



Bülent Kızılbağ

<https://orcid.org/0009-0003-0645-8856>

Assistant Principal, Alangör Primary School, Turkey, kizilbagbulent@gmail.com

Bial Sevimli

<https://orcid.org/0009-0000-3331-7520>

Principal, Kiraçtepe Primary School, Turkey, bsevimli_21_pdr@hotmail.com

Sibel Can

<https://orcid.org/0009-0004-2914-7142>

Assistant Principal, Bismil Anadolu High School, Turkey, sibeliu21@hotmail.com

Engin Ökmen

<https://orcid.org/0009-0009-0360-1702>

Assistant Principal, Bismil Anadolu High School, Turkey, engin.okmen@hotmail.com

Vasfiye Özakoruç

<https://orcid.org/0000-0001-9154-5134>

Teacher, Bağlar Ali Kuşcu Primary School, Turkey, erva.213@gmail.com

Umut Aksünger

<https://orcid.org/0009-0001-1745-9374>

Assistant Principal, Kocaalan Yatılı Bölge Secondary School, Turkey, yusufaga_21@hotmail.com

Vedat Erdoğan

<https://orcid.org/0009-0009-4720-0433>

Principal, Ortaşar Secondary School, Turkey, vedaterdogan84@gmail.com

Atıf Künyesi | Citation Info

Kızılbağ, B., Sevimli, B., Can, B., Ökmen, E., Özakoruç, V., Aksünger, U. ve Erdoğan, V., (2023). Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların İncelenmesi, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (6), 2628-2640.

Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların İncelenmesi

Öz

Bu çalışmanın amacı; okul yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunların incelenmesidir. Çalışma ile var olan yöneticilere ışık tutmak ayrıca yönetici adaylarına ön tecrübe sağlayıp yöneticilikte etkili yönetici olmalarına yardımcı olması amaçlanmaktadır. Başarılı yönetici yetiştirmenin yanında yönetimde başarısızlığa sebep olacak sorunları da bilmek önemlidir. Araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Yenişehir ilçe sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada olgu bilim deseni yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan görüşme tekniği ile

ilköğretim okullarında çalışan 15 yöneticiden elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin detaylı bir şekilde anlatılmasıyla ve katılımcıların verdiği cevaplardan doğrudan alıntılar verilmek suretiyle geçerlik ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; yöneticiler genelde yetki azlığına karşılık sınırsız iş talebi, yardımcı personel sorunu ve yöneticilerin mesai kavramının olmaması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler okul donatım eksikliği ve inşaat giderleri, okulların fiziki alanlarının yetersizliği, okulların mesafe uzaklıklarının yönetici ve öğretmenlere maliyeti ve yerleşim yerlerine uzak okul çalışanların beslenme sorunlarının yaşandığını ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Yönetici, Yönetimsel sorunlar, Öğretmen, Akademik

School Administrators' Experiences in the Management Process Analysing Problems

Abstract

The aim of this study is to examine the problems experienced by school administrators in the management process. The aim of the study is to shed light on the existing administrators and to provide preliminary experience to the administrator candidates and to help them to be effective administrators in management. In addition to raising successful administrators, it is important to know the problems that will cause failure in management. The research consists of administrators working in primary schools within the borders of Yenışehir district of Diyarbakır province in the 2023-2024 academic year. Case study design method was used in the research. The data were obtained from 15 administrators working in primary schools through semi-structured and non-directive interview technique. Validity and reliability were tried to be ensured by explaining the data collection process in detail and by giving direct quotations from the answers given by the participants. As a result of the study, administrators generally stated that they had problems related to the lack of authority, unlimited work demand, the problem of auxiliary staff and the lack of the concept of working hours of administrators. In addition, administrators stated that there are problems related to school equipment deficiency and construction costs, inadequacy of physical areas of schools, the cost of distance of schools to administrators and teachers, and nutrition problems of school employees who work in schools far from settlements.

Keywords: School, Administrator, Administrative problems, Teacher, Academic

Giriş

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslektir. Eğitim politikası üst düzeyde belirlenir, orta düzeyde yorumlanır ve sistem geri bildirimini sağlayan birinci düzeyde uygulanır. Bu uygulamayı uygulayan örgütlerde tercih edilen lider okul yöneticisidir (Güçlü, 2000). Okul liderlerinin hedeflere ve süreçlere odaklanması gerekir. Hedef odaklı okul yöneticileri, yeni öğretim ve yönetim yaklaşımlarını öğrenme fırsatına ve yeteneğine sahip olan ve okul performansını geliştirmek için geniş yetkilere sahip olan kişilerdir. Süreç odaklı okul yöneticileri, öğretmenlerin katılımını, becerilerini ve performanslarını görüp değerlendirir ve gelişimlerini teşvik eder (Özden, 2000). XXI. yüzyılı yaşadığımız bu zamanda bilgi çok hızlı bir şekilde değişmekte ve yerine yeni bilgiler gelmekte, bilgiler hızlı tüketilmektedir. Bu şekilde

siyasette, ekonomide, bilimde, teknolojide, sosyal ve kültürel değerlerde çok önemli ve köklü değişimlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bütün bunlara ek olarak ekolojik ve demografik yapı da işin içine girerek değişimi önemli boyutta etkilemektedir. Değişim ve gelişimlere paralel olarak yönetim paradigmaları da dönüşmüş, yeni düşünce, anlayış, tarz ve paradigmalar yaşantılara ve yönetimlere hükmetmeye başlamıştır (Armağan ve Yıldırım, 2015). Hızla değişimin yaşandığı dünyada adalet, özgürlük, demokrasi ve insan hakları konusunda yaşanan yeni akımlar beraberinde düşünce ve eğitimde de eşit olmayan durumların ve eşitsizliğe neden olan etmenlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Arslan, 2019). Değişimle birlikte farklı birçok sorunun olduğu okul ortamlarında Şişman'a (2013) göre okul yöneticileri okulda devamlı bulunan öğretmen, öğrenci ve eğitimci olmayan diğer çalışanlar için mutluluk verici bir yaşam alanı oluşturulmalıdır. Bunların gerçekleşmesi, morallerin yüksek olduğu okul iklimi ile sağlanır. Olumlu okul ikliminin yaşandığı okullarda yüksek öğrenci başarısının sağlandığı bilinmektedir. Nitekim Brandan (2015) sorumluluk düşüncesi ile hareket eden öğrencilerin yetiştiği çevrenin, okul ikliminin olumlu, huzurlu ve morallerin yüksek olduğu ortamlar olduğunu belirtmiştir. Bunun olabilmesi için okul yöneticilerinin okulun insan kaynağına ilişkin bilgilerini iyi analiz etmesi gereklidir. Çünkü bu insan kaynağı etkili ve verimli değerlendirilebilirse yine insan kaynağının temelini oluşturan öğrencilerin istenilen düzeyde yetişmesi beklenmektedir. Okulda insan kaynağı olan öğretmen ve eğitici olmayan diğer çalışanların okulda geçirilen zamanlarda iyi etkileşim ve iletişim içinde olmaları, okulun hedeflerine yüksek düzeyde ve kolaylıkla ulaşmasını sağlayacaktır. Bu anlamda etkileşim ve iletişimi sağlayan olumlu yöntemler ve çatışma yönetimi konusunda okul yöneticilerinin bilgili, tecrübeli ve doğru yöntemleri uygulayabiliyor olması hayati önem taşımaktadır (Aslantaş ve Özkan, 2012). Okul yöneticilerinin iletişim konusunda başarılı olması beklenmektedir.

Çünkü iletişim kanalıyla insanlar etkileşime girmekte ve yaşamlarına yön vererek sürdürmektedirler. Okul yöneticileri okullarında öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticiler arası iletişim kanalıyla etkileşim sağlamaktadır. Yöneticilerin seçtikleri iletişim yöntemleri örgütün işleyişini büyük ölçüde etkilemektedir. İletişim noktasında yaşanabilecek kazalar örgütün imajına, iklimine ve çevre tanınırlığına etki edecektir. Okulların yüksek performans göstermeleri için çevre kontrolü kadar kendi potansiyellerini iyi tanıma zorunlulukları vardır. Bu nedenle okul yöneticileri okul sorunlarının neler olduğu konusunda bilgili olmalıdır. Okulların zorlu rekabet koşulları arasında ve beklentilerin yüksek olduğu ortamlarda verilere dayalı kıyaslamalar yapmaları gerekir. Çünkü bilgilerin hızlı değiştiği bu zamanda yeni bilgiler ortaya çıkıp çalışma hayatını doğrudan etkilemektedir. Okulların değişmesi ve gelişme sürecinin insanlar gibi olduğu düşünülürse, varlıklarını devam ettirmek için yenilik ve değişim yapmak okullar içinde kaçınılmazdır. Okullar, zayıflıklarını, sorunlarının neler olduğunu bilen

ve fark eden yöneticileri sayesinde değişim ve gelişim yaşayabilirler. Sorunların, okulların değişim ve gelişim sürecinin önünde engel oluşturmaması için fark edilmeleri gereklidir. Okulların var olan fiziki yapıları eğitim hedeflerine uygun olmakla birlikte insan yaşantısına, insanın fiziksel donanımına ve insan ruhuna uygun olmalı, yapıların şekli, büyüklüğü, boyası, donanım durumu insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Okul binasının fiziksel yeterliliği karşıladığı durumlarda eğitim örgütleri daha rahat çalışırken, aksi durumda okul yöneticilerinin eğitime ayırdığı zaman azaltmakta, okul yöneticileri enerjilerini eğitim dışı alanlarda harcamakta bu da eğitimin etkisizleşmesine neden olabilmektedir (Arslan, 2019). Bu nedenle eğitimin kalitesi ve etkisinin azalmasına engel olmak ve okul başarısının yükseltilmesi için okulların gerekli fiziki donanımlarının karşılanması önem taşır. Bu anlamda okul yönetimlerinin önemli görevi okulun fiziki ve donanım özelliklerini artırıcı çalışmalar yaparak eğitimin kalitesini artırmalarıdır (Yalçın, 2019). Eğitim kurumlarının lideri durumunda bulunan okul yöneticileri okulla ilgili konularda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yöneticilerle doğrudan, bunlar dışındakilerle dolaylı olarak haberleşme ve etkileşim içindedirler. Okul yöneticileri eğitim ile ilgili konularda yaşanabilecek herhangi bir sorunda ilk muhatap olanlardır. Sorunların ortaya çıkmasıyla beraber çözüm üretimini sağlayacak kişiler yine okul yöneticileridir. Okul yöneticileri sorun çözme konusunda proaktif rol oynamak zorundadır. Sorun çözücü rolünde olan okul yöneticilerinin öncelikle sorunların farkına varmaları ve bu sorunların tanımlarını yapabilmeleri beklenir. Okul yöneticilerinin sorunun farkında olma ve sorun çözme becerilerinin okul içindeki etkililiklerini arttıracak bir unsur olduğu düşünülmektedir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışma, böylesine önem arz eden okul yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlarını yönetici görüşleri açısından tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma ile elde edilen bu bulguların, alanyazına sağlayacağı katkı önem arz ettiği düşünülmektedir. Çalışmanın genel amacı, okul yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunların incelenmesine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
2. Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik müdahale yöntemleri nelerdir?

1.1. Okul Yöneticisi Kavramı

Okul yöneticileri örgütsel (kavramsal), teknik ve kişilerarası alanlarda da yetkin olmalıdır. Örgütsel yeterlilik, örgütü bir bütün olarak görme ve duyma yeteneğidir. Bir görevi başarmak için belirli bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma yeteneği, teknik bir beceri olarak kabul edilir. İnsan becerilerini geliştirmek için yöneticilerin yetişkin motivasyonu, tutum oluşturma, grup dinamikleri, insan ihtiyaçları, ahlak ve insan kaynakları gelişimi hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Ayrıca çatışma, stres, zaman, etik ve toplantı yönetimi konularında okul

iklimi ve kültürü oluşturabilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları da beklenmektedir (Güçlü, 2000). Okul yöneticileri, okul yönetiminin işlevlerine yön veren kişilerdir (Kul ve Güçlü, 2010).

Okul yöneticisi, eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan eğitim örgütünde kilit rol oynayan ve okul içindeki tüm faaliyetleri yönlendiren kişidir. Günümüzde okul liderlerinden beklenen rol değişmiş ve okul liderlerinin okul geliştirme sürecindeki rolü çok önemli hale gelmiştir. Okul yöneticilerinin, okul etkinliklerinin okul amaçlarına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini ve işleme eksikliklerinin giderilip giderilmediğini bilmesi gerekir (Sarıçam, Selvi, Göksu, b.t.s.3). Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekler hakkında gerekli tüm bilgileri vermekle yükümlüdür. Ayrıca okul müdürü, okulun içinde bulunduğu dış ortamın gerektirdiği gerekli bilgileri sağlamakla yükümlüdür (Buluç, 2007). Çünkü okulun dış çevresi aileleri, iş çevrelerini, meslek odalarını vb. içerir. Okul liderlerinin iletişim kurulacak hedef kitleyi anlamaları ve buna göre hazırlık yapmaları gerekmektedir

1.2. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Problemler

Eğitim yöneticilerimizi zorlayan ve görevlerinde müşkül durumlara düşüren sorunların çoğu, politik tarafsızlığı sağlayamamalarıdır. Yöneticinin yeterliliği ile adalet arasında ve yönetici yeterliliği ile önyargı arasında bir ilişki vardır. Eğitim ve siyaset ilişkisi, eğitim yönetiminin uzmanlaşmasını engellemiş ve eğitim yöneticilerini zor duruma sokmuştur. Yöneticiler yerinden olma endişesi ile bildirilen direktif şeklindeki yönlendirmeleri uygulama konusunda kaygı duymuşlar, ancak uygulanması gereken genel kurallar uygulanamamıştır (Bursalıoğlu, 1987). Yetki verilmesi sağlanarak özellikle okul yöneticilerinin profesyonelleştirilmesi, okul yöneticilerinin belirli kriterlere göre seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması doğrultusunda, okul yöneticilerinin yetkilendirilmesi gerekir. Şimdiye kadar eğitim ve okul yöneticileri, merkezi yönetim yaklaşımlarının ön koşulu olan 'yönetici' değil, 'uygulayıcı' olarak hareket etmişlerdir (Balcı, 2003). Ülkemizdeki okul örgütlenme modelini değiştirmenin yanı sıra, iyi okul liderleri yetiştirme çabalarının bir önkoşulu, yerinden yönetim temelinde köklü bir okul yönetimi reformudur (Şimşek, 2003). Bir göreve başladıktan sonra, görevle ilgili becerileri kazanmada deneme yanılma süreci ile öğrenmek çok fazla zaman, çaba ve fırsat yüksek maliyet gerektirir. Özellikle eğitim sistemlerinde deneme yanılma sürecindeki hatalardan kaynaklanan üretim hatalarını düzeltmek oldukça zor ve maliyetlidir (Başar, 2000).

Akademik eğitim düzeyi, okul liderlerinin işlerinde karşılaştıkları zorluklardan biridir. Akademik sicili iyi olan bir okul yöneticisi, okul yönetimi kavramlarını ve süreçlerini bilmelidir. Bu, kuruluşun amaçlarına uygun hareket etmesini ve kuruluşun insan ve malzeme kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasını sağlar. Okul yöneticileri için bu alanda akademik eğitim zorunludur (Bursalıoğlu, 2002). Ayrıca, üniversite eğitim bölümlerinde eğitim

yöneticilerine yönelik mevcut eğitim programları standartların altında ve teorik yönü ön planda olmakla birlikte, okul ve klinik deneyime yönelik programlarla birleştirilmelidir (Şimşek 2003). Türkiye'de eğitim yöneticileri atanır. İdari personel, yönetime veya yetkiye göre değişebilir. Profesyonel çevrelerde, yönetici yetiştirmeye başlamadan önce biraz öğretmenlik deneyiminin olması gerektiğine inanılıyordu. Eğitim yöneticiliği Türkiye'de meslek olarak son dört beş yıldır yerleşiktir, bu nedenle hazırlık eğitimi ile elde edilen nitelikler atama için aranmaz (Eren, 1991).

Teknoloji kullanımı, okul müdürlerinin problem yaşadığı konulardan biridir. Okul yöneticilerinin teknolojiyi etkin kullanma eğitimleri yeterli düzeyde olmayabilir. Bir yandan teknoloji, özellikle okul yönetiminde artan idari sorumluluklarla karşı karşıya kalan eğitim yöneticilerinin karar verme sürecini kolaylaştıran bir araçtır. Mevcut eğitim yöneticisi yetiştirme programları, eğitim yöneticilerine geleneksel yeniliğe ek olarak teknolojik yeniliği öğretmemektedir. Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı'nın teknolojinin eğitimde ve okullarda kullanımına yönelik eğitim çalışmalarının daha etkili hale gelmesi kaçınılmaz görünmektedir. Türkiye'de bu yöndeki çabalarda olumlu gelişmeler görülmüştür (Turan, 2002). Eğitim yönetimi, idari ve genel yönetim alanlarının gelişmesinden büyük ölçüde etkilenmektedir (Taymaz, 2003). Eğitim yöneticilerinin hizmet ettikleri kişilerin davranışlarını etkili bir şekilde değiştirmeleri beklenir, ancak gerekli yetkinlikleri geliştirebilmeleri için hizmet öncesi ve sonrası gelişen ve güncellenen yönetim alanında eğitilmeleri gerekir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma okul yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlarına ilişkin yönetici görüşlerini belirlemeye yönelik yapılan nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma tekniklerinin öne çıkan özellikleri doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacı tarafından ilgili alan yazın taraması yapılarak hazırlanmıştır. Oluşturulan görüşme soruları 2 alan uzmanı tarafından incelenerek kapsam geçerliliği gözden geçirilmiştir. Kişisel Bilgi Formu Araştırmada katılımcıların kişisel bilgilerini görüşme formlarında belirtmeleri istenmiştir. Bu amaçla yöneticilerden cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme yönelik bilgiler istenmiştir. Çalışmanın yürütülebilmesi için okul yönetimine çalışma hakkında bilgi verilmiş ve okul yönetiminden çalışmanın yürütülebilmesi için izin istenmiştir. Okulda görüşme yapmak için yöneticiler ile iletişime geçilmiş, uygun bir güne randevu alınmıştır. Görüşme yapılmadan önce katılımcılara gerekli

açıklamalar yapılmış ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilecek çalışma için katılımcılardan görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Görüşmeler için 18.11.2023 28.011.2022 tarihleri arasında okulda görüşme yapmaya uygun ortam tercih edilmiştir. Araştırma süresince katılımcıların soruları rahat bir şekilde cevaplayabilmeleri için araştırmanın başlangıcında amaçtan derinlemesine bahsedilmiştir. Yönetici görüşmeleri 10-15 dakika sürmüştür. Araştırma kapsamında 15 öğretiyöneticiye yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde “Görüşme Formları” kullanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Diyarbakır ili merkez yenişehir ilçesine bağlı okullarda görev yapan 15 yönetici oluşturmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler		N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	9	60,0
	Kadın	6	40,0
Eğitim düzeyiniz	Lisans	10	67,0
	Yüksek Lisans	4	26,0
	Doktora	1	7,0
Mesleki Kıdeminiz	1 ve 5 yıl arası	4	26,0
	6 ve 10 yıl arası	7	48,0
	11-15 yıl arası	1	7,0
	16 yıl ve üstü	2	14,0

Geçerlilik, Güvenirlilik ve Etik;

Bu araştırmada güvenilirliğin ve geçerliliği sağlanmasında; inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık yollarına başvurulmuştur. Bu bağlamda; araştırmada inandırıcılığı sağlamak için veri toplama araçlarını oluşturma, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve raporlanması aşamalarında uzman desteği alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için veri çeşitlemesine gidilerek yöneticilerden veriler toplanmıştır. Aktarılabirlik ilkesi göz önünde bulundurularak çalışmada doğrudan alıntılama ve bunların yorumlanmasıyla sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Tutarlılığın sağlanabilmesi için ise veri toplama ve analiz aşamalarında alan yazında dikkate alınmış, uzman görüşlerinden faydalanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Yöneticiler görüşme formlarına düşüncelerini yazılı olarak iletmişlerdir. Daha sonra bu formlar araştırmacı tarafından, olduğu gibi bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bu formlar üzerinden gerekli kodlamalar yapılmıştır. Elde edilen bu verilerin analizinde içerik analizi

kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırma verilerinin sunumunda katılımcılara verilen kodlardan yararlanılmış ve bazı görüşlerden doğrudan alıntılar yapılarak yorumlar desteklenmiştir. Bu çalışmada kodların ve kategorilerin elde edildiği yöneticilerin görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak ‘geçerlilik’ sağlanmıştır. Veri seti okunarak anlamlı birimler bulunmuş, kodlamalar yapılmış ve geçici temalar oluşturulmuştur. Kodlama işlemi yapılırken ilgili literatür göz önünde bulundurulmuştur. Veri analizinin son aşamasında ise elde edilen bulgular açıklanmış, yorumlar ve sonuçlar sunulmuştur.

3. Bulgular

Bu bölümde çalışmada yer alan alt problemlere göre çalışmada elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

1. *Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları hakkında görüşleriniz nelerdir?* alt problemine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda Tablo 2’de verilmiştir

Tablo 2. Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları hakkında yönetici görüşlerine ilişkin kodların frekans dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Kod	Yönetici	f
Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar	Sorunlara ilişkin olumsuz görüşler	Dış direnç, veli sorunları, yardımcı personele	Y1, Y2, Y3, Y5, Y8	5
		Fiziki ve donatım, yetki azlığı	Y4, Y12, Y13, Y14, Y15	5
		Öğrenci kaynaklı, mesai sıkıntısı	Y7, Y8, Y9,	3
		Taşıma	Y13, Y14	3
		Okul aile birliği	Y15,	1
		Ailesinden veya sosyal çevresinden	Y7	1
		Öğretmen kaynaklı	Y8	1
	Alakasız cevap	Fırsat eşitliği	Y13,	1

Görüşme yapılan yöneticiler, okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları hakkında “*dış direnç, veli sorunları, yardımcı personele*” ve “*fiziki ve donatım*” ifadesi ön plana çıkmaktadır. *Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları hakkında görüşleriniz nelerdir?* Sorusuna ilişkin yöneticilerin ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Genelde okulun dış paydaşları noktasında sorunların çözülmeye karşı direnç gösterdiğini düşünüyorum. (Y1).

Okul içinde çıkabilecek sorunları yönetici bazı yönetim süreçlerini ve lider rollerini yerine getirerek rahatlıkla çözebilirken veli ve diğer paydaşlarla ilgili sorunlarda ne yazık ki yöneticinin herhangi bir gücü olduğunu düşünmüyorum. (Y2).

Yetki azlığına karşılık sınırsız iş talebi. Yardımcı personel sorunu Yöneticilerin mesai kavramının olmaması, Öğretmen eksiği(Y3).

Öngörülebilir sorunlar örneğin elektrik prizinin kablolarının açıkta olması bunun sonucunda yaşanabilecek bir tehlike önceden öngörülebilir. Bu durumda okul idarecileri ivedilik sorunu çözerse okulda yaşanabilecek bir tehlikenin önüne geçmiş olur. Veyahut kirlenmiş çatı oluklarının zamanında temizlenmediği takdirde yağacak şiddetli bir yağmurda yağmur suların okula girmesi gibi Öngörülemeyen sorunlar daha çok doğal afet sonucunda fiziki şartlara zarar verecek sorunların ortaya çıkması, deprem de okul binalarının zarar görmesi, bu durum öngörülemez. (Y4).

Öğretmen kaynaklı sorunlar daha çok iletişim kaynaklı öğretmenin mesleği yetersizliğinden kaynaklı sorunlardır. Veli ve öğrenci ve meslektaşlarıyla doğru bir iletişim kuramayan bir öğretmen öngörülen şekilde okullarda çeşitli problemlerin nedeni olabilmektedir. Bu durumda okul yöneticilerin böyle bir problemi fark ettiklerinde ki fark etmeleri de zor olmayacaktır (Y5).

Öğrenci kaynaklı sorunlar daha çok akran kaynaklı sorunlardır. Bunları öngörmek mümkündür (Y6).

Öğrenci kaynaklı bir diğer sorun öğrenciyi başarısızlığa sürükleyen kendisinden, ailesinden veya sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlardır.(Y7).

Sorun ve problemlerin nedeni yine öğretmen kaynaklı sorunlardır. Öğrencisi zorbalığa ve şiddete maruz kalan velinin tepkisel sorunlardır. (Y8).

Okul donatım eksikliği ve inşaat giderleri, Okulların fiziki alanlarının yetersizliği, Okulların mesafe uzaklıklarının yönetici ve öğretmenlere maliyeti(Y10).

Yerleşim yerlerine uzak okul çalışanların beslenme sorunları Okul kolorifer yakıcı sorunu (Y11).

İş güvenliğinin yöneticilere yüklediği sorumluluk ve çözümsüz süreç, Taşıma bölgelerinde servis sorunu, şoför ve araç problemleri(Y14).

Okul aile birliği vb iş işlemlerin denetimlerde yöneticilerde istenmesi Yardımcı kaynak MEB kararı ile ihtiyaç arasında kalma sorunu (Y15).

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

2. Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik müdahale yöntemlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir? alt problemine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik müdahale yöntemlerine ilişkin ait kodların frekans dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Kod	Yönetici	f
Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik	Olumlu görüşler	İnsaiyatif ve fırsat verme	Y1, Y2, Y3, Y4.	2
		Sorunları kaynağına inilmeli	Y1, Y2, Y15,	3
		Yönetici ve öğretmen yaklaşımı	Y5, Y6, Y7, Y10, Y13	5
		Zamanın da müdahale	Y12	3

müdahale yöntemleri	Rehberlik servisi	Y12, Y15,	2
	Üst amire iletilmeli	Y3, Y4, Y11, Y14,	4
	Karşılıklı istişare	Y3, Y15,	2
Oumsuz Görüşler	Çözüm olanaksız	Y9	1

Katılımcılar genel olarak yöneticiler yakın görüşler bildirmişlerdir. *Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik müdahale yöntemlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?* Sorusuna ilişkin yöneticilerin ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Bahse konu olan bütün sorunları çeşitli platformlarda dile getirmemize rağmen hiç bir çözüm sunulmamıştır. Bütün sorunları kendimiz insaiyatif olarak veya katlanarak devam ediyoruz(Y1).

Sorunların temel nedenlerine inerek insaiyatif olarak kalıcı çözümlerin sağlıklı bir okul ortamı yaratması konusunda belirleyici olduğumu düşünüyorum.(Y2).

Özellikle okul müdürünün ve öğretmen ve öğrencilerle ilgili sorunlarda takındığı tavır ve benimsediği yaklaşım okul iklimini son derece etkileyen en önemli etmenlerdendir. (Y5). İvedilikle öğretmene rehberlik yapılması çıkabilecek problemlerin öğretmenle paylaşılması kurması gereken iletişim noktasında rehberlik yapılması gerekir. (Y8).

Akranlar arasında yaşanan ufak tefek sürtüşmeler ve akran zorbalıklarında okul yöneticileri zamanında müdahale ettikleri takdirde sorun büyük olasılıkla çözülecektir. (Y12).

Sorunları da okullardaki rehberlik servisinin aktif ve verimli çalışmalarıyla(Y13).

Bu durumda öfkeli veli sakince dinlenmeli sorun ivedilikle çözülmelidir. (Y14).

Yöneticilerin genel ifadelerine bakıldığında çözüm noktasında birleşmişlerdir.

Sonuç

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda okul yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin yönetici görüşleri incelenmiştir. Çalışmada yöneticilere “*Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları hakkında görüşleriniz nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, yöneticilerde konu hakkında bilgi alınmıştır. Yöneticiler dış direnç, veli sorunları, yardımcı personel, fiziki ve donatım yetki azlığına karşılık sınırsız iş talebi, yardımcı personel sorunu ve yöneticilerin mesai kavramının olmaması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yaylacı (2013) yaptığı çalışmada fiziki niteliklerinin yetersizliğini vurgulanmaktadır. Balcı (2013) olumsuz öğretmen liderliği kavramında öğretmenlerin dikkatsizliğinden, kayıtsız iletişim ve sorumsuzluk davranışlarından bahsetmiştir. Yılmaz (2019) ve Cereci (2016) okul yönetimlerinin yetkilerinin yetersiz kalmalarının nedenleri olarak sınırlı yetki, yetki sorunu kavramlarını kullanmıştır. Meşe (2009) bunun sebebini okul yöneticisi belirlenmesinde çok fazla siyasi baskınının olması ile açıklamaktadır. Stormshak vd (2016) yaptığı çalışmada riskli

öğrenci davranışlarının temelindeki neden okulların aile kaynaklı destek çalışmalarının öğrenci için yapılmaması olarak belirtmiştir. Yalçın'ın (2022) aktardığına göre başarılı okul yöneticileri okulun fiziki yapısında yenilikler yapar ve okulun binasını ilgi çekici duruma getirir. Araştırma bulguları literatür ile benzerlik göstermektedir. “Okul yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik müdahale yöntemlerine ilişkin görüşleriniz nelerdir?” İkinci sorusu sorulmuş, yöneticilerden konu hakkında bilgi alınmıştır. Yöneticiler genel ifadelerine bakıldığında sorunların kaynağına inilmeli ve olumlu yaklaşım tavrı sergilemeleri gerektiğini birleşmişlerdir. Terzi (2022) okul liderlerinin, okulda meydana gelen olaylarda geçici çözümlerin yerine daha kalıcı çözümlerin üretilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Kasapoğlu (2009) Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme ve problemlerin zamanında müdahale edilmesinden söz eder. Sonuç olarak ilgili alanyazınla bulgularımızın örtüştüğünü görmekteyiz. Sonuç itibariyle yöneticilerin görüşlerinden ve literatürden elde edilen bilgilere göre, okul yöneticilerin yönetim sürecinde birden fazla sorun yaşadıkları görülmüştür. Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında araştırmacılara sunulan öneriler şunlardır:

- Okul yöneticilerinin okulda karşılaşılan problemlerden en fazla ancak orta düzeyde “fiziki ve donatım, yetki azlığı” boyutuyla ilgili problem yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okulun fiziki ve donatım anlamında güçlendirilmesine yönelik adımlar atılması önerilebilir.

- Okul yöneticilerinin okul yönetiminde ortaya çıkan sorunları fark etmeleri, yaşadıkları ortamda var olan veya gelişebilecek sorunları anlayıp analiz edebilmeleri açısından farkındalık eğitimleri almaları sağlanabilir

- Benzer bir araştırma yurt dışı kaynaklı akademik çalışmalar içinde yapılabilir.

Kaynaklar

Armağan, Y., & Yıldırım, N. (2015). Okul yönetiminde araştırma-uygulama sorunu: Okul müdürleri ve eğitim araştırmaları. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 4 (1), 33-60.

Arslan, A. (2019). Sosyal adalet liderliği ve etik iklim arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Balcı, A. (2003). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik anlayışı. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, 115-133.

Serdar, G. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 71-94.

Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.

Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi* (5. Baskı). Pegem A Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Ziya (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Cereci, C. (2016). *Okul yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumlulukların hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Eren, M. A. (1991) *Türk Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Güçlü, N. (2000). Okula Dayalı Yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 895-920.
- Kasapoğlu, H. (2009). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yönetsel etkililik açısından okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme düzeyinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem A Yayınlan.
- Sarıçam, İ. Selvi, H. H. ve Göksu, Z. M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim müfettişlerinden beklentileri nelerdir? URL: <http://aksaray.meb.gov.tr/teftis/images>.
- Şimşek, M. Ş. & Akın, H. B., (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. (1.b). Çizgi Kitabevi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi* (2. bs.). Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H., (2003). *Okul yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, Ş. (2022). *Öğretmenlik mesleğine ilişkin imajın öğretmenler ve okul yöneticileri açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Turan, S., (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Yalçın, C. (2019). *Okul Yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir İli)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Yalçın, C. (2019). *Okul Yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir İli)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Yaylacı, A. F. (2013). Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ilişkin yaklaşım sorunu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (14), 25-40.
- Yılmaz, İ. (2019). *Okul yöneticilerinin saygınlıklarının belirlenmesi: Bir durum çalışması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kastamonu Üniversitesi.

