, nitelikli öğretmenin olmayışını (29) ve öğretmen eksikliğini (5) Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu olarak belirtmektedirler. Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunları arasında öğretmenden kaynaklanan sorunları belirten eğitim yöneticilerinden bazıları şu görüşleri dile getirmektedir:

"..., nitelikli öğretmenin olmaması sorunu." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Öğretmenlik mesleğine ve öğretmenlere gerekli değerin verilmemesi.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Öğretmenin değersizleştirilmesi. Öğrenciye ve veliye gereğinden fazla müsamaha gösterilmesi.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Öğretmenlerin daha nitelikli yetişmemesi ve yeterli sayıda atanamaması sorunu oluşturmaktadır.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Eğitim fakültelerinin nitelikli öğretmen yetiştirmemesi: İletişim, problem çözme vs.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticileri, sistemin en önemli sorunu olarak plansızlığı (46) da vurgulamaktadır. Plansızlık ile ilgili bir kadın ilkököl müdür yardımcıları sorunu şu şekilde belirtmektedir: *“Uzun süreli planlama yapılmaması.”*

Araştırma grubundaki eğitim yöneticileri (43), Milli Eğitim Bakanının farklı bir meslekten olmasını Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu olarak belirtmiştir. Konuyla ilgili bir görüş şöyledir: *“Bakan olacak kişinin teşkilattan gelen biri olmaması.” (İlkokul Müdürü, Erkek)*

Araştırma grubundaki eğitim yöneticilerinin üzerinde yoğunlaştıkları sorunlardan birisi de sistemde görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterlikleriyle ilgilidir. Bu görüşle birlikte yeterliğe önem verilmemesi, eğitim yöneticilerinin sorumlulukları ile yetkilerinin dengesiz oluşu, yöneticilerce alt basamaklardaki sorunların fark edilmemesi, eğitim yönetiminde denetimin yapılmaması, hizmet içi eğitimin yetersizliği ve yeterli öğretmen olmaması dolayısıyla ücretli öğretmen çalıştırılması sorunları belirtilmiştir.

Bu kapsamda eğitim yöneticilerinin bir bölümüne göre (24) Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu yönetici ve öğretmen yeterlikleri konusundadır. Bu soruna ilişkin iki eğitim yöneticisinin görüşü şöyledir:

“En büyük sorun öğretmen ve yönetici yeterliliğidir.” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Öğretmenlerin yeterliliklere sahip olmaması.” (Şube Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinin bir bölümü (29) yeterliğe (liyakata) önem verilmemesini, Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu olarak görmektedir:

“Hakkaniyet ve adalet ilkelerinden çok uzak olunması, liyakat esaslı bir uygulamanın olmaması.” (Şube Müdürü, Kadın)

“Yönetim kademesine seçilen yöneticilerin (müdür-müdür yardımcıları) işinin ehli olmaması, liyakat sahibi olmamasıdır.” (İlkokul Müdürü, Kadın)

Araştırma grubundaki eğitim yöneticilerinin bir bölümüne (21) göre de Milli Eğitim Sisteminde karşılaşılan en önemli sorun, yetki-sorumluluk dengesizliğidir. Bir er-

kek ilkokul müdürü sistemde yaşanan bu sorunu şu şekilde dile getirmektedir: *“Yöneticilikte sorumluluğun en üst düzeyde olması. Buna karşı yetkinin hemen hemen hiç olmaması. Yani sorumluluk ve yetki dengesinin olmaması.”*

Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli bir sorunu da eğitim yöneticileri (7) tarafından alt basamaklardaki sorunların en üst basamak tarafından fark edilmemesi olarak belirtilmiştir. Bu konuda bir görüş aynen verilmiştir: *“Sistemin en alt basamağındaki sorunlar en üst basamak tarafından fark edilmiyor.”* (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

Türk Milli Eğitimin Sisteminin bir başka en önemli sorunu ise eğitim yöneticilerinin (7) denetimin yapılmaması olarak açıklanmıştır. Buna ilişkin bir eğitim yöneticisinin görüşü şöyledir: *“En büyük sorun uygulamaların denetiminin yapılmaması sürecin ne şekilde ilerlediğinin takip edilmemesi izlenmemesi.”* (Şube Müdürü, Kadın)

Bazı eğitim yöneticileri (3) de hizmet içi eğitimin yetersizliğini Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu olarak görmektedirler. Bir ilkokul müdür yardımcısının konu ile ilgili görüşü şöyledir: *“Öğretmenlerin seminer döneminin, hizmet içi eğitimin eğitime katkısız oluşu.”* (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununun ücretli öğretmenlik olduğu konusundaki görüşler de şu şekilde dile getirilmiştir:

“Bana göre eğitim sistemimizin en önemli sorunlarından biri de ücretli öğretmen sorunu.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Personel eksikliği öğretmen, ücretli öğretmen uygulaması, bir yılda bir sınıf dört öğretmen değiştirdi.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinin (15) yakındığı Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunlarından biri de Suriyeli öğrencilerdir. Bir erkek ilkokul müdür yardımcısının görüşü şu şekildedir: *“Suriyeli veliler ile dil olarak anlaşamama, velilerin kendi çocukları ile Suriyeli öğrencilerin aynı sınıfta olmalarını istememeleri en önemli sorunu oluşturmaktadır.”*

Eğitim yöneticilerinden bir kısmı (12) Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununu bütçe yetersizliği olarak belirtmektedir. Bütçe yetersizliğiyle ilgili olarak bir kadın ilkokul müdür yardımcısının yanıtı şöyledir: *“İlkokul, ortaokul, temel eğitim okullarına parasal kaynak gönderilmemesi.”*

Bazı eğitim yöneticilerinin (6) görüşlerine göre Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunu şikayet servisleriyle ilgilidir. Bir erkek ortaokul müdür yardımcısı sorunu şöyle dile getirmiştir: *“Velinin ve öğrencinin şımarık ve ... tavırları karşısında öğretmen ve idarecinin BİMER-CİMER gibi uygulamalarla ezilmesi.”*

Türk Milli Eğitim Sisteminde yaşanan bir başka en önemli sorunun ise okul binalarının yeterli olmadığına yönelik eğitim yöneticilerinin (5) görüşleridir. Bir erkek ilkokul müdür yardımcısının konu ile ilgili yanıtı dikkat çekicidir: *“Okul binalarının öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte yapılmaması ve donatılmaması.”*

Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununun öğretim programında sanata ve spora yer verilmemesi olarak belirten görüş şöyledir: *“Bence en önemli sorun eğitimde sanata, spora yeterince yer verilmemesi. Her şeyin kağıt üzerinde kanunlar, yönetmeliklerde yazılması ama uygulanmaması.”*(İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

Edim (performans) değerlendirmesinin olmamasını Türk Milli Eğitimin Sisteminin en önemli sorunu olduğunu belirten bir erkek şube müdürünün görüşü şöyledir: *“Çalışan ile çalışmayan aynı değerde, bu büyük bir sorun.”*

Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununu okul ders saatlerinin uzunluğu olarak gören bir erkek ilkokul müdürü görüşünü şöyle açıklamıştır: *“... ilkokullarda ders saatinin fazla olması en önemli sorunları oluşturuyor. Altı ders saati çok fazla.”*

Eğitim yöneticilerinin Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarından en önemlisi olarak sıraladığı diğer sorunlar; ders kitaplarının içeriğinin oturmamış olması (ilkokul müdürü), sınıfların kalabalık oluşu ve ikili öğretim (ortaokul müdür yardımcısı, ilkokul müdürü), nepotizm (akraba kayırmacılığı) (ilkokul müdürü), bölgesel farklılıklardır (ilkokul müdürü). Bu konudaki görüşlerden bazıları şöyledir:

“Ders kitaplarının içeriği hâlâ sistemde oturmamış durumda...” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Sınıfların kalabalık oluşu, öğretmen ihtiyacı, ikili eğitim...”(Ortaokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Yönetim kademesinde nepotizm en büyük sorunlardan birisidir.”(İlkokul Müdürü, Kadın)

Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunlarının Çözümüne Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Bir kişinin bir sorun ile ilgili görüşünün alınması, öneriye dönük bir ipucu verebileceği gibi bir konudaki bir öneri de içinde soruna işaret edebilir. Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine, Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorununun ne olduğu sorulduktan sonra, bu sorunun çözümü için önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Görüşleri sorulan eğitim yöneticileri Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarına çözüm önerisi olarak eğitimin planlamasını, yönetim kademelerinin yeterliğe dayalı belirlenmesini, eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almasını, sistemin sık değişmemesini, kaynak yetersizliğinin giderilmesini, öğretmen eğitiminin nitelikli duruma getirilmesini, şikayet mekanizmalarının kaldırılmasını, aile eğitiminin yapılmasını, ülkeye özgü milli bir eğitim sisteminin oluşturulmasını öncelikli olarak belirtmişlerdir.

Bu bağlamda çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin önemli bir bölümü (67) eğitim planlamasının Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümünde önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu önerilerden biri şöyledir: *“Toplum ihtiyaçları dikkate alınarak eğitimin planlanması gerekir. Günümüzde yaşanan problemlerin bir kısmı bundan kaynaklandığını, planlama yapılmadığı için yaşandığını düşünüyorum.”* (Ortaokul müdürü, Kadın)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin önemle vurguladıkları bir öneri, eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yeterliği ile ilgilidir. Eğitim yöneticilerinden bir bölümü (21) yönetim kademelerinin yeterliğe dayalı belirlenmesi ve politikadan uzaklaştırılmasının Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarını çözeceği görüşündedir. Bir kadın şube müdürünün yanıtı şöyledir: *“Tüm yönetim kademelerinde liyakat ve kariyere önem verilmelidir. Yönetim kademeleri aşamalı olmalı ve kriterler siyaset kurumlarından uzaklaştırılmalıdır.”*

Eğitim yöneticilerinin, eğitim yönetimi alanında eğitim almaları gerektiği çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticilerince (23) dile getirilmiş, bunun sorunların çözümünde etkili olacağı öngörülmüştür. Bir kadın ilkokul müdür yardımcısının görüşü, önerileri özetlemektedir: *“Eğitim fakültelerinde öğretmenlik meslek eğitiminin yanında yöneticilik alanı açılmalı ve örgütü yöneten kişilerin buralarda eğitim alarak gelmeleridir.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bir bölümü (11) sistem içerisinde yönetici seçilmesinin Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarını çözmeye etkili olacağını belirtmektedir. Bir erkek ilkokul müdür yardımcısı sorunların çözümünde içeriden yönetici seçmeyi şu şekilde dile getirmektedir: *“Eğitimi yönetenlerin eğitimin içerisinde gelmesi gerekir.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bir bölümü (11) Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözülmesi için etkili yönetici seçilmesinin önem taşıdığını belirtmektedir. Konuyla ilgili bir görüş çarpıcıdır: *“Önce vatanım diyen donanımlı insanlar, etkili yöneticiler, yönetici olarak görevlendirilmelidir.”*(Şube Müdürü, Kadın)

Eğitim yöneticileri, Türk Milli Eğitim Sisteminin sık değiştirilmemesini, milli bir eğitim sisteminin oluşturulmasını ve sistemin yeniden yapılandırılmasını önermektedir. Buna göre eğitim yöneticilerinden bazıları (9) Türk Milli Eğitim Sisteminin sık değişmesini en önemli sorun olarak gördükleri için çözüm olarak sistemin sık değiştirilmemesini önermektedirler. Bir erkek ortaokul müdürü önerisini şöyle belirtmektedir: *“Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatının da alanda çalışmakta olan kişilerden oluşturulan, akademik paydalarla desteklenen bir sistemin oluşturularak bu sistemin bir daha değiştirilmeden, güncellenmesi (sadece güncellenmesi).”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözülmesi için Milli bir eğitim sisteminin oluşturulması (12) gerektiğini belirtmişlerdir. Konu, şu öneride özetlenmiştir: *“Tüm çevrelerin temel değerler çerçevesinde bir araya gelecek ortak milli bir sistemin oluşturulması.”* (Ortaokul Müdürü, Kadın)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bazıları (7) da sistemin yeniden yapılandırılmasının Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarına çözüm olacağını belirtmektedir. Buna ilişkin bir kadın ilkokul müdürünün önerisi şöyledir: *“Sistemin yeniden oluşturulması, Ankara, 81 ilin raporlarından ana raporu hazırlayıp, milli sistemin oluşturulması.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine göre Türk Milli Eğitim Sisteminde yaşanan sorunların çözümünde kaynak yetersizliğinin giderilmesi (23) önem taşımaktadır.

Kaynak yetersizliğinin giderilmesinin sorunların çözümünü sağlayacağını belirten bir erkek ortaokul müdürünün yanıtı şöyledir: *“Eğitim kurumlarının maddi problemlerin sistem tarafından çözülmesi,... Okulların tüm kaynak ihtiyaçlarının maddi olarak çözülmesi gerekir.”*

Türk Millî Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümünde çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bir kısmı (19) öğretmen eğitiminin nitelikli duruma getirilmesinin önem taşıdığını belirtmektedir. Nitelikli öğretmen yetiştirmeye ilişkin bir erkek ilkököl müdür yardımcısının görüşü şu şekildedir: *“Öğretmen eğitim sisteminin nitelikli hale getirilmesi. Kültürel anlamda ve alan anlamında donanımlı öğretmenlerin yetiştirilmesi.”*

Eğitim yöneticilerinin bir bölümü (19) Türk Millî Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümü için özlük haklarının iyileştirilmesini önermektedir. Bir erkek ilkököl müdürünün önerisi şöyledir: *“Özlük ve maddi haklarda yapılacak iyileştirmeler ile sorun çözülebilir.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri (16) Millî Eğitim Sisteminde yaşanan sorunların dile getirildiği BİMER, CİMER, Alo 147 gibi şikayet mekanizmalarının sorun kaynağı durumuna geldiğini, kaldırılması gerektiğini önermişlerdir. Şu görüş durumu özetlemektedir: *“BİMER, CİMER gibi bütün hatların kaldırılması, Millî Eğitim Sisteminin en büyük sorunlarının çözümünü sağlayacaktır.”* (İlkokul Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinin bir bölümü de (15) Millî Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümünde aile eğitiminin etkili olacağını düşünmektedir. Bu görüşü belirtenler arasında bir erkek ortaokul müdür yardımcısının görüşü şöyledir: *“Kendi değerimize uygun eğitimin önce ailelere verilmesi gerekiyor.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bazıları ise (12) Türk Millî Eğitim Sisteminin sorunlarının kuram-uygulama (akademisyen ve saha) işbirliğinin sağlanmasıyla çözüleceğini vurgulamaktadır. Bu görüşü özetleyen bir öneri şöyledir: *“Sistemi bilen, anlayan akademisyen, uzman ve saha uygulaması içerisinde bulunan kişilerden komisyon kurulması ve işbirliği yapması.”* (Şube Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinden bir bölümü (12) edim değerlendirmesine ilişkin bir sistemin gelmesinin Türk Millî Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümünde önem taşıdığını belirtmektedir. Bunlar içinden bir öneri durumu açıkça belirtmektedir: *“Çalışanın farkının olması gerekir. Çalışan ile çalışmayan bir olmamalı. Performanslar değerlendirilmeli ve ona göre bir süreç izlenmelidir. Fazla ek ders, ücret, ödül vb. (İlkokul Müdürü, Erkek)*

Türk Millî Eğitim Sisteminin en önemli sorunlarından birisinin üst ve alt yönetim arasında iyi bir iletişim olmaması, çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin bir bölümünce (11) belirtilmiştir. Konu, şu öneriyle özetlenmiştir: *“Üst makamlarda bulunanların eğitim-öğretim yılı içerisinde belirlenen zamanlarda en alt kademeye bir araya gelmesi.”* (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Eğitim yöneticilerinden bazıları ise nitelikli öğretmen yetiştirilmesi (11) ve öğretmen yetiştirmeye özgü kurumların açılmasının (9) sorunların çözülmesi için önem taşıdığından söz etmişlerdir. Bu konuda belirtilen iki öneri şöyledir:

“Nitelikli öğretmen yetiştirme, insan yetiştirme.” (Şube Müdürü, Erkek)

“Öğretmen yetiştiren okulların açılması. Köy Enstitüleri, öğretmen okulları gibi.” (Şube Müdürü, Kadın)

Eğitim yöneticilerinin bir bölümü (11) Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözülmesinde öğretmene değer verilmesini de vurgulamaktadırlar. Bir erkek ortaokul müdürünün önerisi şöyledir: *“Öğretmenlerin yetkilerinin artırılması, gereksiz şikayetlerin önlenmesi. Öğretmenlere gereken ilginin, değerinin gösterilmesi. Öğretmenlerle ilgili olumsuz cümlelerin bakanlıkça kullanılmaması.”*

Ders kitaplarının güncellenmesi (11) ise çalışma grubundaki eğitim yöneticilerince Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümünde önerilmektedir. Bir erkek ilkököl müdürüne göre: *“Ders kitaplarındaki bilgiler daha zengin ve çağdaş olmalı.”*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri hukuksal düzenlemelerin (mevzuatın) hazırlanmasında hukukçuların (9) ve okul üyelerinin görüşlerinin alınmasını (11) sistemdeki sorunları en aza indireceğini belirtmektedir. Bu kapsamda bir öneri şöyledir: *“Mevzuat dairesinin yönetmelikleri çıkarırken hukukçulardan vb. görüşlerin alınması, devamlı iptal edilen maddeler olmamalı.” (Şube Müdürü, Erkek)*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bir bölümü (9) de Türk Milli Eğitim Sisteminin sorunlarının çözümü için eğitimin öncelikli olarak üretime yönelik olması gerektiğini belirtmiştir. Bu konudaki bir öneri aynen şöyledir: *“Eğitim öncelikli olarak üretime yönelik olmalı ama kültürel değerler de yok sayılmamalı” (Şube Müdürü, Erkek)*

Uygulamalı eğitimin Türk Milli Eğitim Sisteminin bazı sorunlarının çözümünde etkili olacağını belirten eğitim yöneticileri de olmuştur (9). Konuyla ilgili bir görüş şöyle belirtilmiştir: *“Eğitim-öğretim içeriğinin sadeleştirilip yaparak yaşayarak öğrenme, uygulamalı eğitim faaliyetlerinin artırılması Milli eğitim sisteminin birçok sorununu çözecektir.” (İlkokul Müdürü, Erkek)*

Türk Milli Eğitim Sistemindeki sorunların çözümüne ilişkin çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bir bölümünün (9) bir başka önerisi ise okul binalarının koşullarının iyileştirilmesi olarak açıklanmıştır. Okul binalarının güncellenmesine ilişkin önerisini bir erkek ortaokul müdürü şu şekilde belirtmektedir: *“Okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, her okulun yeterli bahçesinin olması, spor salonlarının olması, resim, müzik ve beden eğitimi derslerinde bu alanların kullanılması.”*

Öğrencilerin özel yeteneklerine göre yönlendirilmesi de çalışma grubundaki bazı eğitim yöneticilerince (8) sistemin sorunlarının çözümü için gerekli görülmektedir.

Konuyla ilgili bir öneri aynen şöyledir: “Çözüm için ilkokuldan başlamak üzere öğrencinin temel yeteneklerine göre yönlendirilmesi gerekir”. (Şube Müdürü, Kadın)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bazıları (3) evrensel değerlerin hedeflenmesinin sistemdeki sorunların çözülmesinde önem taşıdığını belirtmektedir. Bir erkek ilkokul müdürünün konu ile ilgili görüşü şöyledir: “Evrensel değerlerin kabul edilmesi, en az gelecek 20 yıllık bir süreyi kapsayan planlamanın yapılması gerekir.”

Okulun-İlçenin En Önemli Sorunlarına İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine görev yaptıkları okulun (ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri bu soruyu görev yaptıkları birim açısından yanıtlamışlardır) en önemli sorununun ne olduğu da soruldu. Eğitim yöneticileri okullarının-ilçelerinin en önemli sorunlarını öğretmenlerin gelişimlerini sürdürmek istememesi ve eğitimcilerin eğitiminin yeterli olmaması, öğretmenlerin güdülenmemesi (motivasyonu), okulun fiziki koşullarının yetersizliği, okula dış (siyasi ve veli) müdahaleler ile yeterliğe dayalı olmayan atamalar, öğrencilerden kaynaklanan sorunlar, eğitim yöneticilerince yıldırılmayı (mobbing) öncelikle belirtmişlerdir.

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin bir bölümü (21) kendi birimlerinin (okul-ilçe milli eğitim) en önemli sorununun öğretmenlerin gelişimlerini sürdürmek istememesi ve eğitimcilerin eğitiminin yeterli olmamasını (11) belirtmişlerdir. Eğitim yöneticilerinden ikisinin konu ile ilgili görüşleri şöyledir:

“Eğitimcilerin eğitimi en önemli sorunlardan birisini oluşturuyor.” (İlçe Milli Eğitim Müdürü, Erkek)

“Kendi kurumumda karşılaştığım en önemli sorun öğretmenlerimizin kendini geliştirememeleri, belli kalıplar dışına çıkmamaları, yeni gelişmelere kapalı olmaları.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Öğretmenlerin güdülenmesi (motivasyonu) (9), öğretmenlerin çalışma saatleri (8) ve ücretli öğretmenlik (5) konuları da çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları birimde en önemli buldukları sorunlar arasında yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinden ikisinin görüşleri şöyledir:

“Öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede isteksiz olması ve görevlerini yerine getirmemeleri...” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“En çok etkileyen sorun okullardaki ücretli öğretmen sorunudur. Çünkü sorun benim dışımda gelişen ve çözümlemede de etkin olamayacağım bir sorun bu sorun; okuldaki öğrenciyi, aileyi ve başarıyı etkiliyor, ücretli öğretmenlik.” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Öğretmenlerin derslerine zamanında girmemeleri buna idare olarak hiçbir şey yapamamız.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri okulların fiziki koşullarına ilişkin sorunlar (14), okulların kaynak sorunları (9), okulun öğrenci kapasitesinin yetersizliği (4) konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Eğitim yöneticilerinden bu sorunları dile getirenlerden ikisi durumu şu şekilde açıklamaktadır:

“Okulumuzda en önemli sorun, okul bahçesinin küçük olması, oyun alanlarının olmaması; okulun fiziksel koşulları sorunlu.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Sınıf mevcutlarının 60 civarı, okul mevcudununun 3.000 olması en büyük sorunlarımızdan.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinden bir bölümü (17) dış müdahalelerin ve politikaların etkisini okullarında-ilçelerinde yaşadıkları en önemli sorun olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim yöneticileri veli müdahalesi (19) ve yeterliğe dayalı olmayan atamaları (11) da okullarının en önemli sorunu olarak belirtmektedirler. Eğitim yöneticilerinin bazılarının görüşleri şöyledir:

“Kurumun işlerine siyasiserin müdahale etmesi.” (Şube Müdürü, Erkek)

“Liderlik vasıflarına sahip olmayan, ancak referans kelimesiyle yumuşatılmış ve kendilerince kabul görülen bir havaya sokulmuş, torpile sahip idarecilerin olması.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Öğrenci velilerinin sınıflara, eğitim-öğretime ve öğretmene çok fazla müdahale etmesi, rahatsızlık vermesi.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Okullarda-ilçelerde yaşanan bir başka en önemli sorun personelin yeterli olmamasıdır (12). Bir erkek şube müdürü sorunu şu şekilde belirtmektedir: *“Yetişmiş insan eksikliği bizim en büyük sorunumuzu oluşturuyor.”*

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin en önemli gördüğü sorunlar arasında, öğrenciden kaynaklanan sorunlar da vurgulanmıştır: Öğrencilerin okulu sevmemeleri (17), öğrencilerin disiplin sorunları (13), öğrencilerin istenmeyen davranışları (9), akademik başarı düşüklüğü ve devamsızlık (2). Bazı eğitim yöneticilerinin sorunlara ilişkin görüşleri şöyledir:

“Öğrencilerin okulu sevmemesi, değerler eğitimine önem verilmemesi, öğretimin eğitimin önüne geçmesi, okuma yazmadan önce değerlerin verilmesi.” (İlkokul Müdürü, Kadın)

“Okulumuzda karşılaştığımız en önemli sorun istenmeyen öğrenci davranışları (diğer öğrenciler için çok ciddi tehlike oluşturan).” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Yöneticiliğimiz esnasında bizi en çok etkileyen sorun öğrencinin disiplinsiz davranışları.” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Okulumdaki en önemli sorun devamsızlık ve başarısızlık.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin bir bölümü (21) veli-öğretmen çatışması (21) ve ailenin ilgisizliği (14) sorunlarını, görev yaptığı okulun en önemli sorunu olarak belirtmiştir. Bu konuda belirtilen iki görüş şöyledir:

“Velinin öğretmene, öğretmenin veliye güveninin kalmaması, öğretmenlerin artık gelecek tepki ve şikayetlerden korkarak sadece ‘dersimi işlerim’ mantığımda olması suya, sabuna dokunmaması. Velilerin öğretmeni eğitici değil sadece öğretici olarak görmesi. Çocuğunun gayri ahlaki davranışı için görüşmek isteyen öğretmene velinin ‘sen benim çocuğuma karışamazsın, sen sadece dersini anlat’ diyerek öğretmeni aşılamaması. (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Ailelerin eğitime olan bakışı, ilgisizliği.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Okullarda-ilçelerde yaşanan en önemli diğer sorunlar ise eğitim yöneticilerince yıldırma (mobbing) (16), ikili öğretim uygulamaları (8), iş güvenliği (7) ve sağlığı (hijyen) ilgilendiren (4) sorunlar olarak sıralanmaktadır. Bu sorunlarla ilgili dört görüş şöyledir:

“İş güvenliği (imkansızlık) nedeniyle önlem alınmaması.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“İkili öğretim uygulaması...” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Okulumdaki en önemli sorun, okulu ve paydaşları ilgilendiren genellenebilecek problemi çözme yöntemi ve fikirlerinin tek bir kişi üzerinden yürütülmesi, idari yönetimin istişare yapmayı uygun bulmaması. İdareciler arasındaki yaş farkının fazla olması ve genç idarecilerin fırsatları değerlendirmesine, planlamasına engel olunması. (Mobbing)” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Okulda zehirlenme olayı, idareciliği bıraktım gelen idareci arkadaş beni kantin-kooperatife verdi. İki ay sonra 3. sınıf öğrencilerinden bir iki çocuğun karnı ağrımış, sağlık ocağına gidiyorlar yedikleri simit ya da poğaçadan zehirlendiklerini söylüyor. Gelince bunlar sınıfa bütün sınıf senin de karnın ağrıyor diyor. Tüm sınıf hastaneye kaldırılıyor.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

İlçe milli eğitim müdürlüğünde görev yapan yöneticiler yaşadıkları en önemli sorunu, uzmanı olmadıkları işleri gerçekleştirmeleri olarak belirtmişlerdir. İlçe milli eğitim müdürlüğünde görevli bir erkek şube müdürü sorunu şöyle dile getirmektedir: *“Yaklaşık on yedi tane bölüm olduğundan, her şube müdürü, her bölüme bakmaktadır. Bazı bölümler ciddi uzmanlık alanı gerektirmektedir. Örneğin inşaat, emlak, muhasebe.”*

Çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin tümünün okullarında ya da il-ilçelerinde göçmen öğrenciler bulunmaktadır. Bu durumu eğitim yöneticilerinden bazıları (19) okulun en önemli sorunu olarak görmektedir. Eğitim yöneticilerden ikisi sorunu şöyle belirtmektedir:

“Okulun, çevrenin göç alması ve öğrenci nakillerinin sürekli olması, okulun bulunduğu çevrede Romen vatandaşların bulunması ve bunları okulumuza kazandırılmıyorusuz, erken okulu terk etmeleri...” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Okulumuzun en büyük sorunu maddi kaynaklarımızın kısıtlı olması bir de Suriyeli öğrencilerin fazla olması.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde bazı sorunların, sistemin ve okulun ortak sorunları olduğu gözlemlenir.

Okulun-İlçenin Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine görev yaptıkları birimde (okul-ilçe milli eğitim müdürlüğü) yaşadıkları en önemli sorunun çözümü için önerilerini yazmaları istenmiştir. Eğitim yöneticilerinin önerileri arasında kaynak yetersizliği, eğitimin siyasetten ayrılması, eğitim sistemimizin milli duruma getirilmesi, okulun fiziksel koşullarında değişiklik yapılması, farklı kurum ve kuruluşlar ile işbirliği yapılması, iyi yönetici yetiştirme ve yeterliğe göre yönetici atama, öğretmenlerin güdülenmesi, öğretmenlik mesleğinin özendirilmesi, öğrencilere yönelik önlemler alınması, velilerle iletişim ve veli eğitimi, şikayet mekanizmalarının kaldırılmasını öncelikli olarak belirtmişlerdir.

Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin önemli bir bölümü (32) okullarında-ilçelerinde yaşadıkları en önemli sorunu kaynak yetersizliği olarak belirtmektedir. Dolayısıyla öneriler de bu sorunun çözümlenmesine yöneliktir:

“İlçe milli eğitim müdürlüklerimize de maddi destekler verilmeli.” (Şube Müdürü, Erkek)

“Devletin her okula bütçe vermesi gerekiyor...” (İlkokul Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinden önemli bir bölümü (31) eğitimin siyasetten ayrılmasını ve eğitim sistemimizin milli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüşü savunan bir erkek ortaokul müdürünün görüşü şöyledir: *“Siyasi müdahalelerden uzaklaşması. Eğitim sistemimizin milli hale getirilmesi.”*

Eğitim yöneticilerinden bazıları (28) okulun fiziksel koşullarında değişiklik yapılmasının sorunlarının çözümüne yardımcı olacağını düşünmektedir. Bu görüşteki bir ilkokul müdür yardımcısı ve bir ortaokul müdürünün yanı sıra şu şekildedir:

“Onarım-tadilat ya da yeniden yapım yoluyla hem öğrencilerin hem personelin severek, benimseyerek eğitim-öğretime hazır bir bina.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Tekli eğitime uygun binaların yapılması ve sınıf kapasitelerinin evrensel normlara uygun hale getirilmesi.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Eğitim yöneticilerinden bir kısmı ise farklı kuruluşlar ile yapılacak olan işbirliklerinin (23) sorunların çözümünde etkili olacağını belirtmektedir. Bir kadın ilçe milli

eğitim müdürünün görüşü şöyledir: “Yerel yönetimler, okul-aile birlikleri, proje, diğer kurumlar, STK ve iş adamlarından destek bularak çözmeye çalışıyoruz.”

Eğitim yöneticileri sorunların çözümünde iyi yönetici yetiştirme modellerinin (19) ve yeterliğe göre yönetici atanmanın (11) da önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bir ilkokul müdürü ve bir ortaokul müdür yardımcısının önerisi şöyledir:

“Özel bir sınavla, yönetici yetiştiren bir eğitim kurumundan mezun ve sürekli eğitimden geçen ancak üzerinde siyasi erkin baskısını hissetmeyen liderlik vasıflarına sahip okul liderleri yetiştirmeliyiz.” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Her okula belirli bir bütçe ayrılması ve liyakata göre yönetici atanarak bunların adil kullanılması...” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

Eğitim yöneticilerinin öğretmene yönelik çözüm önerileri değerlendirildiğinde öğretmenlerin güdülenmesi (19), öğretmen yetiştirme (12), öğretmenlik mesleğinin özendirilmesi (10) dikkati çekmektedir. Eğitim yöneticilerinin sorunların çözümüne ilişkin önerilerinden bazıları şöyledir:

“Öğretmen eğitiminin nitelikli hale gelmesi ve atamaların ihtiyaca göre yapılabilmesi.” (Ortaokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Öğretmenin statüsünün arttırılması, saygınlığının kazandırılması, dış müdahalelerin engellenmesi.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Öğretmenlerimizin genelde motivasyonlarının düşük olması. Sürekli bazı bahanelerin ardına saklanmış olması.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri öğrenciler ile ilgili bazı değişikliklerin okullarındaki-ilçelerindeki sorunların çözümünde etkili olacağını belirtmektedir. Bunun için öğrencilere okulun sevdinmesini (17), öğrencilerin devamsızlıklarının araştırılmasını (3), ikili öğretimin sonlandırılmasını (9) ve psiko-sosyal destek (3) birimlerinin açılmasını önermektedirler. Buna göre:

“Öğrencilere okulun sevdinmesi ile ilgili etkinlikler...” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Devamsızlıkların araştırılması, haklı bir nedeni yoksa yasal müeyyidelerin uygulanması...” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Fiziki kapasitemizin arttırılarak, normal eğitime geçişimizin sağlanması...” (İlkokul Müdürü, Erkek)

“... yabancı öğrenciler için ayrı bir okul ve müfredat uygulanması.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

“... rehberlik servisi tarafından öğrenci-veli-doktor-psikoloğa yönlendirildiği halde veli için devlet hastanesinden randevu çok ileri tarihlerde mümkün olu-

yor. Fakat sorun tehlikeli olarak devam ediyor. RAM'lar geliştirilip öğrencileri direkt yönlendirebileceğimiz psikososyal destek birimleri..." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri (daha çok ilçede görevli) personel ile ilgili yaşanan sorunlara şu çözüm önerilerinde bulunmuşlardır: Personelin niteliğini artırma (11), yeterli sayıda personel görevlendirilmesi (9), personel eğitim harcamaları desteği (8). Konuyla ilgili birkaç öneri şöyledir:

"Personelin mutlaka nitelikli hale getirilmesi gerekiyor. Bunun için personel çalıştırma mevzuatı değişmeli. (Şube Müdürü, Erkek)

"Personel takviyesi." (Şube Müdürü, Erkek)

"Türkçe öğretici, rehber öğretmen, danışman öğretmen görevlendirilmesidir. Ayrıca bu öğrencilerin kırtasiye, giyim ve ders araç-gereç materyali temin edilmelidir." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

Veli iletişimi (11) ve veli eğitiminin (9) okulda yaşanan sorunların çözümünde etkili olacağı, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerince belirtilmiştir. İki eğitim yöneticisinin görüşü konuya ışık tutmaktadır:

"Velilerin bu kadar sınıf içine dahil edilmemesi için önce sistem bunu kaldıracak. Daha sonra müdür ve müdür yardımcılarının 'ortak tutumu' olmalı. Bir veli çıkarken birini çıkarmamazlık yapılmaz." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

"Veli eğitim programları ile önce iyi bir veli nasıl olunuru öğretmemiz lazım..." (İlkokul Müdürü, Erkek)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri, okulun-ilçenin sorunlarının çözülmesi için şikayet mekanizmalarının ortadan kaldırılmasını (17), edim değerlendirmesi yapılmasını (7), planlama yapılmasını (5), alan araştırmalarının yapılmasını (3) önermektedir. Konuyla ilgili birkaç öneri aşağıda verilmiştir.

"Sürekli performans değerlendirme yapılmalı..." (Ortaokul Müdürü, Erkek)

"BİMER-CİMER ve ALO147'nin aslına uygun kullanılması veli ve öğrenciyi her şeyin üstünde tutmamak, bıçaklanan bir öğretmen ya da müdür olduğu zaman bakanımızın sosyal medyaya çıkıp 'benim öğretmenime dokunamazsınız' demesi..." (Ortaokul Müdürü, Erkek)

"Daha çok öğretmen kavramının değerini, önemini, iletişim şeklinin nasıl olması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapmak seminer, anket..." (Müdür Yardımcısı, Erkek)

"Daha planlı bir şekilde ilerlenmeli, bir yıllık, üç yıllık beş yıllık planlamalar yapılmalı ve takip edilmelidir." (Lise Müdürü, Erkek)

Okulda-İlçede Çözölemeyen Sorunlara İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin çözemediklerini belirttikleri sorunlar arasında veli ilgisizliği, cinsel istismar olayları, öğretmenlerin gereksiz rapor almaları, çocuk gelinler, siyasi müdahaleler, madde bağımlılığı, okulda şiddet, güvenlik sorunları, öğretmen çatışmaları, öğrenci devamsızlığı, sağlıksız yönetici atamaları, okulun fiziki koşulları, Suriyeli öğrenciler, şikayet mekanizmaları yer almaktadır.

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin bir bölümüne (22) göre okullarında çözemedikleri bir sorun, öğrencilerin devamsızlığıdır. Bu sorun ile ilgili bir kadın ilkököl müdür yardımcısı şunları söylemektedir: *“Sürekli devamsız olan öğrencilerimizin okula devamını sağlayamadık.”*

Eğitim yöneticilerinin çözemediklerini belirttikleri sorunlar arasında okulda şiddet (19), cinsel istismar (17), madde kullanımı (9) yer almaktadır. Konu ile ilgili iki görüş verilmiştir:

“Velinin ilgisizliği, cinsel istismar olayları...” (İlkökol Müdür Yardımcısı, Kadın)

“Bizi aşan problemler oluyor; aile içi taciz olayları, öğretmen raporları, madde bağımlılığı, kavgalar...” (Ortaökol Müdürü, Erkek)

Eğitim yöneticilerinin birimlerinde (okullarında-ilçelerinde) çözemedikleri sorunlardan biri de öğretmenlerden kaynaklanmaktadır: Öğretmenler arasındaki kavgalar (17), öğretmenlerin gereksiz rapor alması (8). Konu ile ilgili bir erkek ortaökol müdürü *“Öğretmenler arasındaki kavgalar...”*, bir erkek lise müdürü de *“Öğretmenlerin gereksiz rapor alması”* biçiminde yazmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri okullarında-ilçelerinde çözemedikleri sorunlar içinde Suriyeli öğrenciler (15) konusunu belirtmişlerdir. İki görüş şöyledir:

“Suriyeli öğrencilerin belli bir düzen ve nizamla okula kayıt olma dönemi belirlenmemesi kafalarına esince kayda gelmeleri...” (İlkökol Müdür Yardımcısı, Erkek)

“Tüm okulumuzun mevcudu suriyeli öğrenci olduğu için yeteri kadar Türkçeyi kullanma becerilerinin gelişmemiş olması, Türkçe dinleme, konuşma, anlama, okuma, yazma becerilerini geliştirme...” (İlkökol Müdür Yardımcısı, Kadın)

Eğitim yöneticilerinin okullarında çözemedikleri başka sorunlar arasında okul binasından kaynaklanan sorunlar (9), ikili öğretim (7), internet eksikliği (3) ve kız öğrencilerin okuldan alınarak evlendirilmesi (1) yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinden bazıları sorunlarını şu cümleler ile belirtmişlerdir:

“Bina ile ilgili kaynaklanan sorunları çözememekteyiz. Su deposunun olmaması, kalorifer sisteminin eski olması, bahçenin dar olması, merdivenlerin yetersiz kalması, hala ikili eğitim yapmamız...” (İlkökol Müdür Yardımcısı, Erkek)

Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar İle Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler

"İkili eğitim ile ilgili büyük sorunlar yaşanmaktadır." (İlkokul Müdürü, Erkek)

"İnternet yokluğu ve kızların okuldan alınıp evlendirilmesi sorunları..." (Lise Müdürü, Erkek)

Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri okullarında-ilçelerinde çözemedikleri sorunlar içinde şikayet mekanizmalarının (11) olduğunu belirtmişlerdir. Bir erkek ilkokul müdür yardımcısı bunu şöyle dile getirmiştir: *"Velilerin en ufak şeyde sürekli şikayete gelmesi, Alo 147'yi araması,..."*

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinden bazıları ise okullarında-ilçelerinde siyasi ilişkiler (3), okulun güvenliği (2), yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmamaları (3) konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sorunları şu görüşler daha iyi açıklamaktadır:

"Siyasi ilişkileri çözemedim." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Kadın)

"Okulumuzun önünden karayolu geçmektedir. 2010 yılından bu yana 18 çocuğumuzun ölümüne sebep olmuştur. Tüm resmi kurumlara başvururdum hiçbir çözüm alamadım." (İlkokul Müdürü, Erkek)

"Yeterli bilgiye sahip olmadığımız için bazı noktalarda tıkanıyoruz. Yardımcılarım da bu konu ile ilgili bir eğitim almıyor. Süreci nasıl yöneteceğimizi kendi deneyimlerimizle öğreniyoruz." (Ortaokul Müdürü, Erkek)

Eğitim Yöneticilerince Kullanılan Sorun Çözme Tekniklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, eğitim yöneticilerine okullarında-ilçelerinde yaşadıkları sorunları çözmek için hangi sorun çözme tekniklerini kullandıkları da soruldu. Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin açıklamalarından görüşme, beyin fırtınası, balık kılıcı, odak küme gibi sorun çözme tekniklerini kullandıkları, deneyimli yöneticilere danıştıkları, hukuksal metinleri inceledikleri anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma grubundaki yöneticilerin görüşlerine göre sorun çözmede ağırlıklı olarak görüşme (48) tekniğinin kullanıldığı saptanmıştır. Eğitim yöneticilerinin konuya ilişkin bazı görüşleri şöyledir:

"Karşıdaki kişiyi dinlemek, dinlediğimiz olayın sebeplerini incelemek. Sebeplerine göre çözüm yollarını önermek." (Şube Müdürü, Erkek)

"Sorun çözümünde soruları sıraya koyup en çok etkilenen kitlenin çözümünü yapmaya çalışıyorum. Daha önce karşılaştığım bir sorunsu kendi yöntemimi kullanıyorum." (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)

Eğitim yöneticilerinin belirttikleri görüşlerden balık kılıcı (38), beyin fırtınası (14), odak küme tekniğini (13) kullandıkları anlaşılmaktadır:

"Problem çözme sürecinde beyin fırtınası tekniğini, sorun yaşayanlar ile görüşme tekniğini kullanıyorum." (İlkokul Müdürü, Erkek)

“Sorunu-problemi kabul etmekle başlar, problemle ilgili tespitler yapılır. Problemlerle ilgili kişiler dinlenir. Problemin kaynağı belirlenir. (Analiz), problemi ortadan kaldıracak kişi ya da kurumlar ile görüşür, problem karşısında yapabileceklerimiz belirlenir. Bizi aşarsa ilgili kuruluşa bildirilir.” (Ortaokul Müdürü, Erkek)

“Önce problemin kaynağını bulmak lazım. Analiz-sebeup-sonuç belirleme-anlama-çözme seçeneği belirleme-riskleri analiz etme-çözüm seçime-karar...” (İlkokul Müdürü, Erkek)

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin sorun çözme sürecinde deneyimli yöneticilere danıştığı (18) anlaşılmaktadır: *“Tecrübeli müdürlerime danışıyorum.” (İlkokul Müdür Yardımcısı, Erkek)*

Eğitim yöneticilerinin bazıları ise eğitimle ilgili hukuksal metinleri inceleyerek (9) sorunu çözdüğünü belirtmektedir. Konuyla ilgili bir erkek ortaokul müdürünün görüşü şöyledir: *“Sorunun yasal kaynağını öğrenirim, yasal altyapısını öğrenirim. Birden fazla tarafı ilgilendiriyorsa ilgililer ile görüşürüm.”*

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları eğitim yöneticileri tarafından Türk Milli Eğitim Sisteminin sürekli değişmesi, ülkeye özgü bir sistemin olmaması, farklı ülke sistemlerinin uygulanmaya çalışılması, öğretmen ve yönetici görüşleri alınmadan değişiklik yapılması, sınav sisteminin sürekli değişmesi, hukuksal düzenlemelerin sık değişmesi, öğretim programlarının sık değişmesi, yetiştirilmek istenen insan tipinin belirsizliği, yeterliğe önem verilmemesi, plansızlık, istikrarsızlık, öğretmene değer verilmemesi, öğretmen eksikliği, yönetici ve öğretmen yeterlikleriyle ilgili sorunlar, öğretmenin niteliğindeki sorunlar, yönetici atama biçiminin yarattığı sorunlar, ücretli öğretmenlik, okulların fiziki koşullarının uygun olmayışı, bütçe-kaynak yetersizliği, edim değerlendirmesinin olmaması, izleme-denetim mekanizmasının olmaması, öğretim programlarında sanata ve spora yer verilmemesi, bölgesel farklılıklar, sağlıksız bilgi akışı, BİMER, CİMER, Alo 147'nin sisteme zarar vermesi, Milli Eğitim Bakanının farklı meslekten olması, karar almada yukarıdan aşağıya bir sistemin izlenmesi, sorumluluk-yetki dengesizliği, hizmetiçi eğitimin yetersizliği, ölçünlerin (standartların) olmayışı, okul eğitim saatleri, ders kitaplarının içeriği, ikili eğitim, kalabalık sınıflar, yönetim kademesindeki nepotizm (akrabaları kayırma), ders kitaplarının içeriği, bürokrasi süreci, uygulamaların eksikliği, Suriyeli öğrenciler ve iş yükünün fazla olması en önemli sorunlardır. Bu sorunların her biri eğitim sisteminin farklı bir noktasını ilgilendirmekte, ulusal ve yerel düzeyde çözümlere gereksinim duyulmaktadır. Aktaş'ın (2018) yaptığı araştırma da, araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Araştırmada öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcısı, maarif müfettişi ve şube müdürlerinin görüşlerine göre eğitim sisteminin öğretmen, öğrenci, yönetici, veli, fiziksel altyapı, finansman ve eğitim programı sorunları belirlenmiştir. Ayrıca nitelikli öğretmen yetiştirilmemesi, öğretmenlerin

mesleki gelişimi sürdürmemesi, okulun çalışma koşullarının yeterli olmaması, öğrencilerin sınav stresi yaşamaları, disiplin sorunları, yönetici atama yetiştirme sorunları, okul-veli iletişimde anlaşmazlıklar, okul binalarının mimari açıdan elverişsiz olması, eğitim bütçesinin yetersizliği, bölgesel farklılıkların dikkate alınmaması ve programda içerik sorunlarının olduğu saptanmıştır. Eğitim sistemin farklı tür ve boyutta sorunları bulunmakta, bu sorunlar okulun farklı iç ve dış üyelerinden kaynaklanmaktadır.

Türk Milli Eğitim Sistemine yönelik incelemelerde sistemsel değişikliklerin sık yapıldığı görülmektedir. Eğitim sistemi iç ve dış nedenlerden dolayı sıklıkla değişim gereksinimi içindedir (Çalık, 2003). Değişimin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmada gerekli insan gücünün planlanması önem taşımakta, öğretmen ve yönetici yeterlikleri ön plana çıkmaktadır. Ünsal'ın (2018) yaptığı "Türkiye'de öğretmenlik mesleğinin statüsüne ilişkin bir pareto analizi" isimli olgubilim desenindeki araştırmada farklı branşlarda görev yapan on öğretmenden alınan görüşler sonucunda öğretmenlik mesleğinin statüsünün düşük olduğu ve bunun farklı nedenlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bursalıoğlu (1981) bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikleri okulun binasına ilişkin koruma ve bakım, okulun içerisinde yer alan demirbaşların kullanımı, koruması ve bakımı, personelin yönetimi, okul ikliminin olumlu olması, yardımcı hizmetlerin sağlanması, okul-çevre ilişkileri, disiplin ve devamın sağlanması olarak belirtmektedir. Bir okul yöneticisinin bu yeterliklere sahip olmaması, önemli sorunlara yol açabilecektir.

Eğitim sisteminde karşılaşılan bir diğer sorun ise plansızlıktır. Eğitimde plansızlık, bir planın olmaması, eğitimin amaçsız bir çaba olarak gerçekleştirilmesine neden olmakta ve sorunlara yol açabilmektedir. Karakütük (2016, 4) planlamayı tasarlama, şu anda bulunulan yerden ulaşılmak istenen yere götürecek eylem olarak tanımlamaktadır. Planlama eksikliği eğitimin hedeflerine ulaşmada sorunlar oluşturacağından kısa, orta ve uzun dönemli planlama yapılmalıdır. Uzun dönemli planlama, uzun dönemli politikaların belirlenmesinde önemlidir.

Sık hukuksal düzenleme değişiklikleri farklı sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Karaman Kepenekçi'nin (2004) yaptığı araştırmada 142 okul yöneticisinden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve okul yöneticilerinin eğitim mevzuatının dağınıklığından, sık değiştiğinden ve mevzuattaki bazı ifadelerin yoruma açıklığından dolayı sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmada Milli Eğitim Sisteminin sorunlarına çözüm önerisi olarak eğitimin planlanması, yönetim kademelerinin yeterliğe dayalı belirlenmesi, eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim alması, sistem içerisinde yönetici seçilmesi, etkili yönetici seçilmesi, eğitim sisteminin sık değiştirilmemesi, milli bir eğitim sisteminin oluşturulması ve sistemin yeniden yapılandırılması, kaynak yetersizliğinin giderilmesi, nitelikli öğretmen yetiştirilmesi, öğretmen yetiştirmeye özgü kurumların açılması, özlük haklarının iyileştirilmesi, öğretmene değer verilmesi, şikayet mekanizmalarının

kaldırılması, aile eğitiminin yapılması, kuram-uygulama (akademisyen ve saha) işbirliğinin sağlanması önceliklidir. Ayrıca ders kitaplarının güncellenmesi, hukuksal düzenlemelerin hazırlanmasında hukukçuların ve okul üyelerinin görüşlerinin alınması, eğitimin öncelikli olarak üretime yönelik olması, eğitimin yaparak-yaşayarak uygulamalı olması, okul binalarının güncellenmesi, öğrencilerin özel yeteneklerine göre yönlendirilmesi, evrensel değerlerin hedeflenmesi önerilmiştir.

Okulun-ilçenin en önemli sorunları olarak da; öğretmenlerin gelişimlerini sürdürmek istememesi ve eğitimcilerin eğitiminin yeterli olmaması, öğretmenlerin güdülenmesi sorunu, okulun fiziki koşullarının yetersizliği, okulların bütçe sorunları, okulun öğrenci kapasitesinin yetersizliği, okula dış (siyasi ve veli) müdahaleler ile yeterliğe dayalı olmayan atamalar, öğrencilerden kaynaklanan sorunlar (öğrencilerin okulu sevmemeleri, öğrencilerin disiplin sorunları, öğrencilerin istenmeyen davranışları, akademik başarı düşüklüğü ve devamsızlık), göçmen öğrenciler, eğitim yöneticilerince yıldırma, öğretmenlerin çalışma saatleri ve ücretli öğretmenlik, personelin yeterli olmaması, veli-öğretmen çatışması, ailenin ilgisizliği, ikili öğretim uygulamaları, iş güvenliği ve sağlığı ilgilendiren sorunlardır. Ayrıca ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin, yetki alanlarında olan ancak uzmanı olmadıkları işleri gerçekleştiremedikleridir.

Personel ile ilgili yaşanan sorunlar eğitim sürecini etkilemektedir. Kösterelioğlu ve Bayar'ın (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin Türk Millî Eğitim Sisteminin güncel sorunlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 23 öğretmenden elde edilen verilere göre öğretmenin mesleki gelişimi ve hizmet içi eğitim ile eğitimde mesleki yönlendirme en çok değinilen sorunlardandır. Diğer önemli sorunlar ise yönetici yetiştirme ve seçme, öğretmen yetiştirme ve dershaneler, fiziksel altyapı ve donanım yetersizliği, eğitim politikalarının üzerindeki siyasi etki ve öğretmenlerin kariyer basamakları olarak belirlenmiştir. Bıyık'ın (2014) Trabzon'da görev yapan 10 ilkokul/ortaokul müdürü ile yürüttüğü çalışmada okuldaki en çok sorunun personel hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi konularında yaşandığı belirlenmiştir. Personelin yanı sıra okulda öğrenci boyutunda yaşanan sorunlar da önem taşımaktadır. Eğitim hizmetinin öğrenci için yapıldığı düşünüldüğünde öğrencinin sorunlarını en aza indirmesi planlanmalıdır. Okullarda öğrenciden kaynaklanan farklı sorunlar yaşandığı yapılan çalışmalarda (Kaplan vd., 2017; Çimen ve Karaboğa, 2015; Çelebi, 2009) belirlenmiştir. Okulda yaşanan sorunların bir başka boyutunu da aile dayanışması oluşturmaktadır. Sağlıklı bir aile iletişimi kurulamamış olan okul ikliminin sorunsuz işlemesi beklenemez. Okul başarısının ön koşulu okul aile dayanışmasıdır (Çelenk, 2003).

Bu çalışmaya göre *okulun-ilçenin sorunlarına yönelik çözüm önerileri*; kaynak yetersizliğinin giderilmesi, eğitimin siyasetten ayrılması, eğitim sistemimizin millî duruma getirilmesi, okulun fiziksel koşullarında değişiklik yapılması, farklı kurum ve kuruluşlar ile işbirliği yapılması, iyi yönetici yetiştirme ve yeterliğe göre yönetici atama, öğretmenlerin güdülenmesi, öğretmenlik mesleğinin özendirilmesi, öğrencilere yöne-

lik önlemler alınması (öğrencilere okulun sevdirmesi, öğrencilerin devamsızlıklarının araştırılması, ikili öğretimin sonlandırılması ve psiko-sosyal destek birimlerinin kurulması), velilerle iletişim ve veli eğitimi, şikayet mekanizmalarının kaldırılması, edim değerlendirmesi yapılması, planlama yapılması, alan araştırmalarının yapılması, (daha çok ilçede görevli) personelin niteliğini artırma, yeterli sayıda personel görevlendirilmesi, personel eğitim harcamaları desteği yapılmasıdır.

Bu araştırmaya göre *okulda-ilçede çözülemeyen sorunlar da şunlardır*: Öğrencilerin devamsızlığı, okulda şiddet, cinsel istismar, madde kullanımı, velilerin ilgisizliği, öğretmenler arasındaki çatışmalar, öğretmenlerin gereksiz rapor almaları, kız öğrencilerin okuldan alınarak evlendirilmesi, siyasi müdahaleler, madde bağımlılığı, okulda şiddet, güvenlik sorunları, öğrenci devamsızlığı, sağıksız yönetici atamaları, okul binasından kaynaklanan sorunlar, Suriyeli öğrenciler, şikayet mekanizmaları, ikili öğretim, internetin olmayışı, okulun güvenliği, yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yeterli olmamaları. Özellikle cinsel istismar olayları, çocuk gelinler, siyasi müdahaleler, madde bağımlılığı, okulda şiddet, güvenlik sorunları, Suriyeli öğrenciler gibi konularda okul yöneticilerinin sistematik ve farklı kurumlar ile işbirliği içerisinde çözüme yönelmeleri önemlidir.

Eğitim yöneticilerinin kullandıkları sorun çözme teknikleri de; yaygın olarak görüşme olmak üzere, beyin fırtınası, balık kılıçığı, odak küme teknikleri ile deneyimli yöneticilere danışma, hukuksal metinleri incelemedir. Eğitim yöneticileri sorunları çözmede farklı nedenlerden dolayı yetersiz kalmaktadır. Üstün ve Bozkurt'un (2003) araştırmasında okul müdürlerinin sorun çözme becerilerinin düşük olduğu belirlenirken, Çelikten'in (2001) yaptığı araştırmada birçok okul müdürünün sorun çözme aşamalarını bilmediğinden bilimsel olmayan yolları denediği, bilimsel yöntemin aşamalarını uygulamadıkları saptanmıştır. Bu nedenle birçok sorunun çözüme kavuşması gecikmekte ya da çözüme ulaşılamamaktadır.

Eğitim yöneticilerinin yeterlik kazanarak yetişmeleri ve yeterli yöneticilerin atanması, sistem içinde yöneticilerin yeterliklerinin artırılmasında sorun çözme tekniklerini de içine alan hizmet içi eğitimin sürekliliğinin sağlanması öncelikli olarak önerilebilir. Ayrıca yönetim kademelerinin yeterliğe dayalı belirlenmesi, eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim alması, sistem içerisinde yönetici seçilmesi, etkili yönetici seçilmesi, uzun vadede geçerliğini koruyacak bir sistem oluşturulması, kaynak yetersizliğinin giderilmesi, nitelikli öğretmen yetiştirilmesi, öğretmen yetiştirmeye özgü kurumların açılması, özlük haklarının iyileştirilmesi, öğretmene değer verilmesi, şikayet mekanizmalarının kaldırılması eğitim yöneticilerinin sorunlarını önemli oranda azaltacağı için önerilebilir.

Kaynakça

- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 767-780.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Aktaş, H.İ. (2018). Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bıyık, E. (2014). İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 536-557.
- Çalık, T., Sezgin, F. ve Çalık, c. (2013) *Yönetimde Problem Çözme*, Ankara: PEGEM Akademi.
- Çelebi, N. (2009). Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları, *Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 75-100.
- Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: Okul aile dayanışması. *İlköğretim online*, 2(2), 28-34.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
- Çimen, L. K. ve Karaboğa, Y. (2015). Yönetici ve Öğretmenlerin Ortaöğretim Okullarındaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3 (Special Issue 3), 613-628.
- Gaynor, A. K. (2012). *Analyzing Problems in Schools and School Systems: A Theoretical Approach*, Routledge Press, New Jersey.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri, *Milli Eğitim Dergisi*. 160 (1), 272-300.
- Kadioğlu Ateş, H. ve Çardak, M. (2016). Eğitim Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri İle İlgili Yapılan Araştırmalara Genel Bir Bakış. *Türk ve İslam Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 3(7), 106-130.

Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar İle Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler

- Kaplan Özdal, A., Özdal, H., ve Çağanağa, Ç. K. (2017). İlköğretim Kurumlarında Yöneticilere Yansıyan Disiplin Sorunları ve Bu Sorunlara Dönük Yaklaşımları. *Electronic Turkish Studies*, 12(25), 445-466.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim Planlaması*, Ankara: PEGEM.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (21. Basım) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226
- Kösterelioğlu, İ., ve Bayar, A. (2014). Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin güncel bir değerlendirme. *International Journal of Social Science*, 25(1), 177-187.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2017) Öğretim Mesleği Genel Yeterlikleri, http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_Öğretmenlik_Mesleey_Genel_Yeterlykleri.pdf, Erişim Tarihi: 10.10.2018.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Sezgin, F. (2016). Okul Yöneticisi ve Liderlik, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Ed. Servet Özdemir), Ankara: PEGEM Akademi.
- Ünsal, S. (2018) Türkiye’de Öğretmenlik Mesleğinin Statüsüne İlişkin Bir Pareto Analizi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(2), 111-130.
- Üstün, A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1), 13-20.
- Yerli, S. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zeka ve Sorun Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: İstanbul Anadolu Yakası Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, N. (2011). Okul Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Yaşadıkları Sorunları Çözme Öyküleri Işığında Denge Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12(4), 55-79.