



## **Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme**

### **Challenges Faced by Principals: A Qualitative Study**

Şahin ÇETİN<sup>1</sup>

#### **Öz**

Okul müdürlerinin başta eğitim ve öğretim liderliği olmak üzere birbirinden farklı ve önemli birçok görev ve sorumluluğu vardır. Bu çerçevede müdürler; eğitim öğretimin yönetimi, insan kaynağının yönetimi, genel hizmetlerin yürütülmesi ve malî kaynakların yönetiminde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları başlıca sorunları belirlemek ve bunları kendi okullarında nasıl deneyimlediklerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninde tasarlanan çalışmaya İstanbul, Muğla, Kocaeli ve Bursa illerinde bulunan ve ölçüt örneklem yoluyla belirlenen çeşitli tür ve kademedeki okullarda görev yapmakta olan 22 müdür katılmıştır. Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanan verilerin tematik analizi sonucunda, okul müdürlerinin karşılaştığı en yaygın sorunun malî kaynakların yönetimi olduğu belirlenmiştir. Bu sorunu velilerle ilişkiler, öğretmenlerle ilişkiler, fiziksel koşullar ve yönetsel sorunlar takip etmektedir. Okullardaki eğitim ve öğretimin niteliği üzerinde anlamlı katkısı olabilecek eğitim/öğretim liderliğinin okul müdürlerinin önceliklerinden biri ol(a)madığı görülmüştür. Çalışmanın son bölümünde kuram ve uygulamaya yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** okul müdürü, liderlik, okul yönetiminde sorunlar

#### **Abstract**

School principals undertake a variety of key roles and responsibilities the most important of which is leading the teaching/learning processes at school. Faced with such daunting tasks as managing teaching and learning, managing the human resources, managing school services and managing financial resources principals have to deal with a plethora of pressing challenges. The present study aimed to explore these challenges. A phenomenological research design was employed with 22 principals working at İstanbul, Muğla, Kocaeli and Bursa based pre-K12, primary, secondary and high schools participating in the study. Content analysis of data collected through semi-structured interviews showed that financial challenges were the most widespread problem for principals. Other key challenges were found to be relationships with parents, teacher related challenges, facilities and physical conditions and administrative issues. Instructional/educational leadership potentially representing a significant contribution to the quality of teaching/learning at schools was not a priority. A number of recommendations were laid down based on findings..

**Keywords:** principal, leadership, administrative challenges

1. Maltepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İstanbul, Türkiye; <https://orcid.org/0000-0003-2757-4584>

**Atf / Citation:** Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648. doi:10.24106/kefdergi.3204

## Extended Abstract

**Introduction:** School leadership plays a key role on student achievement as well as the quality of teaching/learning at schools. Some scholars (e.g., Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008) argue that it is only second, after classroom instruction, as an influence on student learning. Serving as a catalyst without which other good things can happen, school leadership has mostly indirect significant effects on a plethora of desired outcomes such as quality of learning, achievement, climate, professional learning etc. Thus it can be argued that principals are the most important individuals at schools and as such they have many key responsibilities like managing teaching and learning, managing people (students, teachers, parents), cultivating a climate conducive to learning, managing the school budget and managing school buildings and services (Başaran, 2008). Current legislation too has defined several key roles and responsibilities for school principals. With several important roles and responsibilities over a wide spectrum, principals face and have to deal with a great variety of challenges most of which can be urgent and critical.

These challenges can be student-related like theft, possession of offensive weapons such as knives, verbal and physical aggression, damage to school property (Özer, 2006), violence and aggression (Özcebe, Üner, & Çetik, 2006; Yavuzer, 2011), violation of disciplinary policies (Demirtaş, Üstüner, & Özer, 2007) and attendance (Çinkır, 2010) or teacher-related such as understaffing (Çinkır, 2010), inter/intra personal problems, problems in teacher-teacher or teacher-student communication (Semerci & Çelik, 2002). Principals also have to deal with monitoring and improving teacher performance and teacher professional development. Meanwhile interventions from and expectations of the political authorities and frequent changes in decisions at the central level (Erol, 1995) impede principals from displaying a strong leadership. Dealing with such serious problems can be quite tough as schools are run on tight (often insufficient) budgets (e.g. see Aslanargun & Bozkurt, 2012; Çinkır, 2010; Demir, 2016; Mirici, Arslan, & Özçelik, 2003; Sarıca, 2006; Semerci & Çelik, 2002), insufficient parental support (Demirtaş et.al., 2007), insufficient facilities and materials (Semerci & Çelik, 2002; Kışioğlu, Demirel, & Öztürk, 2005) and maintenance and support services (Çinkır, 2010).

Although challenges can be slightly different in nature and intensity depending on the characteristics of the environment (esp. socioeconomic characteristics) and the school (level, location and the size of the school) most principals claim that the challenges they encounter are quite similar in essence. This study focuses on the challenges faced by school principals in Turkey and aims to explore what school principals think about these challenges.

**Method:** Focusing on the challenges faced by school principals and their remarks about these challenges, this qualitative study is a phenomenological research. Phenomenological research aims to study a social phenomenon through perceptions of the participants who have had a rich experience of it. Participants of the present study were 22 principals who have had at least three years of service as a principal and whom the researcher accessed through his personal network. In order to ensure maximum variation, schools with a variety of type, level, location, size etc. were purposefully selected and their principals were contacted. Consequently, 1 principal worked at a pre-K12 school, 9 worked at a primary school, 8 worked at a middle school (2 of which are Imam Hatip schools with a religious program) and 2 worked at a high school (one of which was a vocational high school). Of the 22 participants 15 (68,2%) were male and 7 (31,8%) female. With respect to professional experience as a principal, 4 participants had between 1-5 years of professional experience, 7 had between 6-10 years, 6 had between 11-15 years and 5 had 16 years or longer professional experience as a principal. Most (15) of the schools were located in Istanbul, 5 were in Muğla, 1 in Bursa and 1 in Kocaeli and most (18 schools) were public schools.

Data were collected through semi-structured interviews. Prior to the interview each principal was personally contacted, informed about the study and asked to participate if he/she wished to do so. All interviews were carried out at principals' schools. Interviews were recorded in cases where the principal had the consent and in other cases notes were taken by the researcher during the interview. Participants were asked to name three challenges that they have faced as a principal and elaborate on the most important one of these challenges. The interviewer tried to remain as silent and distant as possible and not interfere with the course of the interview unless the interviewee rambled and started going off the topic, in which case the interviewer used props to get the interview back in track. Each interview took between 20-45 minutes.

Each participant was given false names like (Aylin, Ahmet, etc....) and each interview was subjected to content analysis by the researcher. The process of content analysis involved finding patterns in and drawing the major and minor themes from the words of the participants.

**Findings:** Analysis of data revealed that the most important and common challenge faced by the school principals is managing financial resources. The most salient subtheme under managing financial resources is budget insufficiency. Participants stated that schools did not have an independent budget of their own and as a result principals had a hard time running various janitorial and maintenance service or planning curricular/extracurricular activities. Without a reliable source of income except for that obtained from the school cafeteria principals feel

obliged to find and secure donations or receive a share from the budget of the Parental Association for such needs of the school.

The second leading challenge faced by principals is relationships with parents. Three salient themes were drawn under relationships with parents: parental involvement, parenting attitudes/practices and complaints. Low parental involvement and support, indifference and lack of care seem to be more widespread among parents with lower socioeconomic status and some other disadvantages like emotional support. Some parents are indifferent toward school and schooling whereas some other parents at the opposite end of the continuum adopt an attitude of entitlement and file a formal complain about school related issues in a very carefree and light hearted manner.

Other important challenges that principals encounter are teacher related problems, facilities and physical conditions and last but not least administrative issues. The most important teacher related problems cited by principals were teacher motivation, conscientiousness and professional competence. The most remarkable challenges related to facilities and physical conditions were lack of space/room for various curricular or extracurricular activities and lack of instructional/educational materials and equipment. Participants especially stated that there was not enough room for social/cultural activities at school, school yard was too small and that problem prevented implementation of the plans they conceived. Two minor themes were also drawn under the major theme of administrative issues: policies and practices of higher levels of administration and the balance between responsibilities and authority. The most common problem related to the policies and practices of higher levels of administration management was teacher employment policies especially employment of provisional teachers.

Conclusion: The present study which focused on the challenges faced by school principals revealed that the biggest challenges were managerial in nature rather than educational. The most remarkable challenge that principals claim to deal with is finding and securing financial resources for a variety of managerial needs such as janitorial services, maintenance and other building related needs. Financial challenges are followed by relationships with parents, teacher related problems, facilities and physical conditions and finally administrative issues. Prior research also support most findings (e.g., Aslanargun & Bozkurt, 2012; Çinkır, 2010; Demir, 2016; Demirtaş & Özer, 2014; Hoşgörür & Arslan, 2014; Mirici et.al., 2003; Özer et.al., 2015; Sarıce, 2006; Semerci & Çelik, 2002). It can be argued that school principals have been assigned various several responsibilities each of which is quite different in nature and all of which calls for expertise in a variety of separate fields. Tasking an individual with such a heavy burden of responsibilities and imposing high expectations on him/her from teachers, students, parents, the administration and the community in general do seriously limit prospects of success (even render it impossible at times) (Keser & Gedikoğlu, 2008). Under these circumstances principals seem to ignore such key and vital roles as leading teaching/learning at school, promoting organizational development of and learning at the school. Given the importance of these roles for improving the quality of learning/teaching and student achievement distributing leadership at schools and promoting teacher leadership seem to be a necessity rather than a choice.

## 1. Giriş

Okul yöneticilerinin liderliği okullarda başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Güçlü bir liderlik, önemli diğer birçok faktörün etkisini arttıran bir katalizör olarak öğrenmenin niteliği ve öğrenci başarısı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahiptir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Bu bakımdan okuldaki en kritik kişi olarak kabul edilebilecek okul müdürlerinin başlıca görev ve sorumlulukları; eğitim programının yönetimi, insan (öğrenci, öğretmen ve hizmet personeli) kaynağının yönetimi, okuldaki genel hizmetlerin yönetimi ve parasal kaynağın yönetimidir (Başaran, 2008). Nitekim mevzuat da okul müdürlerine önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Örneğin, 16 Eylül 2017 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan 30182 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine göre okul yöneticileri (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2017);

Öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

İlgili mevzuata göre okul müdürlerinin; insan kaynağının yönetimi (yetiştirilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi), eğitim ve öğretimin yönetimi (eğitim ve öğretim, program, ölçme ve değerlendirme), teknoloji, materyal ve araç-gerecin yönetimi, bütçe yönetimi ve çevreyle ilişkilerin yönetimi gibi birbirinden oldukça farklı birçok alanda güçlü bir liderlik sergilemesi beklenmektedir. Görev ve sorumlulukların geniş bir yelpazeye yayılmış olması okul müdürlerinin çeşitli, farklı ve önemli birçok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

Bu sorunlar; hırsızlık, okula yaralayıcı illegal aletlerin getirilmesi, sözlü ve fiziksel şiddet, demirbaşa zarar verme (Özer, 2006), şiddet ve saldırganlık (Bayar, 2016; Özcebe, Üner ve Çetlik, 2006; Yavuzer, 2011), disiplin problemleri (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007) ve devamsızlık (Çinkır, 2010) gibi öğrenci kaynaklı ve bazen çok ciddi sonuçları olabilecek problemler olabildiği gibi, öğretmen kaynaklı da olabilmektedir. Bu kapsamda örneğin, öğretmen eksikliği (Çinkır, 2010), öğretmenlerin bireysel sorunları, öğretmen-öğretmen veya öğretmen-yönetici iletişiminde yaşanan sorunlar (Semerci ve Çelik, 2002), öğretmenlerin okul yönetimine karşı tutumları (Bayar, 2016) ve öğretmenlerin performansının ve mesleki gelişiminin yönetimi de okul müdürlerini meşgul etmektedir. Diğer yandan siyasetin yönetime karışması veya alınan kararların sık değişmesi (Erol, 1995) gibi okul dışından kaynaklanan yönetsel problemler, müdürlerin güçlü bir liderlik sergilemesi önünde aşılması gereken bir engel olabilmektedir. Okul müdürleri bu tür sorunlarla mücadele ederken malî problemler, ailelerin ilgisizliği, bina ve sınıf yetersizliği ve araç-gereç yetersizliği (Bayar, 2016; Kişioğlu, Demirel ve Öztürk, 2005; Semerci ve Çelik, 2002), bakım, onarım, güncelleme vb. destek hizmetlerin yetersizliği (Çinkır, 2010) ya da okul-aile arasındaki bağın kopuk olması (Demirtaş vd., 2007) gibi engellerin de üstesinden gelmek durumunda kalmaktadır.

Araştırmalar, öğretmen ve öğrenci sayısı ve eğitim aşaması arttıkça ya da okul çevresinin sosyoekonomik düzeyi düştükçe okulların karşı karşıya kaldığı sorunların arttığını göstermektedir. Buna göre örneğin, genel liselerde diğer okul türlerine göre daha fazla sorun yaşandığı ifade edilmektedir (Demirtaş vd., 2007). Gümüşeli tarafından 2001 yılında Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) desteği ile yapılan çalışma, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların görev yaptıkları okula, okulun bulunduğu coğrafi bölgeye ve yerleşim yerine (kır/kent) ve bu yerleşim yerinin gelişmişlik düzeyine göre farklılaştığını göstermiştir. Bölgeler arasında en büyük sorun Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde hissedilmektedir (Gümüşeli, 2001'den akt. Çinkır, 2010).

Sorunlar okulun çevre özellikleri başta olmak üzere belirli özelliklerine göre farklılıklar gösterse de, çoğu okul müdürü belirli benzer sorunlarla yaygın bir biçimde karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedir. Araştırmalara göre (örneğin, Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çinkır, 2010; Demir, 2016; Mirici, Arslan ve Özçelik, 2003; Sarıce, 2006; Semerci ve Çelik, 2002) bu sorunların başında malî kaynak yetersizliği gelmektedir. Daha somut olarak okul müdürleri devletin okullara yeterli kaynak aktarımını yapmadığını, kaynak aktarımında gecikmeler yaşandığını ve okulların ihtiyaçlarının yeterince dikkate alınmaması sonucu çeşitli adaletsizliklerin ortaya çıktığını, öte yandan mevzuatın okula kaynak yaratmayı kısıtladığını belirtmektedir. Bu nedenle müdürler çeşitli etkinlikler için okul bahçelerini kiraya verdiklerini, giderlerin bir kısmını kantin gelirlerinden karşıladıklarını, düzenledikleri gezilerden artan parayı okulun ihtiyaçları için kullandıklarını, okul aile birlikleri aracılığı ile okulda yıl sonu eğlenceleri, çaylar, kermesler düzenlediklerini ve velilerin gönüllü bağışları ile okul çevresinden (belediyeler, sivil toplum örgütleri, özel sektör, meslek odaları, hayırseverler vb.) yapılan aynî ve nakdî yardımlardan yararlandıklarını ifade etmektedirler (Hoşgörür ve Arslan, 2014). Malî kaynak ve bütçe sorununu araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısındaki yetersizlik, kalabalık sınıflar, havalandırma, yardımcı hizmet personeli eksikliği ve güvenlik ve emniyet gibi fiziksel mekânla ilgili sorunlar izlemektedir (Çinkır, 2010; Demir, 2016; Kişioğlu vd., 2005; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Semerci ve Çelik, 2002; Sarıce, 2006).

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar bu çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşı karşıya kaldıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlardan en önemlilerinin (müdürler ve okul açısından daha önemli, öncelikli, zorlayıcı veya engelleyici) görev yaptıkları okullarda ne şekilde ortaya çıktığını, okul müdürlerinin bu sorunlarla nasıl başa çıktığını derinlemesine incelemektir.

Okul müdürlerinin karşı karşıya kaldıkları sorunlara ilişkin görüş ve değerlendirmelerinin incelenmesi önemlidir. Zira araştırmalar (örneğin, Keser ve Gedikoğlu, 2008) okul müdürlerinin bürokratik görevlerine daha fazla öncelik verdiğini; daha sonra çevreyle ilgili görevlerin ve personel işleriyle ilgili görevlerin yerine getirildiğini; eğitim-öğretimle ilgili görevler ve okul gelişimine ilişkin görevlerin ise öncelik bakımından daha çok geri planda kaldığını göstermektedir. Okul müdürlerinin eğitim ve öğretimin yönetimi alanında sorun yaşamadıklarını (Çınkır, 2010) veya teknoloji liderliği gibi önemli bir görevi yeterince yerine getiremediklerini (Sincar, 2013) gösteren araştırmalar bu yargıyı desteklemektedir. Oysa okullarda başarı en başta ve en çok, eğitim-öğretim sürecinin niteliği ile ilişkilidir. Eğitim ve öğretimin niteliği ile doğrudan ilişkili olmayan sorunların öncelikli olarak algılanması ve ele alınması, okul müdürlerinin eğitim ve öğretime odaklanmasını zorlaştırmakta ve okulun asıl varlık nedeni olan eğitim ve öğretime liderlik etme görevinin ihmal edilmesine neden olabilmektedir. Bürokratik ve idari sorunların daha iyi anlaşılması ve çözüm konusunda müdürlerin desteklenmesi, onların eğitim ve öğretimin yönetimi alanında daha yüksek düzeyde liderlik sergilemesini ve eğitim-öğretimin niteliğinin geliştirilmesini sağlayabilir.

## 2. Yöntem

### Araştırma Modeli

Araştırmada yöntem araştırmacının amacına ve sorduğu sorulara bağlıdır (Seidman, 2006). Mevcut araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları başlıca sorunları belirlemek ve onların bu sorunları kendi özel koşullarında nasıl deneyimlediğini incelemektir. Bu amaca uygun olarak mevcut çalışma bir olgu bilim (fenomenoloji) araştırması olarak tasarlanmıştır. Özellikle müdürlerin, yönetimdeki sorunlardan en önemlilerini başında buldukları okullarda ve kendi öznel koşullarında nasıl deneyimlediklerini incelemek açısından en uygun araştırma tasarımı olarak olgu bilim ön plana çıkmaktadır.

Olgu bilim çalışmalarında amaç, incelenen olguyu kendi yaşamlarında bizzat deneyimleyen (van Manen 1990) katılımcılardan veri toplayarak onların söz konusu olguya ilişkin tecrübelerini, olguyu nasıl deneyimlediklerini betimlemektir. Bu kapsamda katılımcılardan “olguya ilişkin kişisel deneyimlerini” ve “bu deneyimin nasıl bir bağlamda ve hangi koşullarda ortaya çıktığını” anlatmaları istenir (Moustakas, 1994). Amaç deneyimin özünü, temel mahiyetini keşfetmek ve katılımcıların öznel deneyimlerinden (Merriam, 2009) hareketle bu deneyimlerdeki ortak noktaları, benzerlikleri ortaya çıkarmak ve betimlemektir (Creswell, 2007). Olgu bilim araştırmalarını betimleyici ve yorumlayıcı olmak üzere iki kategoride incelemek mümkündür. Betimleyici olgu bilim araştırmalarında temel kaygı, söz konusu olguyu bütün zenginliği, genişliği ve derinliği ile inceleyerek, analiz ederek ve betimleyerek onun gerçeğe yakın bir resmini çizmektir. Bunun için araştırmacı; bütün ön bilgi, yargı ve varsayımları bir tarafa bırakarak katılımcıların olguya ilişkin deneyimini betimlemeye çalışır (Matua ve Van Der Wal, 2015; Van der Zalm ve Bergum, 2000); katılımcıların sosyal, kültürel ve politik bağlamlarına değinmeksizin okuyucuların bu deneyimi görebilmesini ve hissedebilmesini hedefler (van Manen 1990). Yorumlayıcı olgu bilim araştırmalarında ise temel kaygı, deneyimin gizli kalmış anlamını açığa çıkararak daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktır. Yorumlayıcı bir olgu bilim araştırmasının nihai ürünü, deneyimin nasıl anlamlandırıldığına ve yorumlandığına ilişkin ayrıntılı bir açıklamadır (Matua ve Van Der Wal, 2015).

Okul müdürlerinin, karşılaştıkları sorunlardan en önemlilerini, kendi öznel durumlarında nasıl deneyimlediklerini incelemesi ve betimlemeyi amaçlaması bakımından mevcut çalışmayı betimleyici bir olgu bilim çalışması olarak nitelendirmek mümkündür.

### Çalışma Grubu

Olgu bilim araştırmalarında, incelenen olguyu kendi yaşamlarında bizzat deneyimleyen kişilerden oluşan 5-25 kişilik örneklem tercih edilir (Glesne, 2012). Mevcut araştırmanın çalışma grubunu 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmacı katılımcıların bir kısmını şahsen tanımaktadır; bir kısmına ise tanıdığı öğretmenler vasıtasıyla ulaşmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri**

Özellik	1	2	3	4	5	Toplam
<b>Cinsiyet</b>						
1: Kadın;	15	7				22
2: Erkek						
<b>Okul Müdürlüğü Deneyimi (Yıl)</b>						
1: 1-5 yıl;						
2: 6-10 yıl;	4	7	6	5		22
3: 11-15 yıl;						
4: 16 yıl ve üstü						
<b>Okul kademesi</b>						
1: Okul öncesi;						
2: İlkokul						
3: Ortaokul	1	9	8	2	2	
4: Lise						
5: Kampüs müdürü						
<b>Okul türü</b>						
1: Devlet;	18	4				22
2: Özel						

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 15'i (% 68.2) erkek ve 7'si (%31.8) kadındır. Örneklemi belirlemede ölçüt örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklem, araştırmacı tarafından belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan katılımcıların örnekleme dâhil edilmesidir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu süreçte kritik nokta, seçilen örneklemin olguya ilişkin bilgi verme bakımından zengin olmasıdır (Marshall, 1996). Örneklemin seçiminde birinci ölçüt, üç (3) yıl ve daha uzun süre okul müdürü olarak çalışmış olma ölçütüdür. Aslında ölçütün incelenen olguyu deneyimlemek bakımından (mevcut araştırma açısından yeterince sorunla karşılaşmak) yorumlanması daha doğru bir yaklaşımdır. Ancak, “deneyim zenginliği” kavramının ölçülmesinin zorluğu göz önünde bulundurulduğunda, mesleki kıdem ölçütünün yeterli olabileceği düşünülmüştür. Okul müdürlüğünde geçen sürenin farklı tür ve nitelikte sorunlarla karşılaşmak açısından yeterli bir ölçüt olduğu varsayılmaktadır. Mesleki deneyim bakımından müdürlerin dördü (4 katılımcı) (1-5 yıl), 7'si (6-10 yıl), 6'sı (11-15 yıl) ve beşi (5 katılımcı) (16 yıl ve üzeri) yöneticilik deneyimine sahiptir. 1-4 yıl mesleki kıdem kategorisindeki dört okul müdürü de dört yıllık yöneticilik deneyimine sahiptir. Bu bakımdan meslekî deneyim ölçütünün karşılandığı ifade edilebilir. İkinci ölçüt olarak, olguya ilişkin zengin veri elde edebilmek amacıyla, örnekleme oluşturan okul müdürlerinin farklı tür (devlet okulu – özel okul), kademe (okul öncesi - ilkököl – ortaokul- lise), yerleşim yeri (büyükşehir – il - ilçe) özelliklerine sahip okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Müdürlerin biri (1 katılımcı) okul öncesi, 9'u ilkököl, 8'i ortaokul (ikisi İmam Hatip Ortaokulu), ikisi lise (biri meslek lisesi olmak üzere) müdürüdür. İki (2 katılımcı) müdür ise kampüs müdürü olarak görev yapmaktadır. Müdürlerin görev yaptığı okulların çoğunluğu (18 okul) devlet okulu, dördü (4 okul) ise özel okul olup; 15'i İstanbul'da, beşi (5 okul) Muğla'da, biri (1 okul) Bursa'da ve biri (1 okul) Kocaeli'ndedir. Genel olarak örneklemin belirlenen ölçütleri büyük oranda karşılandığı ve veri zenginliği bakımından gerekli çeşitliliği yansıttığı ifade edilebilir.

### Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yolu ile toplanmıştır. Görüşme öncesinde belirlenen okul müdürleri ile yüz yüze veya telefonla ön görüşmeler gerçekleştirilerek kendilerine kısaca çalışmadan bahsedilmiş ve katılım için izinleri istenmiştir. Katılmayı kabul eden okul müdürleri ile yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme için randevu kararlaştırılmıştır. Görüşmeler Mayıs-Temmuz 2017 tarihleri arasında müdürlerin makam odalarında ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme 20-45 dakika sürmüştür ve okul müdürünün izin vermesi durumunda (2 okul müdürü izin vermiştir), cep telefonu ses kayıt uygulaması kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Katılımcının izin vermediği durumlarda ise görüşme sırasında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Ses kaydı alınamayan görüşmelerin hemen bitiminde

araştırmacı, aldığı notlardan yararlanarak görüşmeyi metne aktarmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara ilk aşamada, okul yönetiminde sıklıkla karşılaştıkları sorunların neler olduğu sorulmuştur. İkinci aşamada katılımcılar bu sorunlardan kendilerince en önemli bulduklarını biraz daha ayrıntılı bir biçimde anlatmıştır. Bu aşamada müdürlerden, bu sorunların görev yaptıkları okulda ne şekilde ve hangi koşullarda ortaya çıktığını, bunlarla kendi özel koşullarında nasıl mücadele ettiklerini betimlemeleri istenmiştir. Görüşmeciler görüşmeye mümkün olduğunca müdahil olmamaya çalışmış; yalnızca katılımcıların olguya ilgili daha fazla ve daha açık bilgi vermesini sağlayacak veya konudan sapmalarını önleyecek şekilde destekleyici, küçük sorular sormuştur.

### Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Verilerin çözümü aşamasında öncelikle görüşme notlarından yararlanarak oluşturulan görüşme dökümleri ya da kayıtlarının dökümleri araştırmacı tarafından tematik analize tabi tutulmuştur. Verilerin çözülmesi aşamasında her bir okul müdürü cinsiyete göre bir takma ad verilerek kodlanmıştır (Aylin Hanım, Ahmet Bey, ... vb.). Bu aşamada her bir görüşme dökümü ayrı ayrı analiz edilmiş ve döküm metinlerinin kenarlarına metni tanımlayıcı kısa ifadeler (kodlar) not edilmiştir. Sonraki aşamada döküm metinleri ve tanımlayıcı kodlar ikinci kez okunarak metinlerdeki ve kodlardaki benzerlikler, diğer bir ifade ile örüntüler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra metinler parça parça yeniden incelenmiş ve kodlar bütün metinlerdeki örüntüleri ifade edebilecek biçimde geliştirilmeye ve rafine edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde görüşme metinlerini tanımlayabilecek kodlar, benzer kodları kapsayan temalar ve benzer temaları kapsayan kategoriler bulunması hedeflenmiştir. Verilerin çözülmesi sürecinde tamamen tümevarım yöntemi izlenmiş; metinlerdeki ortak noktaların önceden belirlenmiş kategoriler altında gruplandırılması yerine, kodların, temaların ve kategorilerin metinden çıkarılmasına çalışılmıştır. Bu tema ve kodlar çerçevesinde araştırmanın bulguları incelenmiştir.

### 3. Bulgular

Nitel verilerin çözülmesi sonucunda beş kategori belirlenmiştir. Bu kategoriler ifade edilme sıklığına göre; malî sorunlar, velilerle ilişkiler, öğretmenlerle ilişkiler, fiziksel koşullar ve yönetsel sorunlardır. Aşağıda bu kategorilerden her biri ve her bir kategori altında belirlenen temalar ayrı ayrı açıklanmıştır.

#### Malî Sorunlar

Katılımcılara göre okul müdürlerinin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun (15 katılımcı tarafından ifade edilmiştir) malî sorunlardır. Bu kategoride ön plana çıkan en önemli (ve tek) tema bütçe yetersizliğidir. Okul müdürleri, okullarının *"sabit bir gelirin"* veya *"özerk bir bütçesinin olmaması"* nedeniyle, başta hizmet personeli istihdamı olmak üzere birçok konuda zorluk yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Hizmetli personel istihdamı okullara *"1,644 TL. maaş + 810 TL. SGK gideri + 3 ayda bir 450 TL. muhtasar; toplamda aylık 2,600 TL."* gibi ciddi bir malî yük getirmektedir. Bütçe yetersizliği, hizmetli istihdamından sonra sırasıyla okulların bakım, onarım vb. giderleri ve sosyal-kültürel faaliyetlerin planlanması/ icrası gibi konularda müdürleri zorlamaktadır. Okulların *"...kantin geliri dışında bir geliri olmadığı düşünüldüğünde"* okul müdürleri *"... sürekli bağış istemek zorunda kalmakta"* veya *"okul-aile birliği"* kanalıyla okula malî kaynak sağlamaya çalışmaktadır. Bunun dışında, okul müdürleri ihtiyaçlar veya giderler için bazen çeşitli etkinlikler düzenleyerek okula gelir sağlamaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Katılımcılardan dördünün bu konudaki dikkat çekici ifadeleri aşağıda aktarılmıştır:

*"Devletin tahsis ettiği hizmetli ve memur olmadığından ancak okul aile birliğinin yapmış olduğu bağışlarla, okul aile birliğinin katkılarıyla hizmetli ve personel çalıştırabiliyoruz. ... Okul müdürleri bir yerde ekonomist gibi çalışıyor."*

*"Okulun tüm giderleri, merkezi devlet bütçesini saymazsak tüm giderleri, okul-aile birliği bütçesinden karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu durum da okulun giderlerinin karşılanmasını zorlaştırmaktadır."*

*"Tüm okulun sorumluluğu bana ait; ... çocuğun kapıya eli sıkışsa sorumluluğu benim üzerimde. ... her şey için önlem alınması gerekiyor; ... kapılar yenilendi, merdivenlere korumalık yapıldı, koridorlara yönlendirmeler ve uyarı tabelaları yapıldı. Bunlar için devletin verdiği ayrı ayrı bir bütçe yok, hep bağışlarla yapılıyor. Maddi imkân-sızlık fazla."*

*"... yılında inşaatı yeni tamamlanan ... İlköğretim Okulu'nun kullanma suyu ihtiyacını karşılamak üzere sunuculuğunu da bizzat kendimin yaptığı yaklaşık 1,500 katılımcının olduğu okul gecesi düzenleyerek harcadığım enerji sonunda elde edilen bugünkü değerle yaklaşık 20,000 TL gibi bir kaynağı 50 m3 kapasiteli su deposu ve pompa düzeneğinde kullanmak zorunda kalmamdır. Bu enerji sarfında; okul müdürü, öğretmen, hizmetli, sunucu, müteahhit, işçi, memur vs. diğer bir deyişle okul müdürü olmak dışında çok sayıda mesleğin mensubu olmak zorunda kalmam bir okul müdürü olarak doğru değil diye düşünüyorum. O enerjiyi çok daha olumlu yerlerde kullanabilmeliydim."*

## Velilerle İlişkiler

Verilerin çözümlenmesi sonucunda belirlenen ikinci önemli kategori ‘velilerle ilişkiler’dir. Bu kategoride ön plana çıkan temalar; veli katılımı, ebeveyn tutum/davranışları ve şikâyetlerdir. Müdürlere göre velilerle ilişkiler konusunda karşı karşıya kalınan en önemli sorun veli katılımı sorunudur. Sorunun bir ucunda bazı velilerin eğitim-öğretim sürecine karşı ilgisiz ve duyarsız davranması ve okul ile yeterli düzeyde işbirliği yapmaması vardır. Bu durumun “düzensiz” ve “sosyoekonomik düzeyi düşük” olup “eğitimin değerini kavrayamayan” ailelerde ve “davranış problemi yaşayan” veya “sorunlu öğrencilerin” velileri arasında daha yaygın olması dikkate değerdir. Okul müdürlerine göre sorunun diğer ucunda ise okulun işleyişine müdahaleye varan baskı ve aşırı talepler vardır. Bu tür baskı veya talepler öğretmen planlaması veya bir öğrencinin sınıfının değişmesi gibi konulara ilişkin olabilmektedir. Baskı ve talepler, “eğitimin içerisinde olmayan, eğitim seviyesi düşük, internet veya sosyal medyada öğrendiği yalan yanlış şeylerle okul müdürü ve öğretmeni idare etmeye çalışan,” “siz benim kim olduğumu biliyor musunuz mantığıyla hareket eden” velilerden ya da “akla hayale gelmeyecek merciler”den gelebilmektedir. Bu konuda üç katılımcının görüşlerinden bir kısmı aşağıda verilmiştir.

“Veli profilimizin sosyoekonomik düzeyi çok düşük. Yeterli bilinç olmadığı için öğrencilerin eğitimiyle hiç ilgilenmiyorlar. Sadece toplantılara gelen velilere bile razıyız ancak velilerimiz hiçbir şekilde ilgilenmiyorlar. Velileri öğretmenler okula davet ettiği halde gelmiyor. Çareyi ev ziyaretleri yapmakta bulduk ancak bu ziyaretlerde her zaman hoş karşılanmadık.”

“Bazı veliler ... öğrenciler için daha iyi olacağı düşüncesiyle okul müdürü ve okul işleyişine müdahil olma noktasında kimi zaman öğretmenleri üzmektedirler. ... Özellikle bu tür problemler öğretmenleri üzmektedir.”

“Veliler okul faaliyetlerine yeterince katılmadığı gibi eğitim-öğretimdeki her şeye gereksiz bir şekilde karışıyorlar, bu durum bizi çok zora sokuyor.”

Veli katılımı konusunda yalnızca bir katılımcı tarafından ifade edilen fakat dikkat çekici bulunan bir sorun da sosyal medya (özellikle Whatsapp) üzerinden gerçekleşen veli-veli ya da öğretmen-veli diyalogunda nezaket ve saygı sınırlarının aşılmasıdır.

Velilerle ilişkiler boyutunda ön plana çıkan ikinci tema ebeveyn tutum ve davranışları olmuştur. Özellikle okul öncesi eğitim ve ilkökul kademesinde çalışan müdürler tarafından ifade edilen bu sorunun kaynağında “velilerin çocuklarına aşırı özgürlük alanı bırakması,” aşırı müsamahakâr ve koruyucu davranması veya “çocuğun yaptığı her zorbalığı ve şımarıklığı özgüven kazandırmak adına görmezden gelmesi” yatmaktadır.

“Mükemmel anne-baba olmak için yapılan yanlışlar ..., sık hatalar çocukların davranışlarında tutarsızlıklara neden olabiliyor. Örneğin çocuğun ağlamasına dayanamayan anne çocuğunun her istediğini alıyor, her istediğini yapıyor, istemediği şeyler için ısrar etmiyor. Güç ve kontrol bazen çocukların elinde oluyor. Bu da çocukların okula uyum sürecini zorlaştırıyor. Çocuklar sınırsız özgürlük alanını okuldan ve öğretmenlerinden bekliyorlar.”

Velilerle ilişkiler kategorisinde belirlenen üçüncü tema şikâyetlerdir. Görüşülen müdürlerden bir kısmı, “anlamadan dinlemeden yargılayan, güzel çalışmalar karşısında ağız lâl olan ama kendince sorun gibi gördüğü bir konuda papağan kesilen ve her türlü merciye en ufak sorunu hiç çekinmeden döküveren kıymetli veli tipi”nin önemli bir sorun olduğunu ifade etmiştir.

“Günümüzün velileri, en uğrak yer olan BİMER vb. yerlere şikâyetler de çok gittiği için soruşturmalar da artmış durumdadır. Bu konuda acil düzenlemeler getirilmesi gerekmekte ... Yalnızca ben değil birçok idareci arkadaşımız bu konuda mustarip olduğunu ifade etmektedir.”

“Asılsız şikâyetler de okul yönetimlerinin rahatsız eden bir başka sorundur. Gerek e-mail gerekse dilekçe yoluyla bazen isimli bazen isimsiz olarak okul yönetimleri sık sık şikâyet edilmektedir. Yakınmaların çoğu asılsız çıkmaktadır bir kısım yakınmalarda ise konu çarpıtılıp anlatılmaktadır. Üst makamlar yapılan tüm şikâyetleri dikkate almakta ve ilgili okul yöneticileri hakkında hemen inceleme başlatmaktadırlar. Bu tarz şikâyetler bizleri huzursuz etmekte şevkimizi heyecanımızı, teşebbüs arzularımızı kırmakta ve haliyle performansımızı olumsuz yönde etkilemektedir.”

## Öğretmenlerle İlişkiler

Verilerin çözümlenmesi sonucunda belirlenen üçüncü önemli kategori ‘öğretmenlerle ilişkiler’dir. Bu boyutta ön plana çıkan temalar; motivasyon, görev bilinci, mesleki yeterlik olarak belirlenmiştir. Müdürlerin öğretmenlerle ilişkiler konusunda en sık ifade ettiği sorun öğretmen motivasyonudur. Katılımcılar özellikle “il veya ilçe düzeyindeki projeler,



*müşabakalar*” gibi belirli hedefler doğrultusunda öğretmenleri motive etmekte zorlanabildiklerini, “*her öğretmenle görüşerek*” onları başarı konusunda motive etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Öğretmenlerle ilişkiler konusunda ifade edilen ikinci önemli sorun öğretmenlerin görev bilincidir. Bazı öğretmenlerin mesleği ikinci planda tuttuğu, gelişime ayak uyduramadıkları ve kendilerini yenileyemedikleri bazı katılımcılarca ifade edilmiştir. Görev bilinci kapsamında müdürlerce ifade edilen diğer bir önemli husus da öğretmenlerin yönetsel süreçler ve işleyiş ile mevzuat konularındaki bilgi eksikliğidir. Bu kapsamda bazı öğretmenlerin okuldaki diğer “*görevler ve faaliyetleri pek umursamadıkları*”, “*dersimi veririm, gerisine karışmam!*” şeklinde bir yaklaşım sergileyerek okula, eğitim ve öğretime sadece kendi dersleri penceresinden baktıkları ifade edilmiştir. Üçüncü önemli sorun öğretmenlerin nitelikleri ve mesleki yeterlikleridir. Katılımcıların öğretmenlerle ilişkiler konusundaki dikkat çekici ifadelerinden bir kısmı aşağıda verilmiştir:

“... kadrodaki öğretmenin görevini yerine getirirken göstermiş olduğu kayıtsızlık ve motivasyon eksikliği ... irdelenmesi gereken bir konu ... bir sorun”

“... öğretmen arkadaşlar hayatlarını garantilediklerini düşünerek; ‘amaan! ders saatini doldur, eve git keyfine bak, zaman bol ek iş yap çok kazan, hangi egzersiz, kurs, sınav görevleri ya da etkinliklerde para verilir onları yap!’ mantığında çalışıyorlar. Öğretmenlerin hepsi olmasa da yüzde seksen beşi maalesef ki böyle düşünüyor.”

“Öğretmenlerin sorumluluk bilincinin yeterli seviyede olmaması, klasik alışlageldik yöntemlerle yönetilmeyi alışık olmaları... Sürekli nefesinizi enselerinde hissetmek istemeleri, izlendikleri takip edildikleri sürece derse zamanında girmeleri farklı proje ve etkinlik üretmekte isteksizlik ve tembellik, hasbelkader bu tip bir projede yer alındığında da iyi bir sonuç gelmemesi, çalışma disiplini ve azmine sahip olmamaları.

“Öğretmenlerim genel olarak iyi ancak ilkokullarda özellikle sınıf yönetimi, öğrenciye sahip çıkma ve öğrencilerin seviyesine inme önemlidir. Tecrübesiz öğretmenler bunu başarmada bazen yetersiz olabiliyor. Yeni öğretmenler kendilerini mesleki ya da kişisel alanda geliştirmeliler... Mesleki yetersizlik en önemli sorundur.

“Bir öğretmenin ... [önceliği] elbette ki kendi branşına ait müfredatı öğrenciye vermek olacak fakat bunun dışında öğrencilerinin sosyalleşmesi, iletişimlerinin ve hayata bakışlarının güçlenmesi, özgüvenlerin gelişmesi noktasında çeşitli sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ve öğrencilere rehberlik yapması, bazı çıkmazlara düştüğünde onlara destek olması da yine öğretmenin en az kendi dersini öğrenciye kazandırması kadar önemli bir husustur. Empati dediğimiz zümresinde gelmeyen bir öğretmen olduğunda, sıkıntısı olan öğretmen olduğunda onun desteklenmesi noktası da bu büyük tablonun içerisinde diyebiliriz. Yani bir öğretmen benim dersim matematik ben girer, konumu anlatır çıkarım kısmında ise işte o büyük tabloyu görememektedir.”

### **Fiziksel Koşullar**

Okul müdürlerince ifade edilen sorunlardan bir diğeri de fiziksel koşullar olmuştur. Verilerin çözümlenmesi sonucunda fiziksel koşullar kategorisinde iki tema belirlenmiştir; belirli etkinlikler için alan eksikliği ve ders araç gereçleri eksikliği. Çalışmaya katılan okul müdürleri özellikle sosyal ve kültürel faaliyetler için, sanat ve spor etkinlikleri için yeterli alanın bulunmamasını, okul bahçesinin yetersizliğini “*hayal edilen faaliyetlerin hayata geçirilebilmesini engelleyen*” önemli bir sorun olarak ifade etmişlerdir. Katılımcıların fiziksel koşullara ilişkin dikkat çekici ifadelerinden bir kısmı aşağıda aktarılmıştır:

“Fiziki alanlar bu okulda ikili eğitim uygulandığı için yetersiz, okul bahçesi küçük, oyun alanları çok az, sosyal aktivite ve spor yapılacak alanlar yok ... “Ders materyalleri eksikliği/yetersizliği (yeterli donanım ve teknoloji, araç gereç ihtiyacı) yeterli derslik olmayışı, bu nedenle sınıfların kalabalık oluşu, okulun temizlik ve güvenlik ile ilgili sorunlarımız var.”

“... resim, müzik, görsel sanatlar dersinin ayrı ayrı işleneceği bir binamız yok. Aynı şekilde bir kapalı spor salonumuz yok. Öğrencilerimizin enerjilerini atabileceği alanlar mevcut olmadığı için öğrencinin hareketlilik hali derste de devam etmektedir. Türkçe sınıfında şiirlerle, güzel yazılarla, edebiyatçıların fotoğraflarıyla öğrencileri tanıştıramadığımız için dersler bir anlamda soyut kalmaktadır.”

### **Yönetsel Sorunlar**

Okul müdürlerince ifade edilen diğer bir konu da yönetsel sorunlardır. Yönetsel sorunlar kategorisinde iki tema ön plana çıkmıştır; üst yönetimin politika ve uygulamaları ve yetki-sorumluluk dengesi. Üst yönetimin politika ve uygulamaları kapsamında en yaygın ifade edilen sorun, öğretmen atama ve görevlendirme sorunu olmuştur. Okul müdürleri özellikle kadrolu öğretmen eksikliği ve bu soruna geçici çözüm olarak uygulanan ücretli öğretmenlik konusunun karşı karşıya kaldıkları önemli bir sorun olduğunu ifade etmiştir. Müdürlere göre ücretli öğretmenlik, sorunu “*nicelik yö-*

*nünden geçici olarak gidermekte ancak nitelik yönünden sorun oluşturmaktadır.”* Yönetmelik sorunlar teması altında ön plana çıkan ikinci tema yetki ve sorumluluklar olarak belirlenmiştir. Yetki ve sorumluluklar sorunu özel okullarda üst yönetimin okul müdürüne sınırlı bir hareket alanı tanınması biçiminde kendini gösterirken devlet okullarında “*mevzuatın aşırı kısıtlayıcı olması*” ve birçok konuda “*yetkiye sahip olmama*” biçiminde ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların yönetmelik sorunlar konusundaki dikkat çekici ifadelerinden ikisi aşağıda verilmiştir:

“Her eğitim öğretim yılında yeni bir kadroyla işe başlıyorum. Bu nedenle ders yılı başlamadan (seminer döneminde) planlama yapılamamaktadır. Ücretli öğretmenler öğrenciyi tanımadığı için not ortalamalarında dengesizlik olmaktadır. Seneye nasılsa gelmeyeceğim anlayışıyla öğrencilere çok yüksek ya da çok düşük not verilmektedir. ... Ücretli öğretmenin yasal olarak tanımlanmış bir sorumluluğu yoktur. Dönemin ortasında ben okulu bırakıyorum, dediğinde bir şey diyemiyorsunuz ve öğretmen aramaya başlıyorum. Ve yeni gelen öğretmen okula alışana kadar dönem bitiyor.”

“Yetki ve sorumluluk; okul müdürlerinin yönetimde karşılaştığı ve kendisini aciz duruma düşüren temel sorunlardan bir diğeridir. Okul müdürünün birlikte çalışacağı müdür yardımcısından tutun öğretmen hatta yardımcı personeli seçememesi, verimsiz bulunduğu üzerinde herhangi bir yaptırım gücünün olmaması hatta personeline izin dahi verememesi makamının saygınlığını zedelediği kadar verimliliğini de olumsuz etkilemektedir.”

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin yönetimde karşılaştığı başlıca sorunları belirlemeyi ve bunları okullarında nasıl deneyimlediklerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, sorunların daha çok işletme yönetimi alanında yoğunlaştığını göstermiştir. Okul müdürlerinin karşılaştığı en yaygın ve öncelikli problem, başta hizmetli personel istihdamı olmak üzere bakım, onarım, kırtasiye vb. birçok ihtiyaç için malî kaynak bulmaktır. Bu sonuç literatür ile (örneğin, Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çınkır, 2010; Demir, 2016; Demirtaş ve Özer, 2014; Hoşgörür ve Arslan, 2014; Mirici vd., 2003; Özer vd., 2015; Sarıca, 2006; Semerci ve Çelik, 2002) uyumludur.

Eğitimde en önemli finansman kaynağı konsolide bütçedir. Son iki yılın rakamları incelendiğinde, merkezî bütçeden Millî Eğitim Bakanlığına 2017 yılında %13,18; 2018 yılında ise %12,13 oranında pay ayrıldığı görülmektedir. MEB bütçesinin milli gelire oranı 2017 yılı itibarıyla %3,54 ve 2018 yılı için %2,69’dur. Bütçenin büyük bölümü personel giderleri (%69) ve sosyal güvenlik devlet primi giderlerine (%11) gitmektedir. 2018 MEB bütçesinden yatırıma ayrılan pay %8,36’dır (MEB, 2018). Okullara merkezî bütçeden doğrudan bir kaynak tahsisatı yapılmamakta; okulların ısınma, elektrik, su gibi giderleri devlet tarafından karşılanmakta, ihtiyaç duyulan malzemelerin alımı merkezî birimlerce yapılmaktadır. Bunların dışında kalan bakım, onarım, temizlik, malzeme ve kırtasiye alımı, bilgisayar ve fotokopi makinelerinin bakım ve onarımı, yardımcı personel ücretleri ve sosyal etkinlik giderleri gibi birçok ihtiyacın karşılanması okulların sorumluluğu olarak kabul edilmektedir (Borazan, 2010). Okulun işleyişi açısından kritik öneme haiz olabilen bu tür ihtiyaçlar için gerekli malî kaynağı bulmak okulların ve okul müdürlerinin en önemli sorunu olmaktadır. Okullar bu tür ihtiyaçlar için kaynağı kantin gelirlerinden, bağışlardan, okul-aile birliğinden, düzenledikleri çeşitli gezi ve etkinliklerden (okul bahçesini çeşitli faaliyetler için kiralamak gibi) sağlamaktadır. Bunun dışında, ihtiyaçlar veya giderler için okul müdürleri bazen çeşitli etkinlikler düzenleyerek okula gelir sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu noktada okula kaynak sağlamada önemli bir işlev icra eden okul aile birliklerinin velilerle ilişkileri olumsuz etkileme ihtimali okul müdürlerince göz ardı edilmemelidir. Araştırmalar okul-aile birliklerinin gerekliliği konusunda şüphe olmadığını; ancak para toplama, toplanan paranın harcanması gibi hassas işlerin şikâyetlere, olumsuz düşüncelere ve güvensizliğe neden olabildiğini göstermektedir (Demirtaş ve Özer, 2014).

Nitekim okul müdürlerine göre karşılaştıkları en önemli ikinci sorun velilerle ilişkilidir. Bu konudaki en temel problem; özellikle sosyoekonomik bakımdan dezavantajlı ve düzensiz ailelerden veli destek, ilgi, işbirliği ve katılımının yetersiz olmasıdır. Bu sonuçlar genel olarak literatür ile (Aksoy, 1999; Bayar, 2016; Çakır ve Özelmacı, 2017) uyumludur. Okul çevresinin sosyoekonomik düzeyi düştükçe sorunların arttığını (Demirtaş vd., 2007) ya da gelişmişlik düzeyi daha düşük yerleşim yerlerindeki okullarda öğretmen, derslik, laboratuvar vb. ihtiyaçların daha fazla olduğunu (Çingir, Kadılar ve Koçberber, 2013) gösteren araştırmalarla birlikte değerlendirildiğinde bu sonuç önemli bir soruna işaret etmektedir. Sosyoekonomik düzeyi düşük ailelerden gelen ve benzer bir çevredeki okula devam eden çocuklar iki yönlü ve derin bir dezavantaj yaşamaktadır. Bu dezavantaj durumunun bölgeler ve okullar arası başarı farklılıklarının temel nedenlerinden biri olduğu iddia edilebilir. Ebeveynlerin çocuklara karşı aşırı müsamahakâr ve kuralsız, okula karşı ise talepkâr ve suçlayıcı tutumu, dayanaksız şikâyetleri velilerle ilişkiler teması kapsamındaki diğer bir önemli sorundur. Velilerin birbirini daha kolay etkileyebilmesine ve daha kolay organize olabilmesine izin veren sosyal ağların kullanımının

artmasıyla bu tür sorunların daha da artabileceği öngörülebilir.

Katılımcıların ifade ettiği diğer bir önemli sorun öğretmenlerle ilişkilerdir. Maalesef bu konuda müdürlerin suçlayıcı bir bakış açısına sahip olduğu ve görev motivasyonu, görev bilinci, mesleki yeterlik gibi konularda öğretmenlerden şikâyetçi oldukları müşahade edilmiştir. Mesleği ikinci planda tutma, gelişmelere ayak uyduramamak, yönetsel süreçler ve işleyiş ile mevzuat konularında yetersiz ve ilgisiz olmak yaygın şikâyet konularıdır. Öğretmenlerin nitelikleri ve mesleki yeterliklerinin de önemli bir sorun alanı olduğu ifade edilebilir. Diğer önemli sorun alanları, fiziksel koşullar ile yönetsel sorunlardır. Yönetsel sorunlar kapsamında ifade edilen kadrolu öğretmen eksikliği/ücretli öğretmenlik ve yetki-sorumluluk dengesi konuları özellikle dikkate değerdir. Okul müdürleri görev ve sorumlulukları karşısında yetkilerinin çok az olduğunu ve mevzuatın aşırı kısıtlayıcı olduğunu ifade etmiştir. Sonuçların genel olarak literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir (Keser ve Gedikoğlu, 2008).

Her biri ayrı uzmanlık gerektiren, birbirinden oldukça farklı ve çeşitlilik arz eden görevlerin yerine getirilmesine dair sorumluluğun tek bir kişiye, yani okul müdürüne verilmiş olmasının, söz konusu görevlerin tam anlamıyla ve sağlıklı bir şekilde yapılmasını zorlaştırdığı, hatta zaman zaman imkânsız kıldığı söylenebilir (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Elde edilen veriler ışığında, okul müdürlerinin araştırmada yer alan hemen her alanda ve özellikle okul gelişimi ve eğitim öğretim işleriyle ilgili alanlarda sorumluluklarını yerine getirirken yetkilerini tam olarak kullanma noktasında problemleri olduğu ortaya çıkmıştır (Çinkır, 2010; Demir, 2016; Demirtaş ve Özer, 2014; Keser ve Gedikoğlu, 2008; Kişioğlu vd., 2005; Se-merci ve Çelik, 2002; Sarıce, 2006).

Okul müdürlerinin özellikle eğitim ve öğretime liderlik etmesi hem mevzuatta, hem eğitim yönetimi literatürü ile sosyal ağlarda, hem de okul müdürlerinin söyleminde sıklıkla ve yoğun bir biçimde ifade edilmekte ve ön plana çıkarılmaktadır. Ancak mevcut araştırmanın sonuçları ve ilgili literatür gerçekteki durumun oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Pratikte okul müdürleri neyin nasıl öğretildiğine ve nasıl daha iyi öğretilebileceğine odaklanan eğitim öğretim liderlerinden ziyade okulda işlerin nasıl idare edilebileceğine odaklanan birer okul işletmecisi olarak rol ve işlev icra etmektedir. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının çokluğu ve çeşitliliği, eğitimleri ve yetiştirilmeleri ve okulların mevcut durumu dikkate alındığında bu sonucun mevcut koşullarda kaçınılmaz ve doğal olduğu tartışılabilir. Bu sorun, okul müdürlerinin eğitimin niteliğine doğrudan olumlu katkı sağlayabilecek birikim ve yeteneklerini okulun öncelikli amaçları kullanmalarını zorlaştırabilmektedir. Liderliğin eğitim ve öğretimin niteliği, okul ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde güçlü bir liderliğin ihmal edilemeyecek bir gereklilik olduğu açıktır. Bu nedenle eğitsel liderlik/ öğretim liderliği bağlamda iki öneri makul görünmektedir.

İlk öneri, görev tanımı okuldaki eğitim ve öğretime liderlik etmek” olacak ve eğitim bilimleri/alan eğitiminde lisansüstü (tercihen doktora düzeyinde) eğitim almış bir eğitim-öğretimden sorumlu müdür yardımcılığı görevinin ika-me edilmesidir. Bununla bağlantılı ikinci öneri, okullarda liderliğin daha fazla dağıtılması ve paylaşılmasını sağlayacak yapısal önlemlerin düşünülmesidir. Eğitim-öğretim başta olmak üzere çeşitli görevler için yukarıda önerilen eğitim-öğretimden sorumlu müdür yardımcısı, zümre başkanları ve ilgili öğretmenlerden oluşan uzman ekiplerden daha fazla yararlanılması okulların başarısına, eğitim ve öğretimin niteliğine olumlu katkı sağlayabilir. Dağıtılmış liderlik, hem okullarda başarıyı ve niteliği artırma, hem öğretmenler arası işbirliğini ve birlikte öğrenmeyi geliştirme potansiyeli yüksek bir liderlik perspektifi olarak okullarda ve okul yönetiminde daha fazla yer almalıdır.

Diğer bir öneri okul müdürlerinin mesleki eğitimlerine ilişkindir. Okul müdürü yetiştirme ve mesleki gelişim programları ile eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programları okulların pratik gerçekliğini daha fazla dikkate almak durumundadır. Okul işletmeciliği konusu eğitim yönetimi ve denetimi programlarında ihmal edilen bir konudur. Kaynakların yönetimi, çevre ile ilişkiler, personel yönetimi vb. konularını içeren bir okul işletmeciliği dersine eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programlarında yer verilmesi bu alanda daha fazla araştırma ve bilgi üretilebilmesine ve üretilen bilginin uygulamaya olumlu katkılar yapmasına imkân sağlayabilir.

## 5. Kaynakça

- Aksoy, N. (1999). *Classroom management and student discipline in elementary schools of Ankara (Turkey)*. EdD Dissertation, University of Cincinnati, Publication No: AAT 9960863.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199. DOI: 10.13189/ujer.2016.040124

- Borazan, G. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin okullarına finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkilerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Proje Çalışması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakır, U. ve Özelmacı, Ş. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan sosyal sorunlar. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 7(2), 260-287.
- Çingir H., Kadılar, C. ve Koçberber, G. (2013). Türkiye’de ilçelere göre kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki ihtiyaçların belirlenmesine yönelik istatistiksel bir yaklaşım. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 105-116.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demir, M. K. (2016) Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. *The Anthropologist*, 23(3), 629-640. DOI: 10.1080/09720073.2014.11891983
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63–71.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık. [Orijinal baskı 2011].
- Hoşgörür, V. ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 91-102.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:2. Erişim: 07.06.2018
- Kişioğlu, A. N., Demirel, R. ve Öztürk, M. (2005). Assessing the indoor environment of primary schools in the southwest of Turkey. *Indoor Built Environ*, 14(2), 141–145.
- Leithwood, K., Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. New York: Sage.
- Matua, G. A. ve Van Der Wal D. M. (2015). Differentiating between descriptive and interpretive phenomenological research approaches. *Nurse Researcher*, 22(6), 22-27.
- Memduhoğlu, B. H. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2017, 16 Eylül). *Resmî Gazete* (Sayı: 30182). Erişim adresi: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/09/20170916-15.htm>
- Mirici, İ. H., Arslan, M. M. ve Özçelik, N. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Kırıkkale örneği. *Çağdaş Eğitim*, 28(298), 29-40.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özcebe, H., Üner, S. ve Çetik, H. (2006). *Adolesanlarda şiddet davranışları (Üç Lise, Ankara, 2004)*. I. Şiddet ve Okul: Okul ve Çevresinde Çocuğa Yönelik Şiddet ve Alınabilecek Tedbirler Uluslararası Katılımlı Sempozyum Bildiri Özetleri. İstanbul: Duman Ofset.
- Özer, N. (2006). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). okulların malî durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Sarıce, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research : a guide for researchers in education and the social sciences*, (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 205–218.
- Sincar, M. (2013). Challenges school principals facing in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 1273-1284.
- Van der Zalm, J. E. ve Bergum, V. (2000). Hermeneutic-phenomenology: providing living knowledge for nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*, 31(1), 211-218.
- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. New York: State University of New York.
- Yavuzer, Y. (2011). Okullarda saldırganlık/şiddet: Okul ve öğretmenle ilgili risk faktörleri ve önleme stratejileri. *Millî Eğitim*, 192(Güz), 43-61.