

Okul Yönetiminin Sorunları: Okul Müdürlerinin Değerlendirmeleri*

Ertuğ CAN¹

Öz: Bu araştırmanın amacı okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara yönelik okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırma, 2019-2020 öğretim yılında İstanbul Maltepe, Ümraniye ve Kadıköy İlçelerinde görevli 36 okul müdürünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel araştırma deseni ve durum çalışması modeli esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürleri yönetsel boyutta eğitim sistemi, okul yöneticisi seçme ve atama sistemi, okul yöneticileri, fiziksel koşullar ve mevzuat ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Öğretimsel boyutta ise öğretmenler, veliler, müfredat ve öğrenciler ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak öncelikle okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin iyileştirilmesi, eğitim sisteminin bir bütün olarak geliştirilmesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, okulların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması ve mevzuatın sürekli değiştirilmemesi önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Okul Müdürü, Okul Yönetiminin Sorunları, Eğitim Sistemi

Problems of School Management: Evaluations of School Principals' Responses

Abstract: This research examined the opinions of school principals about the problems encountered in school management. The research was conducted with the participation of thirty-six school principals working in Istanbul Maltepe, Ümraniye and Kadıköy Districts in the 2019-2020 academic year. The research was conducted based on a qualitative research design and a case study research model. The study found that school principals have problems with the education system, school administrator selection and appointment system, school administrators, physical conditions, and legislation in the administrative dimension. In the instructional dimension, there are problems with teachers, parents, curriculum, and students. In order to solve the problems encountered in school management, the study recommends the improvement of the selection and appointment system of the school administrator, development of the education system as a whole, training of school administrators, meeting the physical needs of schools and refraining from frequently changing school legislations.

Keywords: Educational Administration, School Administration, School Principal, Problems of School Administration, Education System

Geliş Tarihi: 04.02.2022

Kabul Tarihi: 11.04.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

* Bu araştırma, 5-6 Kasım 2021 tarihleri arasında çevrimiçi olarak düzenlenen 15. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde "Okul Yönetimi: Sorunlar ve öneriler" başlıklı sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, ayrıca geliştirilerek güncellenmiştir.

¹ Kırklareli Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kırklareli, Türkiye, e-posta: ertugcan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0885-9042>

Atıf için/ To cite:

Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.

Yönetim kademelerinin en alt birimlerinden biri olan okul yönetimi, başta ulusal eğitim politikaları olmak üzere, okul toplumunu oluşturan tüm öğelerden, bunların etkileşiminden doğrudan etkilenmektedir. Özellikle okul yönetimi ve okul yöneticileri ile ilgili yasal ve pedagojik düzenlemeler, toplumsal yapı, eğitim sisteminin yapısı, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile öğretmen yetiştirme sistemi okul yönetimini doğrudan etkilemektedir. Bursalıoğlu'na (2000a, s.5) göre, "okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydan geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir".

Okulların etkili yönetiminin öğrenci başarısı başta olmak üzere öğretimin niteliği, öğretmenlerin başarısı ve çevre üzerinde de olumlu etkileri olduğu kestirilebilir. Açıkalın'ın (1998) "okul ancak yöneticileri kadar kaliteli" tespiti, okul yönetiminde okul yöneticilerinin yeterliklerinin önemini ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir. Ancak, okul ve okul yönetimi aynı zamanda toplumda değer gördüğü, yeterli düzeyde kaynak aktarıldığı, politik, pedagojik ve yasal yönden desteklendiği ve iyi yönetildiği kadar iyi ve kalitelidir, denilebilir. Kuşkusuz, okulların yönetimini fiziksel koşullar, mevzuat, müfredat, veliler, öğretmen ve öğrenci özellikleri, okul müdürünün özellikleri ile eğitim politikalarından bağımsız düşünemeyiz. Bursalıoğlu'na (2000a) göre, okul yönetimini etkileyen öğeler, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, personel, anne-baba, baskı gruplar ve liderler, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütüdür. Okul yönetiminin etkililiğinde ve karşılaşılan sorunların çözümünde bu öğelerin eşgüdümü, etkileşimi ve iş birliğinin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Okullarda ve okul yönetiminde değişik sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Türk eğitim sisteminde merkezî sınavlar, kalabalık sınıflar, fiziksel altyapı sorunları, ideolojik ayırım ve kayırmalar, öğretmenlerin niteliği ve atama sistemi, eğitime erişimde eşitsizlikler ve finansman konusunda sorunlar bulunmaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Gündüz ve Can'a göre (2011), okullarda fizikî koşullar, yönetim, program ve öğretmenlerin özlük haklarından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar kalabalık sınıflar, oyun alanlarının yetersizliği, ders araç gereçlerinin yetersizliği, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, yöneticilerin öğretmen görüşlerini almadan karar vermeleri, ikili eğitim uygulamaları ile öğretmenlerin meslekî gelişimlerinin desteklenmemesi şeklinde sıralanmaktadır. Aslan'a göre (2021) ise okulların en temel sorun alanları, okulların ödeneklerinin olmaması, fiziksel altyapılarının yetersizliği, donatım, materyal ve teknolojik yetersizlikler, sınıf mevcutlarının kalabalık olması, velilerin ilgisizliği, eğitim programlarının sürekli değişmesi ve yoğun olması, öğrencilere yaşam becerilerinin kazandırılmaması, öğretmenlerin meslekî yetersizlikleri, öğretmen ve personel eksikliği, ücretli öğretmen istihdamı, okul yöneticilerinin yetkilerinin az olması, öğrenci kaynaklı nedenler, eğitim politikalarının sık değişmesi ve bürokratik işler olarak sıralanmaktadır. Gümüseli'nin (2002) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri okul yönetiminde maddî kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknolojik yetersizlikler, derslik ve maaş yetersizliği, öğrenci devamsızlığı, personel yetersizliği, vb. sorunlarla karşılaşmaktadır. Benzer şekilde Kara'nın (2020) araştırma sonucunda da sistemin sürekli değişmesi, kalabalık sınıflar, nitelikli öğretmen yetişmemesi, siyasî müdahaleler ile öğretmenlerin meslekî gelişimlerinin yetersizliği sorun olarak sıralanmaktadır. Bu temel sorunlara ek olarak Can'ın (2015a) belirttiği gibi eğitim sisteminin sürekli ve plansız değiştirilmesi, eğitimin devlet politikası olmaktan çok hükümet politikası olarak ideolojik temelde yürütülmesi, yönetici ve öğretmenlerin kariyer planlamalarının olmaması, eğitimde niteliksel gelişmenin önündeki temel engellerdir. Eğitim sisteminin çözüm bekleyen bu temel sorunları, doğal olarak okul yönetimine de olumsuz yansiyabilmektedir.

Çınkır (2010), ise okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları eğitim programının yönetimi, personel işlerinin yönetimi, öğrenci işlerinin yönetimi, genel ve idari hizmetlerin yönetimi, bütçe yönetimi ve dış kaynaklı sorunlar olmak üzere 6 kategoride sıralamaktadır. Dönmez'e (2007) göre Türkiye'de okul yöneticileri üst yönetimlerden, yasalardan ve uygulama biçiminden, okulun sosyal, politik ve ekonomik çevresinden, velilerden, öğretmenlerden ve kendi yetersizliklerinden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Demirtaş (1998), temel eğitimde karşılaşılan bazı sorun alanlarını okul binaları araç ve gereçler, eğitim hizmetlerini destekleyici malî kaynaklar, eğitim yönetimi ve örgütleri, öğretim programları

ve öğretmenlerin yetiştirilmeleri, öğretmenlerin yönetim ve karar süreçlerine katılmaması, eğitim planlaması eksikliği, olarak sıralamaktadır. Demirtaş ve diğerlerine (2007) göre, okullarda yönetsel, öğretimsel ve eğitimsel boyutlarda sırasıyla öğretmen, öğrenci, okul binası, yönetim ve okul ikliminden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Okullarda karşılaşılan bu sorunlar, doğal olarak okul müdürlerinin görevlerini de etkilemektedir. Erol (1995), okul müdürlerinin görevleri esnasında karşılaştıkları sorunları yönetime siyasetin karışması, finansman yetersizliği, alınan kararların sürekli değişmesi, personel eksikliği, astlardan gelen tekliflerin incelenmemesi, araç gereç eksikliği, mevzuatın günün koşullarına uygun olmaması, uygun çalışma ortamının bulunmaması, denetimdeki tutarsızlıklar, merkezî kararların uygulanmaması ve merkezîyetçi yönetim yapısı şeklinde sıralamaktadır. Gedikoğlu da (2005) Türkiye’de hiçbir zaman partiler üstü bir eğitim politikası oluşturulmadığını belirtmektedir. Bu tespit, eğitimin yönetiminde, okullarda ve okulların yönetiminde karşılaşılan sorunların temel nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. Görüldüğü gibi, okullarda fiziksel, ekonomik koşullar ile yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, yönetim yapısı, eğitim programları ve ulusal eğitim politikaları bağlamında değişik sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorun alanlarının okul yönetiminde karşılaşılan sorunların da kaynağını oluşturduğu söylenebilir.

Türkiye’de okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve okul müdürü yetiştirmeye yeterince önem verilmediği (Balyer ve Gündüz, 2011), bir meslek olarak görülmeyen okul yöneticiliğine atanan müdürlerin hizmet öncesinde ve hizmet sürecinde tam olarak yetiştirilemediği (Yıldırım, 2011), okul müdürlerinin görevleri esnasında öğretmenler, veliler, meslek görev karmaşası, maddî konular, eğitim sistemi, ahlâkî sorunlar, akademik başarı ve zaman boyutlarında değişik sorunlarla karşılaştıkları (Turan ve diğerleri, 2012) belirtilmektedir. Ayrıca, 2023 Vizyon Belgesi (MEB, 2018), Öğretmen Strateji Belgesi (MEB, 2017) ve 20. Millî Eğitim Şûra Kararları (MEB, 2021a) incelendiğinde, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve meslekî yeterliklerinin sağlanması, okul yöneticiliğinin liyakat ve uzmanlık temelinde profesyonel bir meslek olarak yeniden ele alınması önerilmektedir. Sezer ve Engin’e (2021) göre ise okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamada adil ve güvenilir bir sisteme ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşlerini belirlemektir. Bu amaç altında araştırmanın problem cümlesi, “Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Okul müdürlerinin;

1. Okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
2. Okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik görüşleri nelerdir?

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesi, genel olarak eğitim yönetimi alanına ve onun alt bir alt dalı olarak okul yönetimine katkı bakımından da büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik görüşlerini nitel araştırma yöntemlerine dayalı olarak bütüncül bir yaklaşımla doğrudan ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir. Literatürde genellikle Türk eğitim sisteminde karşılaşılan genel sorun alanları ve nedenleri üzerine farklı katılımcılarla yürütülen araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bu araştırmada, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine yönelik görüşleri bütüncül bir yaklaşımla ve derinlemesine ele alınmıştır. Okulun yönetiminde birinci derecede rol oynayan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi, Türk eğitim sistemi, eğitim yönetimi alanı ve okul yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, bu araştırma nitel araştırma yöntemi kapsamında yöntem çeşitliliği ve odak grup görüşmesi yapılması bakımından da diğer araştırmalardan farklılıklar taşımaktadır. Araştırmada elde edilecek bulguların ulusal düzeyde eğitim yönetimi alanına yönelik olarak eğitim politikalarının geliştirilmesine, okulların etkili yönetimine ve okul yöneticilerine olumlu katkılar sağlayabileceği umulmaktadır.

Yöntem

Araştırma nitel araştırma deseni ve durum çalışması modeli esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Nitel

araştırmalarda veriler gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama teknikleri ile elde edilmekte, algılar ve olaylar doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde belirlenmeye çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırmalar belirli bir konuya ilişkin olarak daha derinlemesine ve kapsamlı verilerin elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Creswell, 2016; Denzin ve Lincoln, 2005; Marshall ve Rossman, 2006; Merriam, 2013; Patton, 2015; Singh, 2007).

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan durum çalışması bir durumu, olayı, eylemi, bir programı veya süreci ayrıntılı ve derinlemesine analiz etmeye yardımcı olan, olaylar ve davranışlar hakkında zengin ve önemli bakış açıları sağlayan bir araştırma yöntemidir (Brown, 2008; Stake, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2006; Yin, 2012). Stake'in (1995) belirttiği gibi, bir tek araçsal durum çalışmasında bir konu veya soruna odaklanılarak bu konuyu örneklemek için sınırlı bir durum seçilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar bir durum olarak ele alınmış ve okul müdürlerinin görüşlerine göre detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2019-2020 öğretim yılında İstanbul Maltepe, Ümraniye ve Kadıköy İlçelerinde görevli 36 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Creswell'in (2016) belirttiği gibi maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, önceden belirlenen bazı kriterlere göre farklı özelliklere sahip bireylerin seçilmesini içermektedir. Bu yaklaşım araştırmanın başlangıcında maksimum farklılığı sağlamak amacıyla tercih edilmekte, böylece bulguların farklı bakış açılarını veya farklılıklarını yansıtmaya olası katkı artmaktadır.

Araştırmada çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin farklı branşlardan ve farklı çalışma kıdemine sahip olmaları kriteri esas alınmıştır. Böylece okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar konusunda okul müdürlerinin farklı deneyimlerinin maksimum düzeyde belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerine ilişkin kişisel veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Kişisel Özellikler	Özellik Kategorileri	Kişi sayısı(n)
Kıdem	0-1 yıl	3
	1-5 yıl	14
	6-10 yıl	10
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	2
	21-25 yıl	2
	26-30 yıl	2
	Toplam	36
Branş	Sınıf Öğretmenliği	12
	Türk Dili ve Edebiyatı	7
	Tarih	5
	Matematik	5
	Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi Öğretmenliği	5
	Okul Öncesi Öğretmenliği	2
	Toplam	36

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin çoğunluğunun (n=14) kıdeminin 1-5 yıl arasında olduğu ve genellikle Sınıf Öğretmenliği (n=12) mezunu oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin belli bir çalışma kıdeminde ve farklı branşlardan olmaları araştırmada daha derinlemesine ve farklı verilerin elde edilmesine katkı sağladığı söylenebilir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri uzman görüşü ve pilot uygulama sonucunda geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma gönüllülük esasına göre yürütülmüştür. Taslak görüşme

formunda ilk aşamada 4 soru yer almaktadır. Pilot uygulama kapsamında öncelikle 8 okul müdürü ile görüşme gerçekleştirilmiş ve alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Pilot uygulama sonucunda veri toplama aracının iki demografik soru (kıdem ve branş) ile iki açık uçlu sorudan oluşmasına karar verilmiştir. Veri toplama aracı iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde okul müdürlerinin kişisel özelliklerini (kıdem ve branş) belirlemeye yönelik iki soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise "1. Okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? 2. Okul yönetiminde karşılaştığınız sorunların çözümü için neler yapılabilir?" şeklinde yarı yapılandırılmış iki açık uçlu soru yer almıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Ekim 2019-Mart 2020 tarihleri arasında gönüllülük esasına göre 36 okul müdürü ile yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşmeler 30-40 dakika arasında değişim göstermiştir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar yazılı olarak kayıt altına alınmış ve daha sonra teyit amacıyla okunarak katılımcıların onayları alınmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde "okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemi" temel sorun alanı olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, bu sorunu özellikle belirten ve gönüllü olan 10 okul müdürü ile ayrıca odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Böylece hem veri hem de yöntem çeşitlenmesi sağlanmıştır. Veri toplama aracı ile ilgili olarak Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulundan E-35523585-302.14.99-9341 sayılı Etik Kurulu İzni alınmıştır.

Odak Grup Görüşmesi

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları belirleyebilmek amacıyla yapılan görüşmelerde "okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemi" ile "yönetimsel" ve "öğretimsel" boyutlarda en fazla görüş belirten, kıdemi 10 yıl ve üzerinde bulunan deneyimli 10 gönüllü katılımcı ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Buradaki amaç, araştırma soruları kapsamında öne çıkan konularla ilgili daha derinlemesine ve zengin veriler ortaya koyabilmektir. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) belirttiği gibi odak grup görüşmelerinde grup dinamikleri sorulara verilen yanıtların kapsamını ve derinliğini etkilemekte, zengin bir veri seti oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bireysel görüşmelerde akla gelmeyecek bazı konular grup görüşmelerinde diğer bireylerin açıklamaları çerçevesinde akla gelebilir ve ek yorumlarda bulunmak mümkün olabilir. Bu çalışmada odak grup görüşmesi kapsamında öncelikle a) En çok tekrarlanan kodlar belirlenmiştir. b) Okul müdürlerinden gönüllülük esasına göre 10 okul müdürü belirlenmiştir. c) Beşer kişiden oluşan iki farklı grup belirlenmiştir. Okul müdürleri ile merkezi bir okulda temiz ve sessiz bir ortamda haftada bir defa olmak üzere bir ay boyunca toplamda dört defa okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar üzerine görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri içerik analizi ve betimsel analiz yardımıyla değerlendirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'in (2006) belirttiği gibi içerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların boyutlarının ortaya çıkarılmasına olanak sağlar. Nitel araştırmalarda, verilerin analizi sürecinde aşamalı olarak sırasıyla verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodlar ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanıp yorumlanması (Patton, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2006; Zhang ve Wildemuth, 2009) şeklindeki süreçler takip edilmektedir. Bu çalışmada, verilerin analizinde bu süreçler takip edilmiştir. Araştırma verilerinin tümevarımsal içerik analizi sonucunda 2 tema ve 9 alt tema ortaya çıkmış ve Tablo 2'de sunulmuştur. Normal görüşme sonucu elde edilen veriler ile odak grup görüşmesi sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiş, tema ve alt temalar belirlenmiştir. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmak suretiyle betimlemeler yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik için inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik gibi yöntemler kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Geçerlik kavramı nitel araştırmalarda araştırmacıların araştırdıkları konuyu objektif olarak gözlemlemesidir. Araştırmacı görüşme sürecinde esnek davranarak gerekli gördüğü noktalarda ek sorular sorabilir. Plan dışında farklı görüşmeler yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu çalışmada, katılımcı görüşlerine

başvurulması, katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen ortak sonuçların teyit amacıyla katılımcılara gönderilmesi, uzman desteği alınması ve görüşlerin ayrıntılı olarak betimlenmesi gibi aşamaların izlenmesi geçerlik ve güvenilirliğe katkı sağlamıştır.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik olarak katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve verilere yorum katılmadan bulgular bölümünde olduğu gibi sunulmuştur. Ayrıca, araştırmanın iç geçerliğini sağlamak amacıyla; Creswell'in (2002) vurguladığı gibi a) bulgular ilişkili olduğu duruma göre yorumlanmış, b) temaların ve kodların iç tutarlılığına yönelik içsel homojenlik ve dışsal heterojenlik kriterleri esas alınmıştır. Araştırmada dış geçerliği sağlamaya yönelik olarak, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizi gibi işlem basamakları yöntem bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Creswell'in (2002) belirttiği gibi, nitel araştırmalarda bulguların yorum yapılmadan doğrudan sunulması, araştırmanın güvenilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için verilerin analizi sonucu elde edilen öğretmen görüşleri üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan ham veriler K1, K2, K3...şeklinde kodlanmış ve bulgular bölümünde verilmiştir.

Araştırmada, öncelikle bütün veri analiz süreci ayrıntılı bir şekilde raporlanmıştır. Nitel araştırmalarda araştırmacıların olayları algılamaları ve yorumlamaları farklı olabildiği için aynı verilerin iki farklı araştırmacı tarafından yorumlanması ile farklı sonuçlar alınabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu yüzden, araştırmada araştırmacının oluşturduğu kodlar ve temalar farklı alan uzmanları tarafından tekrar oluşturulmuş ve böylece elde edilen kod ve temaların genel olarak uyumlu olduğu görülmüştür.

Temalara bağlı belirlenen kodlar daha sonra kendi içinde tekrar analiz edilerek temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Creswell, 2002). Alan uzmanlarının eşleştirmeleri ile araştırmacının eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Kodlamanın güvenilirliğini belirlemek amacıyla, Miles ve Huberman'ın (1994: 64), [Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100, formülü uygulanmıştır. [Güvenirlik = 700 / (700 + 67)] x 100 = .91 işlemi sonucunda, kodlayıcılar arasındaki uyum .91 olarak bulunmuştur. Kodlayıcılar arası güvenirliliğin %70'ten büyük olması, kodlamanın güvenilir olduğunu doğrulamaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Kodlayıcılar arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması, kodlamanın güvenirliliği bakımından kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde görüş birliği olduğunu göstermektedir.

Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına bağlı olarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda ortaya çıkan tema, alt tema ve görüş sayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Temalar, Alt Temalar ve Görüş Sayıları

Tema	Yönetici görüşlerine göre alt temalar	Görüş Sayısı (f)
Yönetimsel	Eğitim Sistemi	142
	Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemi	88
	Okul Yöneticileri	53
	Fiziksel Koşullar	29
	Mevzuat	16
Öğretimsel	Öğretmen	43
	Veli	24
	Müfredat	15
	Öğrenci	11

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda “yönetimsel” ve “öğretimsel” olmak üzere iki tema ortaya çıkmıştır. Yönetimsel temasına bağlı olarak görüş sıklığına göre eğitim sistemi, okul yöneticisi seçme ve atama sistemi, okul yöneticileri, fiziksel koşullar ile mevzuat alt temaları bulunmaktadır. Öğretimsel temasına bağlı görüşler ise öğretmen, veli, müfredat ve öğrenci alt temaları altında analiz edilmiştir.

Okul müdürlerinin “eğitim sistemi” alt teması altında belirttikleri görüşler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Eğitim Sistemi Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
Eğitim Sistemi	Kaynak/bütçe yetersizliği	30
	Personel yetersizliği	20
	Sürekli sistem değişiklikleri	14
	Siyasî-İdeolojik etkiler	13
	Okul yönetimine müdahale	11
	Kadrolu öğretmen ihtiyacı	10
	Okul yöneticilerinden farklı talep ve beklentiler	9
	Üst yönetimin yetersizliği	7
	Merkezî yönetim anlayışı	6
	Plansızlık	4
	Liyakâtsizlik	4
	Nüfuzlu kişilerin müdahalesi	4
	Taşımali eğitim sorunu	4
	Eğitimde demokratik olmayan uygulamalar	3
	Fırsat eşitsizliği	1
	Personelin niteliği	1
	Bilgilendirme eksikliği	1

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin eğitim sistemi alt temasına bağlı olarak karşılaştıkları sorunlar sırasıyla, bütçe yetersizliği (f=30), personel yetersizliği (f=20), sürekli sistem değişiklikleri (f=14), siyasî-ideolojik etkiler (f=13), okul yönetimine müdahale (f=11), kadrolu öğretmen ihtiyacı (f=10) şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinden farklı talep ve beklentiler (f=9), üst yönetimin yetersizliği (f=7), merkezî yönetim anlayışı (f=6), plansızlık, liyakatsizlik, nüfuzlu kişilerin müdahalesi, taşımali eğitim sorunu (f=4), demokratik olmayan uygulamalar (f=3), fırsat eşitsizliği, personelin niteliği ve bilgilendirme eksikliği şeklinde sorunlar belirtilmiştir. Bazı katılımcıların eğitim sistemi alt teması ile ilgili görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Eğitim ve okul yöneticiliğinde kaynak yetersizliği, ekonomik zorluklar en önemli sorundur” (K10).

“Kamu hizmeti veren bu kurumların tüm giderleri de kamuca karşılanması gerekirken yeterli ödenek verilmemesi nedeniyle Okul müdürleri kaynak aramakta, Okul-Aile birliği kanalıyla yapılan bu çalışmalarda yöneticiler zor durumda kalmakta ve başışçıların kamuya bakış algılaması değişmektedir” (K32).

“Ekonomik olarak okulda çalışanların maaş ve sigorta giderlerini karşılama da düşülen sıkıntılar nedeniyle velilerden para istemenin düşürdüğü olumsuz durum” (K34).

“Memur, hizmetli ve kadrolu öğretmen ihtiyacı okul ve kurumlarımızın en önemli sorunlarından” (K16).

“Eğitimde kısa, orta ve uzun vadeli planlama olmaması ve Bakana göre eğitim modelinin değişmesi en önemli sorunlar arasında yer almaktadır” (K8).

“Taşımali eğitim köylerde sıkıntılar yaratmaktadır. Tüm köyler bir araya getirilip merkezlerde kampüs tarzı yapılanmalara gidilmelidir. Ayrıca, okulun norm kadrosuna göre yeterli sayıda kadrolu öğretmen ataması yapılmalıdır” (K20).

“Karşılaşılan temel sorun eğitim sistemi. Okul yöneticiliğinde siyasetin alet edilmesi, amir baskısı Millî Eğitim Sisteminde sürekli değişiklikler yapılması, eğitim politikalarının süreklilik arz etmemesi sorun oluşturmaktadır” (K22).

“Eğitim sistemi siyasetten arınmış değildir. Bu yüzden, farklı görüşte olan yöneticilere farklı muamele yapılmakta ve bazı idareciler siyasete alet olabilmektedir” (K28).

“Eğitimin aşırı merkezîyetçi olması, liyakat ve kariyere çok iktidara yakın olmanın ayrıcalıklı olma statüsü getirmesi, üst makamların okulun yönetimine fazla karışması, mevzuatın sürekli iktidarların durumuna bağlı olarak değişmesi,

eğitimin demokratik olmaması gibi sorunlar okul yönetimini olumsuz etkilemektedir” (K15).

“Üst makamlar çalışanlara her şeyi yaptırırız mantığıyla hareket etmektedir” (K33).

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okul yöneticisi seçme ve atama sistemi alt temasına bağlı karşılaştıkları sorunlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemi Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemi	Yetersiz olması	23
	İdeolojik ve siyasî olması	15
	Standart yok, keyfi uygulamaların olması	13
	Objektif olmaması	9
	Sürekli değişiklik yapılması	8
	Sendikaların etkili olması	6
	Komisyonların yanlı davranması	5
	Yetersiz kişilerin seçilmesi	4
	Sadece sınavın yeterli olmaması	3
	Yeterli olması	2

Tablo 4’te görüldüğü gibi, okul müdürleri okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin yetersiz (f=23), ideolojik ve siyasî olduğunu (f=15), standart bulunmadığını ve keyfi uygulamalar olduğunu (f=13) ve objektif olmadığını (f=9) belirtmektedir. Ayrıca, okul yöneticisi seçme ve atama sisteminde sürekli değişiklikler yapıldığı (f=8), okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında sendikaların etkili olduğu (f=6), komisyonların yanlı davrandığı (f=5), yetersiz/niteliksiz kişilerin seçildiği (f=4), sadece sınavın yeterli olmadığı (f=3) belirtilirken, az sayıdaki katılımcı (f=2) ise sistemin yeterli olduğunu düşünmektedir.

Bazı katılımcıların okul müdürlüğü seçme ve atama sistemi alt temasına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Mevcut sistem şimdiye kadar oluşturulan sistemlerin bir parçasıdır. Mülakat sistemi tamamen referans seçme işlemidir. Çünkü komisyonlar kabul görmekten çok uzaktır. Atama sonuçlarındaki “Damga”lar bunu çok iyi göstermektedir. Müdür yardımcılığında ise işler daha vahimdir. Yönetmelikte müdüre yardımcısını seçme hakkı vardır. Ancak, müdür yardımcılarını il/ilçe müdürlükleri ya da sendikalar belirlemektedir.” (K1)

“...Mevcut sistem bizim adamımızı iş başına getirme sitemidir.” (K4)

“Mülakat sisteminde standartların olmaması nedeniyle sıkıntılar mevcuttur. Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde puanlama sistemi olmadığı için güvenilirliği yoktur.” (K5)

“Mevcut sistemde, benim adamım olsun keyfiliği ağır basmaktadır. İstisnaları olmakla birlikte “emaneti ehline verme” ilkesine uyulmamıştır. Dolayısıyla ‘acemi marangozun talaşı çok oluyor’....” (K7)

“Öğretmenleri okul aile birliğinin puanlaması güzel, fakat yetersiz. Amirlerin veya üst yöneticilerin, komisyonun mülakattaki puan değeri azaltılabilir.” (K8)

“Yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerinin belirsizliği ve adaletsizliği sorun olmaktadır.” (K10)

“Mevcut okul müdürlüğü seçme sistemi liyakata dayalı değil, ideolojiktir. Ancak bu durum eskiden de böyleydi, şimdi de böyledir.” (K12)

“Liyakat ve sınav sisteminin olması, olumlu bir yaklaşımdır. Ancak hem liyakat hem de sınav sistemi objektif, tarafsız ve şeffaf yürütülüyor.” (K14)

“Eğitim ve okul yöneticilerinin seçiminin kıstasları, şaibeli sınavlara dayalı olmaktadır. Örneğin mülakatlarda noter, ses ve görüntü kaydı ile sendika temsilcisi bulunmamaktadır.” (K15)

“Mülakatın objektif olmadığını düşünüyorum. EK-2 değerlendirme kriterlerinin bulunması olumludur. Ancak, yazılı sınavın olmamasını bir eksiklik olarak görüyorum.” (K16)

“Yetersiz ve keyfi buluyorum. Kriterleri belirsiz, nasıl seçildiği belli olmayan ve söz söyleme haklarının bile olmadığı komisyon üyelerinin seçtiğini biliyorum. Daha doğrusu, kimlerin müdür olacağını önceden bilinmesi dolayısıyla yetersiz bir sistemdir.” (K18)

“Eğitim ve okul yöneticiliğinde karşılaşılan en önemli sorun, yönetici atama yönteminin zamana ve konjonktöre göre sık değişimidir.” (K20)

“Sistem geliştirilebilir. Subjektif etkilerden mümkün olduğu ölçüde arındırılabilir.” (K22)

"Mevcut sistemde keyfilik etkili, mülakat çok belirleyici, sendika ve siyaset çok etkili." (K24)

"Okul müdürlüğü seçme ve atama sisteminde uygulanan mülakat sistemi çok adil değil. Eskiden olduğu gibi yazılı sınav olabilir. Ama sonra da bir komisyon karşısında o kişi değerlendirilebilir. Ayrıca, okul-aile birliği ve öğretmenlere okul müdürünü değerlendirme uygulaması değişmelidir." (K25)

"Geçmişte okul yöneticiliği İl ve İlçe müdürlerinin veya siyasî otoritelerin tavsiyesi ile olurdu. Şimdi en azından herkesin yönetici olmayı isteme hakkı var. Eskiden tesadüfen müdür olanlar, üçlü kararname ile geldiklerinden hiç gitmeleri söz konusu değildi. Bu da yıllarca süren atalet, kurum körlüğü yaratmıştı." (K26)

"Mevcut sistemi doğru bulmuyorum. Herkes okul müdürlüğüne atanabilir. Ama kişisel özellikler, başarılar, çalıştığımız okulların durumları hiç göz önünde bulundurulmadı. Objektif değerlendirmeler yapılmadı. Kurulan komisyonlarda hakkaniyetli değerlendirmeler yapılmadı. En önemlisi belirsizlik var, yarın ben hangi konumda, nerede olacağım düşüncesi performansımızı etkiliyor." (K28)

"Tek tip insan yetiştirmeye yönelik ve hak edenin değil tanıdığı olanın seçildiği bir sistem." (K30),

"Tamamen siyasî hedefler doğrultusunda hazırlanmış bir yönetmelik. Mülakata alınan adaylar tek tek alınıyor mesela, verdiği cevapların doğruluğu veya yanlışlığını nasıl ispat edebilir? Adayın sendikası veya dünya görüşü sorgulanmamalıdır." (K31),

"Yanlış bir yöntemle seçiliyor. Siyasî ve ideolojik davranılıyor. Benden olsun ne olursa olsun anlayışına çok açık bir yönetmelik var." (K32)

"Okul müdürlüğü profesyonel olmalıdır. Seçme komisyonu olabilir ama komisyon üyelerinin seçimi akademisyenler ve uzmanlardan olabilir." (K33)

"Tamamen niceliğe dayalı. Sisteme karşı olumlu tutum ve davranış özellikleri gösteren. Bizdendir gerisi önemli değil. Sonra hallederiz. Sayısal olarak fazla olalı yeter, nitelik önemli değil, nicelik yeter." (K34)

"Bu sistemde atanmış biri olarak, mülakat komisyonlarının şeffaf ve özgür olmadığını, siyasetin fazla müdahil olduğunu düşünüyorum. Ayrıca, siyaset, sendika ve hemşehricilik nedeniyle adaletin olmadığını düşünüyorum." (K35)

"Mevcut sistem, adam kayırmaya, torpile ve liyakatsiz atamaya elverişli görünmektedir." (K36)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okul yöneticileri alt temasına bağlı karşılaştıkları sorunlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Yöneticileri Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
Okul Yöneticileri	Yetki az-Sorumluluk çok	16
	Yönetim dışı işlerle uğraşma	10
	Eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşma	6
	Okula maddî kaynak yaratma zorunluluğu	6
	Bürokratik işler	5
	Yönetim alanında yetersiz eğitim	4
	Mevzuat baskısı	3
	Kendini geliştirmeme	2
	Olumsuz davranışlar	1

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yetkilerinin az, sorumluluklarının ise çok olduğu (f=16), yönetim dışı (f=10) ve eğitim öğretim dışı işlerle uğraştıkları (f=6), okula maddî kaynak yaratma zorunda kaldıkları (f=6), yönetim alanındaki eğitimlerinin yetersiz olduğu (f=4), mevzuat baskısı (f=3) ile birlikte okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmedikleri (f=2) ve olumsuz davranışlarının (f=1) sorun olduğu belirtilmiştir.

Bazı katılımcıların okul yöneticileri alt teması ile ilgili görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

"Okul ve eğitim yöneticiliğinde karşılaşılan sorunların başında yetersiz kişilerin yönetici olarak atanması gelmektedir. Daha tam olarak sınıf yönetemeyen öğretmenlerin idareci olarak atanması yönetimde sıkıntılarının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, emekliliği geçmiş, artık heyecanları bitmiş müdürlerin de okul yönetiminde sıkıntılar yarattığını düşünüyorum." (K2)

"Okul yönetiminin eğitim-öğretim dışında konulara çok zaman ayırması. Öncelikle içinde bulunduğumuz teknoloji çağında halen bürokrasi ile uğraşmaktayız. İşlenen evraklar mail olarak işlendiği gibi ayrıca yazı(çıkıtı) olarak da işlenmektedir. Zaman ve malzeme israfı söz konusudur. Memuriyetten kurtulmamız gerekir." (K5)

"Okul yöneticileri olarak davulu biz taşıyoruz, tokmağı başkası vuruyor. Bir yöneticiye tüm iş yükünün bırakılması ve bu iş yükü altında sağlıklı düşünmesinin beklenmesi. Sorumluluk çok fazla ancak yetki az. Parasal sorunlar, okulun

giderleri ile okul müdürünün ilgilenmesi.” (K20)

“İdarecilerin okulların fizikî şartlarını iyileştirmek, tamir, tadilat, personel giderleri vb. konularla ilgili bağış toplama ve para işleriyle muhatap olması, okul müdürlerinin öğretmen ve öğrenciler üzerinde yetkisinin sınırlı olması.” (K26)

“Okul yöneticilerinin esas görevi olan eğitimden başka bir sorun ile uğraşmamaları gerekmektedir. Okulun hizmetli, yakacak, elektrik, kırtasiye sorunları ve çevre ilişkileri okul yöneticilerinin işi olmamalıdır.” (K28)

“Eğitim ve okul yöneticiliğindeki esas sorun ülkemizdeki en büyük kitleye en kalabalık çalışan ile hizmet vermeye çalışan yapının tek bir merkezden yönetilmesindeki hantallıktır. Okul yöneticilerinin bir başka önemli sorunu çok fazla mevzuat hükmü ile karşı karşıya kalmalarıdır.” (K29)

“Okul idaresi asli görevlerinden çok okulun maddî ve parasal yönetimi ile ilgilenmekte, okul yönetimine üst makamlardan başka istekler gelmesi önemli bir sorundur.” (K30)

“Okul yöneticilerinin gelişen eğitim ve okul yönetimi konularında bilimsel yöntemlerle uygun zamanlarda uygun ortamlarda hizmet içi eğitimin yeterince yapılmamaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi yerine fiziki mekânların hazırlığı ve hizmetlerin sunumu konularına çok zaman ve enerji ayırmak zorunda kalmaları.” (K32)

“Okul yönetimi kendini idare edecek ekonomiyi kendisi bulmak zorunda bırakılmakta, bundan dolayı da sürekli para aramak zorunda kalmaktadır. Bağlı olarak eğitim yönetimine harcanacak enerji başka sorunlar için (para) harcanmaktadır.” (K33)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin fiziksel koşullar ve mevzuat alt temasına bağlı karşılaştıkları sorunlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Fiziksel Koşullar ve Mevzuat Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
Fiziksel Koşullar	İç ve dış mekân yetersizliği	22
	Kalabalık sınıflar	5
	Okul güvenliği	2
Mevzuat	Sürekli değiştirilmesi	12
	Yetersiz olması	2
	Görüş alınmaması	2

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerinin okulun iç ve dış mekânlarının yetersizliği (f=22), sınıfların kalabalık olması (f=5) ile okul güvenliği (f=2) konusunda sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca, okul müdürleri mevzuatın sürekli değiştirilmesi (f=12), yetersiz olması (f=2) ve mevzuat konusunda görüş alınmamasının (f=2) okul yönetiminde sorunlara neden olduğunu düşünmektedir. Bazı katılımcıların fiziksel koşullar alt teması ile ilgili görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Okul binalarının yetersizliği ve derslik dışında mekânlar olarak düzenlenmeyişi, okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Çünkü çalışma ortamındaki fizikî şartları imkânsızlıklar içinde iyileştirmek zorunda kalan bir yönetici, işinin gereğini tam olarak yapamayacak ve enerjisini eğitim dışındaki sorunlara harcayacaktır.” (K9)

“Okulların fizikî eksiklikleri, donatım araç gereç eksiklikleri giderilmemektedir. Okulların altyapıları yetersiz, okul bahçeleri düzenlenmediği gibi, spor alanları ve kapalı alanları bulunmamaktadır. Okullardaki fizikî yapı, öğrencilerin sosyal olarak gelişmesinde yetersiz.” (K21)

“Öncelikle okulların fiziksel imkânları yetersizdir. Öğrencilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak alanlara ihtiyaç vardır. En basitinden bedensel aktivitelerini yapacakları spor salonu ve sahaları eksiktir. Sınıflar yetersiz ve kalabalık. Var olan yapıların tamir ve tadilat işlerinin büyük bir bölümü okul yönetimi tarafından yapılmaktadır. Bu da maddî sorunları gündeme getirmektedir. Bizler eğitim yöneticileri olarak sadece eğitimle ilgilenmeliyiz. Her yıl gündeme gelen boya-badana, tadilatlar bizleri yormaktadır.” (K32)

Bazı katılımcıların mevzuat alt teması ile ilgili görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Mevzuat çok sık değişmekte ve mevzuat değişikliklerinde uygulayıcıların görüş ve önerileri alınmamaktadır. Bazı kurumların yapacakları uygulama ile ilgili net, açık ve anlaşılabilir bir araya getirilmiş mevzuatları yoktur.” (K14)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğretmenler alt temasına bağlı karşılaştıkları sorunlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenler Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
	Alanda yeterli olmamaları	9
	Motivasyon düşüklüğü	8

Öğretmenler	Ekonomik sorunlar	6
	Denetlenme ihtiyacı	6
	Sürekli yer değişikliği	4
	Kadrosuz öğretmenlerin ilgisizliği	3
	Hizmet içi eğitim ihtiyacı	3
	Toplumsal itibarın düşük olması	2
	Yönetimsel konularda yetersizlik	2

Tablo 7'ye göre, öğretmenlerin alanda yeterli olmamaları (f=9), motivasyon düşüklüğü (f=8), ekonomik sorunlar (f=6), denetlenme ihtiyacı (f=6) ve sürekli yer değişikliği (f=4) sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerine göre kadrosuz öğretmenlerin ilgisizliği (f=3), öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı (f=3), toplumsal itibarlarının düşük olması (f=2) ve yönetimsel konularda yetersiz olmaları (f=2), okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Bazı katılımcıların öğretmenler alt teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

"Ataması gerçekleşen öğretmenlerin kendilerini yetiştirmek için çaba harcamaları ve yeniliklere çokta fazla açık olmamaları önemli bir sorundur." (K2)

"Öğretmenlerin ekonomik durumu iyi değil, toplumda saygı görmüyorlar ve motivasyonları düşüktür. Ders dışında zamanlarını okulda geçirmemektedirler. Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar okul, veli ve öğrencilere de yansımaktadır." (K18)

"Öğretmenlerin alanlarında yeterli olmamaları, duyarsızlıkları ve okula devamlarında karşılaşılan sorunlar okul yönetimini olumsuz etkilemektedir." (K21)

"Kadrolu öğretmen ihtiyacının görevlendirme ve ücretli öğretmenlerle karşılanmaya çalışılması, bu öğretmenlerin de kadrolu öğretmenler gibi okulu ve öğrencileri sahiplenmemesidir." (K28)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin veliler, müfredat ve öğrenciler alt temasına bağlı karşılaştıkları sorunlar Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Veliler, Müfredat ve Öğrenciler Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Kodlar	(f)
Veliler	İlgisizlik	8
	Farklı beklentiler	5
	İş birliği eksikliği	4
	Olumsuz tutumlar	4
	Öğrenciyi desteklememe	2
	Sosyo-ekonomik düzey	1
Müfredat	Sürekli değiştirilmesi	10
	Yoğun olması	3
	Yetersiz olması	2
Öğrenciler	Olumsuz davranışları	4
	Hedeflerinin olmaması	3
	Düşük başarı beklentisi	3
	Bilinçsiz okul tercihi	1

Tablo 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin velilerin ilgisizliği (f=8), farklı beklentileri (f=5), iş birliği yapmamaları (f=4), olumsuz tutumları (f=4), öğrenciyi desteklememeleri (f=2) ve sosyo ekonomik düzeyi (f=1) nedeniyle okul yönetiminde sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerine göre müfredatın sürekli değiştirilmesi (f=10), içeriğinin yoğun olması (f=3) ve yetersizliği (f=2), okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerine göre öğrencilerin olumsuz davranışları (f=4), hedeflerinin olmaması (f=3), başarı beklentilerinin düşüklüğü (f=3) ile bilinçsiz okul tercihleri (f=1), okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Bazı katılımcıların veliler alt teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

"Velilerin iş birliği yapmaması, eğitime yönelik ilgisizliği ve okuldaki çalışmalara katılım sağlamaması en önemli sorunlardan biridir." (K4)

"Veliler, öğrencileri yeterince desteklemedikleri gibi öğrencisi ile ilgili karşılaştığı en ufak olumsuzlukta şikayet mekanizmasını idareye karşı kullanmakta ve okul yönetiminden farklı taleplerde bulunmaktadırlar." (K11)

"Velilerin öğretmenlere ve okula güvensizliği ile ilgili suçlayıcı bir dil kullanması, herşeyi okuldan beklemeleri, gereksiz şikayetlerde bulunarak öğretmenleri küstürmesi, ayrıca veli şikayetlerinin akıl süzgecinden geçirilmeden okul idarecilerine yansıtılması da sorun oluşturmaktadır." (K30)

Bazı katılımcıların müfredat alt teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Müfredatın çok yoğun olması, sık sık değişmesi ve değişikliklerde eğitimcilerin görüşlerinin alınmaması, kendi toplum tabanımıza uymayan, dışarıdan kopyalanan sistemler sorunları sürekli katlamaktadır.” (K9)

“Ağır müfredat, öğrenci ve öğretmenleri zorlamaktadır. Müfredat ve ders çizelgelerinin çok sık değişmesi, eğitim müfredatının yetersiz olması, öğrencilerin yetenek ve ilgilerine göre eğitim verilmemesi önemli bir sorundur.” (K26)

Bazı katılımcıların öğrenciler alt teması ile ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Öğrencilerin ders yükünün fazla olması ve okulda sosyal faaliyetlere ayıracak zaman olmaması nedeniyle özürü devamsızlıklarını kullanarak, okul dışında zaman geçirmektedir.” (K4)

“Öğrencinin kendi ilgi ve yeteneğinin farkına varamadan okul seçimi, öğrencilerin ailelerinden yeterince eğitim desteği alamamaları okul yönetimini olumsuz etkilemektedir” (K11).

“Öğrencilerin derslere karşı ilgisizliği, okul kurallarına uymaması, olumsuz tutum ve davranışları, öğrencilerin başarı düzeylerinin düşük olması önemli sorunlar olarak sıralanabilir.” (K27)

Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Çözümüne İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik önerilerine ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda ortaya çıkan tema, alt tema ve görüşleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Çözümüne İlişkin Temalar, Alt Temalar ve Görüş Sayıları

Tema	Yönetici görüşlerine göre alt temalar	Görüş Sayısı (f)
Yönetimsel	Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemi	130
	Eğitim Sistemi	94
	Okul Yöneticileri	39
	Fiziksel Koşullar	17
	Mevzuat	13
Öğretimsel	Öğretmenler	16
	Öğrenciler	14
	Veliler	13
	Müfredat	10

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik önerileri yönetimsel ve öğretimsel olmak üzere iki tema altında analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin “yönetimsel” teması altındaki önerileri görüş sıklığına göre okul yöneticisi seçme ve atama sistemi, eğitim sistemi, okul yöneticileri, fiziksel koşullar ve mevzuat alt temaları altında analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin “öğretimsel” teması altındaki önerileri ise görüş sıklığına göre öğretmenler, öğrenciler, veliler ve müfredat alt temaları altında analiz edilmiştir.

Okul müdürlerinin okul yöneticisi seçme ve atama sistemine yönelik önerileri ile ilgili görüşleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemine Yönelik Önerilere İlişkin Görüşler

Tema	Kodlar	(f)
Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sistemi	Uygulanabilir bir yönetmelik hazırlanmalı	18
	Sınav ve mülakat olmalı	16
	Objektif olmalı	13
	Kıdem esas alınmalı	12
	Liyakat esas olmalı	10
	Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olmalı	8
	Lisansüstü eğitim esas alınmalı	7
	Siyasî ve ideolojik olmamalı	7
	Mülakat olmamalı	7
	Sınav olmalı	7
	Sendikal etki olmamalı	6
	Bilimsel olmalı	5
	Performansa dayalı olmalı	5

Sürdürülebilir olmalı	4
Şeffaf olmalı	3
Yer değiştirme olanağı sağlanmalı	2

Tablo 10'da görüldüğü gibi, okul müdürleri okul yöneticisi seçme ve atama sistemi ile ilgili uygulanabilir bir yönetmelik hazırlanmasını (f=18), sınav ve mülakatın olmasını (f=16), objektif olmasını (f=13), kıdemin (f=12) ve liyakâtın esas alınmasını (f=10) önermektedir. Okul müdürlerine göre, okul yöneticileri hizmet öncesinde ve hizmet içinde eğitilmeli (f=8), yönetici seçiminde lisansüstü eğitim esas alınmalı (f=7), siyasî ve ideolojik olmamalı (f=7), yönetici seçiminde yazılı sınav olmalı (f=7) ancak mülakat olmamalı (f=7), sendikal etki olmamalıdır (f=6). Okul müdürleri yönetici ve atama sisteminin bilimsel (f=5), performansa dayalı (f=5), sürdürülebilir (f=4), şeffaf (f=3) ve yer değiştirme olanağı sağlaması (f=2) gerektiğini önermektedirler. Bazı katılımcıların okul yöneticisi seçme ve atama sistemi alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

"Öncelikle, öğretmenlik ve yardımcılık yapmış kişilerden sınavla adaylar seçilmelidir. Bu adaylar sınava alınmadan okul paydaşlarının görüşü alınmalıdır. Sınav sonucu başarılı olan adaylar, duayen müdürler ve akademisyenlerle en az 6 ay süreli bir eğitime ya da yüksek lisans eğitimine tabi tutulmalıdır. Bu eğitimin sonunda yine 3 ay bir okulda staj yapılmalıdır. Daha sonra bu eğitimlerin sonucuna göre muhataplarca (eğitim veren okul müdürü, akademisyenler vb.) bir değerlendirme (mülakat) yapılmalıdır. Bu değerlendirme sonucuna göre, alanlarına göre ihtiyaç duyulan okullara görevlendirme yapılmalıdır. Görevlendirme işleminden sonra bağlı buldukları eğitim bölgesi koordinatör müdürünün gözetiminde 2 yıl görev yapılmalıdır. 2 yıl sonucunda muhatap olduğu paydaşlarca değerlendirmeye tabi tutulmalı ve "TAMAM" ya da "DEVAM" kararı alınmalıdır." (K1)

"Okul müdürlüğü seçmede mülakat olmalı. Fakat mülakatta, zarftan şansa çıkan sorularla değerlendirme yapılmamalı. Kişinin kendini ifade etmesi, dikkati, diksiyonu, görünüşü, duruşu vb. özellikleri ile değerlendirilmelidir. Okul müdürünün çalıştığı okulda başarısına, performansına bakılmalı. Bu öğretmenler kurulunda seçilecek öğretmenin, okul aile birliği başkanının veya öğrenci temsilcisinin puanı ile olmamalıdır." (K2)

"Okul müdürlüğü seçme, herhangi bir sınava tabi olmamalıdır. Çünkü yönetmelikleri ezbere bilmek, iyi tarih ve edebiyat bilmek, iyi bir lider olmanın ön koşulu değildir. Bilgiye erişimin çok kolay olduğu 21. Yüzyılda yazılı sınav gerekli değildir." (K3)

"...Okul müdürlüğünün akademik yönü olmalı, 1 yıl stajyerliği olmalı, öğretmenlik ve müdür yardımcılığından sonra göreve başlanmalı, denetim ve rehberlik yapılmalıdır." (K6)

"İdeolojik sıkıntılardan uzak, gerçek bir performans değerlendirmesi olan, müdür adayının belirgin özelliklerini değerlendirebilen, adayın yeteneklerinin ön plana çıkarıldığı bir sistem olmalıdır." (K9)

"Okul yöneticileri seçilirken kriterlerin açık belirlenmesi, değerlendirmenin bilimsel ve şeffaf olması, siyasî görüş ve sendikaya göre belirlenmemesi." (K10)

"Seçme sistemi liyakate dayalı olmalı, yönetici adayları öncelikle iyi bir eğitimden geçirilmelidir." (K12)

"Belirli bir süre öğretmenlik, müdür yardımcılığı yaptıktan sonra mülakat yapılmalı, müdürlük unvanı aldıktan sonra "Eğitim Yönetimi" alanında yüksek lisans eğitimi alınmalıdır." (K13)

"Sınav yapılmalı ve etkisi %50 olmalı, kıdem, uzmanlık ve yüksek lisans eğitimi esas alınmalı ve başarıya etkisi %25 olmalı, mülakatın etkisi %25 olmalıdır." (K15)

"Okul müdürlüğü, liyakat ve kariyer esas alınarak aşamalı olarak uygulanabilir. Okul müdürlüğü profesyonel bir meslek olarak ele alınmalı ve fakültelerde yetiştirilmelidir." (K16)

"Sınav olmalı, ayrıca mülakat olmalı ve çalışılan sürelerin, kazanılan belgeler değerlendirme sürecinde kullanılmalıdır. Siyasî müdahalelerden uzak, objektif, adil, bilimsel değerleri olmalıdır. Sistem geliştirilmelidir." (K18)

"Okul müdürü olacak kişi öncelikle 5 yıl öğretmenlik, 8 yıl müdür yardımcılığı ve en az 2 yıl müdür başyardımcılığı yapmalı, mülakat olmamalıdır." (K20)

"Alan bilgisi sınavı ve mülakat olmalı ama belirleyici olmamalı, adayın genel olarak tüm çalışmaları esas alınmalı, isteğe bağlı yer değiştirme olmalı, yasal düzenleme yapılarak "eğitim müdürü" ve "yönetim müdürü" oluşturulmalıdır." (K21)

"Okul müdürü olabilmek için "eğitim yönetimi" alanında yüksek lisans eğitimi almış olmalı, en az 5 yıl öğretmenlik ve 5 yıl müdür yardımcılığı yapmış olmalı, çalışanların görüşü alınmalı ve %50 etkisi olmalı, hizmet belgesi (EK-2) %30 ve mülakat %20 etkili olmalıdır." (K24)

"Okul yöneticiliği için üniversitelerde bölümlerin açılması gerekir. Okul müdürlüğü yapabilmek için en az üç yıl müdür yardımcılığı yapma şartı olmalı, liyakat ve performans esas alınmalıdır." (K27)

“Liyakate, eğitime, kişilik özelliklerine bakılan bir sistem getirilmeli.” (K30)

“Vasıflı, yetişmiş insanlardan olması için objektif kriterler olmalıdır. Adil olmalıdır.” (K32)

“Kıdem, kariyer, mülakat, paydaşların değerlendirmeleri olmalı, yazılı sınav ölçü değildir.” (K33)

“Bilgiye, tecrübeye, ülke ve çevresini iyi tanıyan sistemi özümseyen. İnisiyatif alabilen, telefon edince bulunduğu odada, ‘tamam efendim’ derken ceketini ilikleyen değil.” (K34).

“Bilginin ölçülebilmesi için sınav mutlaka olmalı, mülakat ise bu alanda yetkin kişilerce yapılmalıdır.” (K35)

“Ölçülebilirlik açısından merkezî yazılı sınavlar yapılmalı, mülakatın oranı düşürülmeli, yüksek lisans, ödül ve kıdem de dikkate alınmalı, sistem geliştirilmeli ve daha objektif kriterler getirilmelidir.” (K36)

Görüldüğü gibi, mülakâtın tek başına yeterli olmayacağı, standartları iyi belirlenmiş bir şekilde yazılı sınav sonrasında mülakâtın yapılması önerilmektedir.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin eğitim sistemi alt temasına bağlı önerileri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Eğitim Sistemi Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Eğitim Sistemi	Okulların bütçesi olmalı	26
	Okulların personel ihtiyacı karşılanmalı	13
	Siyasî ve ideolojik etkiler olmamalı	10
	Yasal olmayan müdahaleler olmamalı	7
	Sistem sürekli değişmemeli	7
	Eğitim politikası uzun vadeli olmalı	6
	Öğretmen ihtiyacı kadrolu olarak karşılanmalı	5
	Öğretmen yetiştirmeye önem verilmeli	3
	Üst yöneticiler eğitim alanında uzman olmalı	3
	Eğitim çalışanlarının görüşlerine başvurulmalı	3
	Üst yönetim okul yöneticileri ile iş birliği yapmalı	2
	Sendikalar yönetimde etkin olmalı	2
	Eğitimin sorunları incelenmeli	2
	Eğitim demokratik olmalı	2
	Köy Enstitüleri modeli uygulanmalı	1
	Eğitim planlaması olmalı	1
	Millî Eğitim Şûra Kararları uygulanmalı	1

Tablo 11. incelendiğinde, okul müdürlerine göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü için okulların bütçesi olmalı (f=26), personel ihtiyacı karşılanmalı (f=13), siyasî ve ideolojik etkiler olmamalı (f=10), yasal olmayan müdahaleler olmamalı (f=7) ve sistem sürekli değişmemelidir (f=7). Ayrıca, eğitim politikasının uzun vadeli olması (f=6), kadrolu öğretmen atanması (f=5), öğretmen yetiştirmeye önem verilmesi (f=3), üst yönetimin eğitim alanında uzman olması (f=3), eğitim çalışanlarının görüşlerine başvurulması (f=3), üst yönetimin okul yöneticileri ile iş birliği yapması (f=2), sendikaların yönetimde etkin olması (f=2), eğitimin sorunlarının incelenmesi (f=2) ve eğitimin demokratik olması (f=2), önerilmektedir. Okul müdürlerine göre, Köy Enstitüleri Modelinin uygulanması, eğitim planlaması yapılması ve Millî Eğitim Şûra Kararlarının uygulanması da okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü için faydalı olabilir. Bazı katılımcıların eğitim sistemi alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

“Üst amirlerin tarafsızlığı sağlanmalı, siyasî baskılar azaltılmalı, okulların fiziki eksiklikleri giderilmeli, öğretmen ve personel ihtiyacı kadrolu olarak karşılanmalı, küçük onarım ve tamiratlar için okul yöneticilerinin bir bütçesi sürekli hazır bulunmalıdır.” (K16)

“Öğrenci başına ortalama bir ücret belirlenip okul öğrenci sayısı kadar okulların bütçesi oluşturulmalı. Örneğin öğrenci başı aylık 50 TL ile 100 öğrencili bir okula aylık 5000 TL gibi bir ödenek ile parasal sıkıntılar önemli ölçüde azalır.” (K22)

“Okulun tüm ihtiyaçları devlet tarafından karşılanmalı, harcama yetkisi okullarda olacak şekilde ödenek ayrılmalı, velilerden okul aile birliği marifetiyle yardım alınmamalıdır.” (K24)

“Millî Eğitim politikası uzun vadeli olmalı, her hükümet veya bakan değişiminde değişmeyen eğitim politikaları olmalı ve sonuçlar görülmeden değişiklikler yapılmamalı.” (K27)

“Eğitimde ulusal politikalar geliştirilerek uygulanmalı, siyasi etkilerden kaçınılmalı, üst düzey yöneticilerin keyfi tutum ve davranışları engellenmelidir.” (K30)

“Köy Enstitüsü modeli bugüne uyarlanarak kendi eğitim sistemimiz ve okul modellerimiz oluşturulmalı, eğitim sistemi siyasetten uzak tutulmalıdır. Millî eğitim ile ilgili kısa vadeli değil, tüm siyasilerin eğitim sendikalarının özellikle de öğretmenlerin de fikirleri alınarak ortak uzun vadeli eğitim programları oluşturulmalıdır. Bunlar sıklıkla değiştirilmemelidir. Ülkemize özgü, adı üzerinde Millî bir eğitim programının geliştirilmesi için MEB ve Üniversiteler iş birliği yapılmalıdır.” (K34)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin okul yöneticileri alt temasına bağlı önerileri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Okul Yöneticileri Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Okul Yöneticileri	Malî konularla uğraşmamalı	6
	Eğitim öğretime yoğunlaşmalı	6
	Okulun yönetim ve öğretim kadrosunu oluşturabilmeli	6
	Yönetim alanında eğitilmeli	5
	İşbaşında eğitim almalı	4
	Yetki ve sorumluluk dengesi olmalı	3
	Bürokratik işler azaltılmalı	2
	Ekonomik iyileştirme sağlanmalı	2
	Görüşlerine başvurulmalı	2
	İller arası yer değiştirme hakkı verilmeli	1
	Ödüllendirme ve cezalandırmada yetkisi olmalı	1
	Statüleri güçlendirilmeli	1

Tablo 12’de görüldüğü gibi, okul müdürlerine göre, okul yöneticileri malî konularla uğraşmamalı (f=6), eğitim öğretime yoğunlaşmalı (f=6), okulun yönetim ve öğretim kadrosunu oluşturabilmeli (f=6), okul yönetimi alanında eğitilmeli (f=5), bu bağlamda hizmet içi eğitim (f=4) verilmelidir. Ayrıca, okul müdürlüğünde yetki ve sorumluluk dengesi olması (f=3), bürokratik işlerin azaltılması (f=2), ekonomik iyileştirme sağlanması (f=2), okul müdürlerinin görüşlerine başvurulması (f=2), okul müdürlerine iller arası yer değiştirme, ödüllendirme ve cezalandırma hakkı verilerek statülerinin güçlendirilmesi önerilmektedir. Bazı katılımcıların okul yöneticileri alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

“Okul yöneticileri hizmet öncesinde ve iş başında yönetim alanı başta olmak üzere akademik ve sosyal yönden eğitilmeli, üst düzey yöneticilerin okul yöneticilerine rehberlik yapması sağlanmalıdır.” (K1)

“Eğitim ekip işi olduğundan okul müdürüne öğretmen, yönetici ve personelini seçme hakkı verilmelidir. Ayrıca, okul müdürlerine iller arası yer değiştirme hakkı verilmelidir.” (K8)

“Eğitim yöneticileri okullarında sadece eğitim öğretim süreçleriyle ilgilenmeli, mali işlerle ve öğrenci işleriyle ilgili idari birimler oluşturulmalı, okul yöneticilerinin görüşlerine önem verilmelidir.” (K27)

“Okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları dengeli olmalı, ekonomik durumları iyileştirilmeli, yöneticiler eğitim öğretim ve yönetim konularına ağırlık vermeli, bürokratik işler azaltılmalıdır.” (K32)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin fiziksel koşullar ile mevzuat alt temasına bağlı önerileri Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Fiziksel Koşullar Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Fiziksel koşullar	Okulun fizikî olanakları geliştirilmeli	13
	Altyapı sorunları giderilmeli	3
	Okul güvenliği sağlanmalı	1
Mevzuat	Sürekli değişmemeli	5

Mevzuat değişikliğinde görüş alınmalı	4
Norm kadro uygulaması değişmeli	1
Sınıf geçme sistemi değişmeli	1
Mevzuat dışı uygulama olmamalı	1
Teknik müdür yardımcısı olmalı	1

Tablo 13 incelendiğinde, okul müdürlerine göre okulun iç ve dış mekân bakımından fiziksel olanakları (bina, spor alanları, yemekhane, oyun alanı vb.) geliştirilmeli (f=13), altyapı sorunları giderilmeli (f=3) ve okulun güvenliği (f=1) sağlanmalıdır. Ayrıca, okul müdürlerine göre mevzuat sürekli değişmemeli (f=5), değişiklik durumunda görüş alınmalı (f=4), norm kadro uygulaması ve sınıf geçme sistemi değişmeli, mevzuat dışı uygulamalar olmamalı ve okullarda teknik konularla ilgili müdür yardımcısı olmalıdır. Bazı katılımcıların fiziksel koşullar alt temasına ilişkin önerileri şu şekildedir:

“Her eğitim kurumunun vereceği hizmete göre tip projelerin geliştirilmesi, bu projelerde kurum gelişiminin ve yöre ikliminin dikkate alınarak planlanması, sosyal, kültürel, dinlenme ve sportif alanlarla birlikte düşünülmesi. (Kütüphane, konferans veya gösteri salonu, kantin, spor salonu, oyun bahçesi vb.)” (K9)

“Okul binaları eğitimin ihtiyacı olan tüm unsurları göz önünde bulundurarak tasarlanmalı, derslikler planlanırken okul mevcudu dikkate alınmalı, okul güvenliği de düşünülmeli, fizikî altyapı sorunları giderilmelidir.” (K24)

Bazı katılımcıların mevzuat alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

“Mevzuat sürekli değiştirilmemeli, uzun vadeli planlanmalı ve uygulayıcıların görüşlerine başvurulmalıdır.” (K19)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğretimsel temasındaki öğretmenler alt temasına bağlı önerileri Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Öğretmenler Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Öğretmenler	Üst yönetimin desteği olmalı	4
	Meslekî gelişimleri sağlanmalı	4
	Sürekli yer değişikliği olmamalı	2
	Ekonomik koşulları iyileştirilmeli	2
	Başarısız olanlar geri hizmete alınmalı	2
	Ders dışı zamanlarda öğrenciye rehberlik yapmalı	1
	Sosyal haklar sağlanmalı	1

Tablo 14 incelendiğinde okul müdürlerine göre, üst yönetim öğretmenleri desteklemeli (f=4), öğretmenlerin meslekî gelişimleri sağlanmalı (f=4), sürekli yer değişikliği olmamalı (f=2), ekonomik koşulları iyileştirilmeli (f=2) ve başarısız olanlar geri hizmete alınmalıdır (f=2). Ayrıca, öğretmenlere bazı sosyal haklar sağlanması ve öğretmenlerin ders dışı zamanlarda öğrencilere rehberlik yapmaları önerilmektedir. Bazı katılımcıların öğretmenler alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

“Öğretmen ve yöneticilerin hizmet içi eğitimlerle gelişen-değişen çağa ayak uydurabilmeleri için eğitimler zorunlu tutulmalıdır. Başarısız olan öğretmenler geri hizmete alınmalıdır.” (K2)

“Öğretmenler maaş ve ek dersler başta olmak üzere ekonomik ve sosyal yönden desteklenmelidir. Sürekli yer değiştirmelerinin önüne geçilmelidir.” (K14)

“Üst yönetim öğretmenleri her yönden desteklemeli, toplumdaki değerini yükseltmeli, motive etmeli, uygun çalışma koşullarını sağlamalıdır.” (K32)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin öğrenciler alt temasına bağlı önerileri Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Öğrenciler Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Öğrenciler	Yönlendirme sistemi olmalı	6
	Sosyal olanaklar sağlanmalı	3

Ders dışı faaliyetler başarı değerlendirilmede dikkate alınmalı	2
İlgi ve yetenekleri esas alınmalı	1
Özel eğitim ihtiyacı olanlar belirlenmeli	1
Yaptırımlar olmalı	1

Tablo 15'te görüldüğü gibi, okul müdürlerine göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak öğrenciler için yönlendirme sistemi olmalı (f=6), sosyal olanaklar sağlanmalı (f=3), başarı değerlendirmede ders dışı faaliyetlere de önem verilmeli (f=2), ilgi ve yetenekleri esas alınmalı, özel eğitim ihtiyacı bulunan öğrenciler belirlenmeli ve olumsuz davranışlara karşı yaptırımlar uygulanmalıdır.

Bazı katılımcıların öğrenciler alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

"Öğrencinin okulda zamanını geçirebilmesini sağlayacak sosyal faaliyetlerini yerine getirebileceği imkânlar sağlanmalı, yaratıcılıkları geliştirilmelidir." (K4)

"Öğrencilerin başarılarının değerlendirilmesinde sadece akademik konular değil, sosyal, sportif faaliyetleri ile ilgi ve yetenekleri de dikkate alınmalıdır." (K16)

"İlköğretim düzeyinden başlayarak öğrencilere yönelik uygulanabilir bir yönlendirme sistemi kurulmalıdır. Öğrencinin yeteneğine ve akademik başarısına göre lise eğitimine yönlendirilmesi. Öğrencinin devamsızlık ve ders geçmedeki rahatlıklarının ortadan kaldırılması. Gerekliyorsa öğrenciye ders ya da sınıf tekrarı yaptırılması." (K21)

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin veliler ve müfredat alt temalarına bağlı önerileri Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Veliler ve Müfredat Alt Temasına Bağlı Kodlar ve Görüş Sayıları

Alt Tema	Yönetici görüşlerine göre kodlar	Görüş Sayısı (f)
Veliler	Okula katılımları sağlanmalı	6
	İş birliği sağlanmalı	5
	Ev ziyaretleri yapılmalı	1
	Eğitilmeli	1
Müfredat	Hafifletilmeli	3
	Uygulanabilir olmalı	3
	Yönetici ve öğretmenlerin görüşü alınmalı	3
	Sürekli değişmemeli	1

Tablo 16'da görüldüğü gibi, okul müdürleri velilerin okula katılımlarının sağlanmasını (f=6), veliler ile iş birliği yapılmasını (f=5), veliler için ev ziyareti yapılması ve velilerin eğitilmelerini önermektedirler. Ayrıca, okul müdürlerine göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara çözüm olarak müfredatın hafifletilmesi (f=3), uygulanabilir olması (f=3), müfredat oluşturulurken yönetici ve öğretmenlerin görüşünün alınması (f=3) ve sürekli değiştirilmemesi gerekmektedir. Bazı katılımcıların veliler alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

"Velilerin okula desteği ve katılımı sağlanmalı, işbirlikleri artırılmalıdır. Özellikle sınıf öğretmenleri ve okul rehber öğretmenleri tarafından ev ziyaretleri yapılabilir." (K7)

"Veliler ile toplantılar yapılmalı, okul destek olmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla okulda velilere yönelik etkinlikler ve eğitimler düzenlenebilir. Velilerin okula ve eğitime karşı olumsuz tutumları varsa giderilmelidir." (K22)

Bazı katılımcıların müfredat alt teması ile ilgili önerileri şu şekildedir:

"Uygulanabilir, sade bir müfredat olmalı ve sürekli değiştirilmemelidir." (K4)

"Ağır olan müfredat sosyal faaliyetler eklenerek yenilenmelidir." (K11)

Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri okul yönetiminde yönetsel ve öğretimsel boyutlarda değişik sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar yönetsel ve öğretimsel boyutlarda ele alınmıştır. Yönetsel boyutta eğitim sistemi, okul yöneticisi seçme ve atama

sistemi, okul yöneticileri, fiziksel koşullar ve mevzuat alanında sorunlar belirtilmiştir. Öğretimsel boyutta ise öğretmenler, veliler, müfredat ve öğrenciler ile ilgili sorunlar bulunduğu görülmektedir. Okul müdürleri bu sorun alanlarının çözümüne ilişkin olarak yönetimsel ve öğretimsel boyutlarda farklı önerilerde bulunmuşlardır.

Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin okul yönetiminde yönetimsel boyutta en fazla eğitim sistemi ile ilgili sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Özellikle, maddî kaynak yetersizliği, personel yetersizliği, sürekli sistem değişiklikleri, siyasî-ideolojik etkiler, okul yönetimine müdahale, kadrolu öğretmen ihtiyacı şeklinde sorunlar sıralanmıştır.

Araştırma sonuçları ile benzer şekilde değişik araştırma sonuçlarına (Aslan, 2021; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çınkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Erol, 1995; Gümüşeli, 2002; Koşar ve diğerleri, 2013; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Turan ve diğerleri, 2012) göre, okullardaki öğretmen ve personel yetersizliği okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların kaynakları arasında merkez örgütünün eğitim politikaları ile plan ve uygulamaları (Çınkır, 2010), üst yönetimin politika ve uygulamalarının sonucu olarak yeterli sayıda kadrolu öğretmen ataması yapılmaması (Çetin, 2019), personel yetersizliği, (Çevik, 2019; Şahin, 1996) sıralanmaktadır. Okullarda maddî kaynak yetersizliği ile ilgili sorunlara ilişkin araştırma sonuçları da (Aslan, 2021; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çelikten, 2004; Çetin, 2019; Çevik, 2019; Çınkır, 2010; Demirtaş ve Özer, 2014; Erol, 1995; Gümüşeli, 2002; Gümüşeli, 2009; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Özer ve diğerleri, 2015; Şahin, 1996; Turan ve diğerleri, 2012) araştırmanın sonuçları ile benzerlikler taşımaktadır.

Benzer şekilde sürekli sistem değişiklikleri, üst düzey yöneticilerin siyasî görüş ve sendika yüzünden okul yöneticilerine farklı davranışlar sergilemeleri, maddî sorunlar (Akçadağ, 2013; Aslan, 2021), bürokrasi, siyasal baskı ve atamalarla sürekli oynanması (Turan ve diğerleri, 2012), eğitim öğretim ile ilgili planlamaların yetersiz olması (Aslanargun ve Bozkurt, 2012), okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunlar olarak sıralanmaktadır. TEDMEM (2019) raporunda okul müdürlerine göre Türkiye’de nitelikli eğitim kapasitesini engelleyen faktörler olarak personel eksikliği, özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere ders verme yetkinliği olan öğretmenlerin eksikliği, fiziksel altyapı ve öğretim materyali yetersizliği ile kütüphane materyallerinin eksikliği belirtilmiştir.

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinden farklı talep ve beklentiler, üst yönetimin yetersizliği, merkezî yönetim anlayışı, plansızlık, liyakâtsizlik, nüfuzlu kişilerin müdahalesi, taşınmalı eğitim sorunu, demokratik olmayan uygulamalar, fırsat eşitsizliği, personelin nitelik sorunu ve bilgilendirme eksikliği şeklinde sorunlar belirtilmiştir. Akçadağ’a (2013) göre, okul yöneticilerinin yetkinliği olmayan üst yöneticilerle çalışmak zorunda olması sorunlara neden olmaktadır. Ayrıca, üst yönetimin okul yöneticilerini yeterince desteklememesi, müdür atamalarında siyasî parti ve sendika gibi baskı gruplarının olumsuz etkileri (Demirtaş ve Özer, 2014) okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar olarak belirtilmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Erol (1995), merkeziyetçi yönetim anlayışı, yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sürekli değişmesi ile merkezî kararların uygulanamamasını sorun olarak belirtmektedir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak ise denetimde görülen tutarsızlıkların da sorun olduğu belirtilmektedir. Kara’nın (2020) araştırma sonuçlarına göre, Türk eğitim sisteminin en temel sorunları arasında eğitim sisteminin sürekli değişmesi, nitelikli öğretmen yetiştirilememesi, aile desteğinin yetersizliği, siyasî müdahaleler/nepotizm ile kişisel özelliklerin göz ardı edilmesi sıralanmaktadır. Ayrıca, sınıfların kalabalık olması, öğretmenlerin mesleki gelişmelerinin yetersizliği, 12 yıllık zorunlu eğitim, okul yöneticilerinin liyakatsiz olması, akademik başarıya fazla odaklanma, öğretmenlerin itibarının düşüklüğü, eğitimin sınav odaklı olması ve eğitimde milli bir anlayışın oluşturulamaması temel sorunlar arasında yer almaktadır. Görüldüğü gibi Türk eğitim sisteminde araştırma sonuçları ile benzer şekilde çözüm bekleyen çok önemli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların okulu, okulun yönetimini ve okul müdürlerinin okul yönetimi başarılarını doğrudan etkileyeceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yönetimsel boyutta karşılaştıkları diğer bir sorun alanı da okul yöneticisi seçme ve

atama sistemidir. Okul müdürleri, okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin genel olarak yetersiz, ideolojik ve siyasî olduğunu, uygulamada bir standart bulunmadığını, objektif olmadığını ve keyfî uygulamalar olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, Can'ın (2015b) araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin yeterli olmadığı, mülakat sürecinde sorunlar bulunduğu ve komisyon üyelerinin sağlıklı değerlendirme yapamadığı, atama kriterlerindeki belirsizliğin ise keyfî uygulamalara neden olduğu belirtilmektedir. Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve seçme konusunun bilimsel bir temele oturtulmadığı ve günümüzde bir keyfilik dönemi yaşandığı (Recepoğlu ve Kılınç, 2014), okul müdürü atamalarında liyakat ilkelerine uyulmadığı (Çınkır, 2010), yönetici yetiştiren kurumların yokluğu ve seçilme ölçütlerinin olmamasının sorun olduğu (Turan ve diğerleri, 2012) ile ilgili araştırma sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin nesnel olmadığı ve yönetici yetiştirmede üniversitelerin birikiminden yeterli düzeyde yararlanılmadığı (Akın, 2012), Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve atama sisteminin sorunlu olduğu (Cemaloğlu, 2005; Korkmaz, 2005), yönetici yetiştirme programlarının içerik ve uygulama bakımından okulların ihtiyaçlarına cevap veremediği (Korkmaz, 2005) belirtilmektedir. TEDMEM (2018), raporunda eğitim yöneticilerinin atama ve istihdam süreçlerine ilişkin yapılan düzenlemelerin şekli olduğu, birbirini geçersiz kıldığı ve devamlılık içermediği, ayrıca atama süreçlerinin siyasî etkilere açık olduğu, hesap verebilirlik, şeffaflık, liyakat ve adalet ilkelerinin ise göz ardı edildiği belirtilmektedir. Bursalıoğlu (2000b) ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversitelerin eğitim politikaları, öğretim üyelerinin durumu, yöneticiler, eğitim kurumları, yapılan eğitimin türü ve alandaki araştırmaların özelliğinden kaynaklanan sorunlar bulunduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi, okul yöneticisi seçme ve atama sisteminin yetersiz olduğuna ilişkin benzer araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticisi seçme ve atama sisteminde sürekli değişiklikler yapıldığı, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında sendikaların etkili olduğu, komisyonların yanlı davrandığı, niteliksiz kişilerin seçildiği sadece sınavın yeterli olmadığı belirtilmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Konan ve diğerlerine (2017) göre, okul müdürlerinin görevlendirilmesinde sendika, siyasî görüş, dış baskılar, akrabalık ve ikili ilişkiler rol oynamaktadır. Bu yüzden, okul müdürü görevlendirmede daha adil, objektif ve liyakat esasına dayalı, sistemin demokratik olarak yapılandırıldığı bir değerlendirme yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, sözlü sınav ile okul müdürü seçiminin objektif olmadığı (Kayıkçı ve diğerleri, 2015; Yolcu ve Bayram, 2015), okul yöneticiliğinin meslekî güvencesinin bulunmadığı ve yönetici yetiştirme üzerinde önemle durulmadığı (Balyer ve Gündüz, 2011), okul yöneticilerinin atanma kriterlerinin yeterli olmadığı (Boydak Özcan ve diğerleri, 2014) belirtilmektedir. Çelikten (2004), okul müdürlerinin atanmasında belli dönemlerde kişinin alanda yeterliğine değil de politik kimliği ve atama gücünü elinde bulduran kişilerle olan informal ilişkilerine bakıldığını belirtmektedir. Ancak, okul yöneticilerinin atanması ve görevlendirilmelerini sağlayan yönetmeliklerin 1990 ile 2018 yılları arasında 28 yılda 14 defa değiştirilmesi (Karip, 2018), mevcut yönetmeliğin de (MEB, 2021b) 2021 yılında 15. defa tekrar değiştirildiği dikkate alındığında, mevcut sorunların günümüzde de geçerliliğini koruduğu söylenebilir.

Okul müdürleri okul yöneticileri boyutundaki sorun alanlarını ise okul yöneticilerinin yetkilerinin az, sorumluluklarının çok olduğunu, yönetim dışı ve eğitim öğretim dışı işlerle uğraştıkları, okula maddî kaynak yaratmak zorunda kaldıkları şeklinde belirtmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, okul müdürlerinin görev ve rollerinin karmaşık (Çınkır, 2010), yetki ve sorumluluklarının dengesiz olduğu, genel olarak yetkilerinin az sorumluluklarının ise çok olduğu (Demirtaş ve Özer, 2014; Turan ve diğerleri, 2012; Çetin, 2019; Şahin, 1996) belirtilmektedir. Karataş ve diğerleri (2019), Türkiye'de okul yöneticilerinin "yetkisiz" amirler olduklarını, meslekî yönden yetersizliklerinin yanında özlük haklarından da yoksun olduklarını, aslî görevlerinin dışında okulun güvenliğini sağlama, temizlik işlerini halletme, okula malî kaynak sağlama gibi sorunlarla baş etmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Gümüseli (2009) ise okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları çözebilecek yeterli yetkiye sahip olmamakla birlikte, mevcut yetki ve sorumluluklarının ise farkında olmadıklarını ve bu konuda eğitilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticiliğinin statüsünün önemsiz görülmesi, net bir tanımının olmaması ve meslek olarak görülmemesi (Turan ve diğerleri, 2012), üst yönetimin bazı konularda okul müdürlerinin görüşlerine önem vermemesi (Şahin, 1996), okul yöneticileri ile ilgili sorunlar olarak araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

Araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir bölümünü eğitim öğretim dışı işlere ayırdıkları (Aküzüm, 2017; Çelikten, 2004; Çınkır, 2010; Koşar ve diğerleri, 2013) görülmektedir. TEDMEM (2019) raporunda okul müdürlerine göre, Türkiye’de nitelikli eğitim kapasitesini engelleyen faktörler arasında öğretimsel liderlik için gereken sürenin yetersizliği belirtilmektedir. Bu sonuç, okul müdürlerinin öğretim dışı işlerle daha fazla meşgul olduklarını doğrular niteliktedir. TEDMEM (2019) raporunda, OECD ülkelerinde okul müdürleri bir okul yılında çalışma sürelerinin %16,3’ünü öğretim programı ve öğretime ilişkin görevlere ayırırken, Türkiye’de bu oran %15,1’dir. Ayrıca, Türkiye’de okul müdürlerinin öğrenci, veli, yerel ve bölgesel topluluk, işletme ve sanayi ile ilişkilere daha çok zaman ayırdıkları belirtilmektedir. Koşar ve diğerleri (2013), okul müdürlerinin resmî görevleri ve eğitim öğretim faaliyetleri dışındaki işlerle uğraşmak zorunda kalmalarının nedenlerini personel ve finansman eksikliği, eğitim politikalarının net olmaması, planlama eksikliği ile eğitime yeterli değerin verilmemesi olarak sıralamaktadır. Bu sonuçlar, Türkiye’de okul müdürlerinin eğitim öğretim işlerine daha çok yoğunlaşmalarını sağlayacak koşulların oluşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin yönetim alanındaki eğitimlerinin yetersiz olduğu, mevzuat baskısı ile birlikte okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmedikleri ve olumsuz davranışlarının sorun olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, okul yöneticilerine göre okullardaki sorunların kaynağı okul yöneticilerinin dışındaki değişkenlerden kaynaklanmaktadır (Demirtaş ve diğerleri, 2007). Araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul yöneticilerinin meslekî gelişim ihtiyacı bulunduğu ve bu ihtiyacın hizmet içi eğitim, kurs ve seminer gibi geleneksel yöntemlerle karşılanamadığı (Can, 2020a), okul müdürlerine yeterli meslekî gelişim olanağının sağlanamadığı (Çınkır, 2010), yönetici maaşlarının yeterli olmadığı (Gümüşeli, 2002), okul yöneticiliğinde kariyer sisteminin olmadığı, ücret ve unvan sorunu bulunduğu, ayrıca sendikal örgütlenmenin bulunmadığı (Demirtaş ve Özer, 2014), okul yöneticilerinin özlük haklarının yetersizliği (Memduhoğlu ve Meriç, 2014) belirtilmektedir. Görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin eğitim ve özlük haklarına dayalı olumsuzluklar geçmişten günümüze varlığını devam ettirmekte ve okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır.

Okul müdürleri fiziksel koşullar ile ilgili sorunları okulun iç ve dış mekânlarının yetersizliği, sınıfların kalabalık olması ile okul güvenliği olarak sıralamışlardır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul yöneticilerinin okullarda fiziksel koşullara ilişkin sorunlar yaşadıkları ve okulların maddî kaynaklarının yeterli olmadığı (Aküzüm, 2017; Aslan, 2021; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Çetin, 2019; Çevik, 2019; Çınkır, 2010; Demirtaş ve diğerleri, 2007; Gümüşeli, 2002; Gümüşeli, 2009; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; TEDMEM, 2019) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Memduhoğlu ve Meriç (2014), okulların bakım ve onarım ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince karşılanamadığını, kültürel ve sosyal etkinlik mekânlarının ise yetersiz olduğunu belirtmektedir. Okul güvenliği ile ilgili olarak, okullarda güvenlik görevlisinin olmaması (Çevik, 2019), yerleştirme ve nakil işlemlerinin yoğunluğunun okuldaki öğrenci profilini değiştirmesi, okul güvenliğini olumsuz etkilemektedir (Aküzüm, 2017). Dönmez (2001) ise okul güvenliğini okul yöneticilerinin sürekli uğraşmak zorunda oldukları çok boyutlu sorunlardan biri olarak tanımlamakta ve konu ile ilgili olarak okul yöneticileri, öğretmen, veli ve öğrencilerin eğitilmesini önermektedir. Ancak, Özer ve diğerleri (2015), okulun olanakları kullanılarak okul güvenliğini sağlamaya yönelik alınan tedbirlerin okul bütçesi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi, okul güvenliği sorunu da geçmişten günümüze okul yönetimini olumsuz etkileyen sorunlardan biri olarak çözüm beklemektedir.

Okul müdürlerine göre mevzuatın yetersizliği ve sürekli değiştirilmesi ile mevzuat değişikliğinde görüş alınmaması da okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde mevzuatta sürekli değişiklikler olması (Çevik, 2019; Erol, 1995), mevzuata uygun olmayan bir çalışma ortamı (Erol, 1995) ile okul müdürlerinin mevzuat konusunda yeterli bilgilerinin olmaması (Çetin, 2019), sorun olarak sıralanmaktadır

Okul müdürleri öğretmenler boyutunda karşılaşılan sorunları öğretmenlerin alanda yeterli olmamaları, motivasyon düşüklüğü, ekonomik sorunlar, denetlenme ihtiyacı ve sürekli yer değişikliği şeklinde belirtmiştir. Çetin’in (2019) araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri öğretmenlerin motivasyonlarının ve görev bilincinin düşük olduğunu, gelişime ayak uyduramadıklarını, kendilerini yenileyemediklerini ve yönetsel süreçler konusunda yeterli bilgileri olmadığını belirtmektedir. TEDMEM (2019) raporunda okul

müdürlerine göre Türkiye’de nitelikli eğitim kapasitesini engelleyen faktörler arasında nitelikli öğretmen ihtiyacı yer almaktadır. Çınkır da (2010), öğretmenlerin sayısının yetersiz, motivasyon, iş doyum ve performanslarının düşük olmasının okul yönetiminde sorunlara neden olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonucuna göre, kadrosuz öğretmenlerin ilgisizliği, öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı, toplumsal itibarlarının düşüklüğü ve yönetsel konularda yetersiz olmaları da okul yönetiminde sorunlara neden olmaktadır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde ücretli öğretmenlerin nitelik sorunlarına neden olduğu (Çetin, 2019), öğretmenlerin meslekî gelişim ihtiyacı bulunduğu (Can, 2019), ücretli veya geçici görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okulda kalma sürelerinin sınırlı olduğunu bilmelerinin okula bağlılıklarını azalttığı, bu durumun okulda ve sınıfta sorunlara neden olduğu, okulların kadrolu öğretmen ihtiyacının giderilmesi gerektiği (Aküzüm, 2017) belirtilmektedir. Turan ve diğerlerine (2012) göre okul müdürleri, öğretmenlerin niteliksiz olması, kendilerini geliştirmemeleri ve ücretli öğretmenlik uygulaması nedeniyle sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Aslan’a (2021) göre, öğretmenlerin meslekî yetersizlikleri, öğretmen eksikliği, tükenmişlik yaşamaları, mesleğin toplumsal saygınlığının azalması ve ücretli öğretmen istihdamı, okullardaki temel sorun alanlarıdır. Görüldüğü gibi, öğretmenlerin istihdam şekilleri öğretmenlerin okula ve göreve bağlılıkları ile okul yönetimindeki sorunları doğrudan etkilemektedir. Yani, sözleşmeli veya ücretli öğretmen istihdamı yerine kadrolu öğretmen istihdamına ihtiyaç bulunmaktadır. Aslanargun ve Bozkurt’un (2012) araştırma sonuçları ile benzer şekilde öğretmenlerin mevzuatı iyi bilmediklerini, kendilerini geliştirmediklerini, öğretmenlik mesleğini yeterince önemsemediklerini, örgütsel yapıyı iyi bilmediklerini ve hiyerarşiye uygun davranmadıklarını belirtirken, araştırma sonuçlarından farklı olarak ise okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sorunları yaşadıklarını vurgulamaktadır. Memduhoğlu ve Meriç (2014) ise öğretmenlerin okulda verimli çalışmadıklarını belirtmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin meslekî bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından yeterli olmamaları, ek bir işte çalışıyor olmaları (Şahin, 1996), okul müdürlerini olumsuz etkilemektedir. Yönetimde öğretmen kaynaklı sorunlar, görevi önemsememe ve savsaklama, nöbet görevini aksatma, derse zamanında girmeme, işbirliği yapmama ve çalışmalarda pasif kalma (Çevik, 2019) şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de öğretmenlerin fiili öğretime ayırdıkları sürenin düşük, buna karşın sınıf düzenini sağlamak için ayırdıkları sürenin ise yüksek olması (TEDMEM, 2019) okul yönetimini olumsuz etkileyen öğretmen kaynaklı sorunlar olarak araştırma sonuçları ile benzerlikler taşımaktadır.

Okul müdürleri veliler boyutundaki sorunları velilerin ilgisizliği, farklı beklentileri, işbirliği yapmamaları, olumsuz tutumları, öğrenciyi desteklememeleri ve düşük sosyo-ekonomik düzeylerine bağlı sorunlar olarak belirtmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olduğu, eğitime ve okula karşı isteksiz ve ilgisiz oldukları, veliler arasında iş birliğinin yetersiz olduğu ve okula katılım sağlamadıkları (Çınkır, 2010), velilerin eğitim öğretim faaliyetlerine ilgisiz oldukları (Aslan, 2021; Çetin, 2019; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Şahin, 1996), velilerin eğitim seviyelerinin düşük olduğu (Aslan, 2021), belirtilmektedir. Ayrıca, velilerin işbirliği yapmadıkları, okula müdahale ettikleri ve baskıda buldukları (Çetin, 2019), velilerin zorunlu bağış dışında okula yeterli desteği sağlamadıkları (Gümüşeli, 2009), velilerin okula maddî katkı sağlamadıkları (Şahin, 1996), ancak velilerin okula malî destek sağlamasının okula yönelik olumsuz algı ve okul yönetimine müdahale etme bakımından okul yönetimi üzerinde olumsuz etkileri olabileceği (Özer ve diğerleri, 2015) şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Turan ve diğerlerine (2012) göre okul müdürleri, velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin düşüklüğü, olumsuz tutumları, yüksek beklenti içinde olmaları ve eğitime önem vermemeleri nedeniyle sorun yaşamaktadır. Ayrıca, aile ile etkileşimin ve ailenin okula desteğinin önemli olduğu (Yıldırım ve Dönmez, 2008), okul veli iletişiminin gerekli olduğu (Aküzüm, 2017), belirtilmektedir. Çevik (2019), veli kaynaklı sorunları okula karşı önyargılı ve suçlayıcı tavır sergileme, okula ve öğrencilere karşı ilgisizlik, okula katkı sağlamama olarak sıralamaktadır. Bu sonuçlar, veli kaynaklı sorunların okul yönetimine doğrudan etki ettiğini ve velilerin bilinçlendirilmelerine yönelik rehberlik çalışmalarına ihtiyaç olduğunu doğrulamaktadır.

Okul müdürleri müfredat boyutunda ise müfredatın sürekli değiştirilmesi ve içeriğinin yoğun olması ile yetersizliğinin okul yönetiminde sorunlara neden olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde eğitim programlarının sürekli değişmesi (Aslan, 2021), içeriğinin yoğunluğu (Aslan, 2021; Şahin, 1996)

ile güncel olmaması (Şahin, 1996), okullardaki temel sorunlar olarak belirtilmektedir. Bu sonuçlar, etkili bir okul yönetimi için eğitim programlarının sürekli değiştirilmemesi gerektiğini, içeriğinin öğretmen, öğrenci ve okulların özelliğine göre güncelleştirilmesi ve sadeleştirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Okul müdürleri öğrenciler boyutu ile ilgili olarak öğrencilerin olumsuz davranışları, hedeflerinin olmaması, başarı beklentilerinin düşüklüğü ile bilinçsiz okul tercihlerinin okul yönetiminde sorunlara neden olduğunu belirtmiştir. Aküzüm'e (2017) göre, öğrenci yerleştirme sistemlerindeki hızlı değişimler ile birlikte okullardaki personelin yetersizliği ve sürekli yer değişikliği, öğrencilerin okul başarısını ve okuldaki planlamayı olumsuz etkilemektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, okul müdürlerinin okulda yaşadıkları güçlükler arasında öğrenci disiplin sorunları yer almakta (Demirtaş ve Özer, 2014), öğrenciler okul ve sınıf kurallarına uymama dahil olmak üzere şiddet, okul devamsızlığı gibi davranışlar sergilemekte (Çevik, 2019), öğrenci disiplini ile ilgili bu tür sorunlar okul bütçesi üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Özer ve diğerleri, 2015). Türkiye'de öğrenci yerleştirme sistemleri başta olmak üzere sürekli sistem değişiklikleri (Dönmez, 2009); öğrenci nakillerinin yoğunluğu (Aküzüm, 2017), öğrenci devamsızlığı (Gümüseli, 2002), öğrencilerin olumsuz davranışları (Şahin, 1996), eğitim öğretimi ve okul yönetimini olumsuz etkilemektedir. TEDMEM (2019) raporunda okul müdürlerine göre Türkiye'de nitelikli eğitim kapasitesini engelleyen faktörler arasında öğrencilerle geçirilecek zamanın yetersizliği belirtilmektedir. Bu durum, öğrencilere gerekli rehberlik hizmeti sunulmasını engelleyen bir durumdur. Görüldüğü gibi, öğrenci boyutuna ilişkin değişik sorunlar okul yönetimini olumsuz etkilemektedir. Bu sonuçlar, eğitim kademelerinin özelliklerine uygun olarak tüm öğretim kademelerinde öğrencilerin etkili rehberlik hizmetlerine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunların en başında "eğitim sistemi" ile "okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemini" belirtmiş olmalarıdır. Bu sorun alanlarının aynı zamanda diğer sorun alanlarının da kaynağını oluşturduğu söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak en fazla öneride buldukları alan da "okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemi" ile ilgili olmuştur. Bu sonuçlar, okul yönetiminde karşılaşılan sorunların kaynağının ve çözümünün "eğitim sistemi" ve "okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemi" ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlara yönelik en fazla öneride buldukları boyut okul yöneticisi seçme ve atama sistemi ile ilgilidir. Bu durum, bu boyutun diğer alanları da doğrudan etkilediği ve okul yöneticilerinin öncelikli olarak çözülmesini istedikleri bir sorun alanı olarak yorumlanabilir. Okul müdürleri, okul yöneticisi seçme ve atama sistemi ile ilgili uygulanabilir bir yönetmelik hazırlanmasını, sınav ve mülakat olmasını (sadece mülakat olmaması), sistemin objektif olmasını, kıdemin ve liyakâtın esas alınmasını önermektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Bayrak'a (2019) göre, okul yöneticilerinin seçilmesinde belli nitelikleri sağlayanların sınava alınması ve sınavda başarılı olanların da öğrenim durumu, kıdem ve yöneticilik tecrübelerine göre sıralanması, sadece sınav veya niteliklerine göre de seçim yapılabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, sınavın hem yazılı hem de mülakat şeklinde yapılması, göreve başlamadan önce eğitime tabi tutulmaları, yıl içinde birden fazla hizmet içi eğitime alınmaları önerilmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde toplumun beklentileri ile okulun ve yöneticilerin sürekli değişen eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilecek, teorik ve uygulamalı bir okul yöneticilerini yetiştirme programı geliştirilip uygulanması (Cemaloğlu, 2005), lisansüstü düzeyde yönetici yetiştirecek kurumlar (Turan ve diğerleri, 2012) ile okul yöneticisi yetiştirme programının oluşturulup devreye sokulması (Akçadağ, 2013), okul yöneticilerine öncelikle bir yöneticilik formasyonu kazandırılması (Can ve Çelikten, 2000), önerilmektedir. Okul müdürleri üniversite ve Bakanlık işbirliği ile düzenlenecek teorik ve uygulamalı müdür yetiştirme programları ile hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeli, müdür olmak isteyen öğretmen kökenli adaylar yazılı ve sözlü sınavdaki başarılarına göre yetiştirme programına alınmalıdır (Balyer ve Gündüz, 2011). Can'a (2015b) göre, yazılı ve mülakat sınav sonucu ile birlikte liyakat, eğitim durumu ve kıdemi esas alan objektif kriterlere dayalı bir yönetici seçme ve atama sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, MEB ve üniversitelerin koordinasyonunda "Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Akademisi" kurulması, en az 5 yıl öğretmenlik yapmış, ilgili alanda veya Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış öğretmenlerin yönetici olarak yetiştirilmesi

önerilmektedir. Okul yöneticilerinin seçiminde öğretmenlik tecrübesi, eğitim bilimleri alanında lisansüstü eğitim görmüş olma, meslekî yeterlilik sınavında başarılı olma ve mentor eğitiminde başarılı olma kriterlerinin esas alınması (Cemaloğlu, 2018), okul yöneticisi belirleme sisteminin liyakat ve adalet temelli bir yapıda olması, okul yöneticilerinin yönetim alanında eğitim alması, yazılı ve sözlü sınavla seçilmesi (Kesen ve diğerleri, 2019), önerilmektedir. Karip (2018), okul yöneticisi yetiştirme programlarının teori ile uygulamayı bütünleştirmesi, eğitim öğretim süreçlerinin, programlarının ve etkinliklerinin planlanması, yönetimi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile mevzuat bilgi ve uygulamalarını dengeli bir şekilde kapsayacak bir yapıda düzenlemesi gerektiğini belirtmektedir. Karip ve Köksal (1999) ise öğretmenlik yapma koşulu ile birlikte Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans mezunu olanların okul müdürlüğü seçme sınavından muaf olmasını ve belirli bir yetiştirme programına göre seçilmesini önermektedir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine (MEB, 2021b) göre, okul yöneticisi olarak görevlendirileceklerde “Eğitim Yönetimi Sertifika Programına” katılma koşulunun aranması olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Ancak, okul yönetiminde karşılaşılan sorunların sadece yönetmeliklerle çözülemeyecek derecede önemli sorunlar olduğu da dikkate alınmalıdır.

Araştırma sonuçları ile benzer nitelikteki araştırmalara göre, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak tanımlanmalı (Karip, 2018), okul yöneticiliği meslek haline getirilmeli ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri sağlanmalı (Turan ve diğerleri, 2012), okul yöneticilerinin kişisel ve meslekî gelişimlerine yönelik eğitimlerle yetkinlikleri artırılmalıdır (Akçadağ, 2013). Ayrıca, okul yöneticilerinin seçilmeden önce yetiştirme programına alınması ve bu süreçte mentor veya uzaktan eğitim ile desteklenmesi, belirlenecek yeterlikler çerçevesinde yetiştirilmeleri (Turhan ve Karabatak, 2015), okul yöneticilerinin görevlerinin ilk yılında kendilerine mentor olacak bir okul yöneticisi ile çalışmaları (Bakioğlu ve diğerleri, 2010), teorik ve uygulamalı eğitim ile birlikte mentor müdürler tarafından yetiştirilmesi (Özmen ve Kömürlü, 2010), meslekî gelişimlerinin sağlanmasında e-mentorluk uygulamalarından yararlanılması (Can, 2020a), şeklindeki öneriler de okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ihtiyacını doğrulamaktadır. Altın ve Vatanartıran da (2014), araştırma sonucu ile benzer şekilde okul yöneticilerinin üniversiteler ile işbirliği içinde gerçekleştirilecek teorik ve pratik eğitime dayalı bir yetiştirme programı ile yetiştirilmesini, hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmesini, lisansüstü eğitime önem verilmesini ve okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesini önermektedir. Sezer ve Engin (2021), okullara ilk defa müdür olarak atanacaklar için sınav puanı, meslekî başarılar, temsil yeteneği, projeler, müdür yardımcısı olarak çalışma, kuram ve uygulamaya dayalı yöneticilik eğitimi gibi kriterleri sıralamaktadır. Bu amaçla, yöneticilerin yazılı sınav uygulaması ve yönetici yeterlikleri çerçevesinde seçilmesi, hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi, yönetici atamada ise objektif ve ölçülebilir kriterler belirlenerek tarafsız, adil ve liyakatı esas alan bir yöntemle yönetsel becerileri de ölçebilecek objektif bir mülakat sınavı da önerilmektedir. Okul yöneticiliği seçme ve atama sürecinde objektif ve tutarlı politikalar izlenmeli, keyfi uygulamalardan vazgeçilmeli, yazılı ve sözlü sınavlar bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından objektif olarak yürütülmelidir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Eğitim sendikaları okul yöneticisi atamalarına müdahil olmamalı, bürokratik sorumluluklar azaltılmalı, okul müdürlerine yetki devri yapılmalıdır (Kesen ve diğerleri, 2019).

Okul müdürlerine göre, okul yöneticileri hizmet öncesinde ve hizmet içinde eğitilmeli, yönetici seçiminde lisansüstü eğitim esas alınmalı, siyasî ve ideolojik olmamalı, yönetici seçiminde sınav olmalı ancak mülakat olmamalı, sendikal etki olmamalıdır. Okul müdürleri yönetici ve atama sisteminin bilimsel, performansa dayalı, sürdürülebilir, şeffaf ve yer değiştirme olanağı sağlaması gerektiğini düşünmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Altın ve Vatanartıran’a (2014) göre, okul yöneticilerinin seçilmesinde sırasıyla sınav, kıdem, mülakat, sınav ve mülakat ile lisansüstü eğitim esas alınmalıdır. Bayrak (2019), eğitim yöneticilerinin değerlendirilme süreçlerinin daha net ve görev tanımlarının daha objektif bir şekilde tanımlanması ve uygulanmasını önermektedir. Boydak Özcan ve diğerleri (2014) okul yöneticilerinin yazılı sınavla birlikte objektif ölçütlere dayalı mülakat ile seçilmesini önermektedir. Benzer şekilde Çınkır (2010), okul müdürlerinin görev öncesinde eğitilmesini ve desteklenmesini önermektedir. Sezer (2016), okul yöneticiliği için yönetsel bilgi, beceri ve deneyime ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesinin okul yönetimini demokratikleştireceğini, okul yönetimine katılımı artıracığını, nitelikli yöneticilerin seçilebileceğini ancak seçim sürecinin demokratik, objektif ve tarafsız

olmaması ve dışarıdan müdahale ihtimalinin olumsuzluk yaratacağı değerlendirilmektedir. Kayıkcı ve diğerleri (2015), okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı koşulu, hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi, yazılı sınav, sürece yönelik bir değerlendirme ile bilimsel ilkelere uygun bir seçim yapılmasını önermektedir.

Müdür görevlendirmede yazılı sınava ek olarak müdürlerin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenmeli, objektifliği sağlamak amacıyla mülakat ve yazılı sınavlar bağımsız kuruluşlarca veya yargı sürecine açık olarak yürütülmelidir (Konan ve diğerleri, 2017). Okul müdürlerinin seçilmesinde sınav tek ölçüt olmamalı, okul müdürleri eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş öğretmenler arasından bir eğitim programından geçirilerek seçilmeli ve tecrübeye önem verilmeli, kariyer basamağı sistemi oluşturulmalıdır (Demirtaş ve Özer, 2014). TEDMEM (2018) raporunda eğitim liderlerinin bilgi, beceri, deneyim ve yeterlik bakımından donanımlı ve liyakat sahibi olması, eğitim sisteminin mekanizmalarının buna uygun yapıya kavuşturulması, nitelikli adayların eğitim liderliği rollerine kavuşturulması önerilmektedir.

Okul müdürlerinin eğitim sistemi boyutu ile ilgili önerilerine göre okulların bütçesi olmalı, personel ihtiyacı karşılanmalı, siyasî ve ideolojik etkiler ile yasal olmayan müdahaleler olmamalı ve eğitim sistemi sürekli değişmemelidir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Millî Eğitim Bakanlığının okullara doğrudan bütçe sağlaması (Gümüşeli, 2009; Özer ve diğerleri, 2015), her okulun ayrı bir bütçesi olması (Aslan, 2021; Çevik, 2019; Çınkır, 2010), okulların finansal kaynaklarının iyileştirilmesi (Kesen ve diğerleri, 2019), okulların finansal sorunlarının çözülmesi (Memduhoğlu ve Meriç, 2014), maddî ihtiyaçlarının karşılanması (Erol, 1995), önerilmektedir. Bazı araştırmalarda ise okulların maddî sorunlarının çözümüne yönelik olarak genel bütçeden okullara pay ayrılması, çevreden okula destek sağlanması (Turan ve diğerleri, 2012), velilerden belli oranlarda aidat alınması ve yerel yönetimlerin bütçesinden okullara pay ayrılması (Özer ve diğerleri, 2015), önerilmektedir. Ayrıca, sürekli sistem değişikliğine gidilmemesi (Akçadağ, 2013; Aslan, 2021), eğitimin siyasetten arındırılarak devletin eğitim felsefesine uygun olarak yapılandırılması (Akçadağ, 2013; Erol, 1995), sistem değişikliklerinde pilot uygulama yapılması (Aslan, 2021), şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Değişik araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi, eğitim sistemi kaynaklı pek çok sorun okul yönetimini olumsuz etkilemektedir.

Araştırma sonucunda, eğitim politikalarının uzun vadeli olması, kadrolu öğretmen atanması, öğretmen yetiştirmeye önem verilmesi, üst yönetimin eğitim alanında uzman olması, eğitim çalışanlarının görüşlerine başvurulması, üst yönetimin okul yöneticileri ile iş birliği yapması, sendikaların yönetimde daha etkin olması, eğitimin sorunlarının incelenmesi ve eğitimin demokratik olması gerektiği önerilmektedir. Okul müdürlerine göre, Köy Enstitüleri Modelinin uygulanması, eğitim planlaması yapılması ve Millî Eğitim Şûra Kararlarının uygulanması da okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü için faydalı olabilir. Ancak, geçmiş Şûra Kararlarında olduğu gibi, 20. Millî Eğitim Şûra Kararlarında (MEB, 2021a), eğitim kurumu yöneticiliğinin ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmesi ve okul yöneticilerinin meslekî gelişimine katkı sağlamak için bütçe ayrılması önerilmesine rağmen, Can'ın da (2020b) belirttiği gibi, Millî Eğitim Şûralarında eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticileri ile ilgili alınan kararların uygulanamaması da önemli bir sorun olarak görülmektedir.

Okul müdürleri, okul yöneticileri boyutunda okul yöneticilerinin malî konularla uğraşmamasını, eğitim öğretime yoğunlaşmasını, okulun yönetim ve öğretim kadrosunu oluşturabilmesini, okul yönetimi alanında eğitilmelerini ve bu alanda hizmet içi eğitime alınmalarını önermektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul yöneticilerinin görev tanımları açık bir şekilde yapılmalı, okul yöneticileri hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeli, teorik ve uygulamalı yetiştirme programları geliştirilmeli (Recepoglu ve Kılınç, 2014), üst yöneticiler yetişmiş ve alanda yeterli olmalı, Bakanlık eyleme geçmeden önce çok araştırmalı ve acele kararlar vermemeli, uygulamalarda dürüst ve şeffaf olunmalıdır (Akçadağ, 2013). Can'a (2013; 2020a) göre, ihtiyaç analizi doğrultusunda okul yöneticilerinin meslekî gelişimlerini sağlamaya yönelik olarak e-mentorluk eğitimi düzenlenebilir. Böylece, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümüne ve yöneticilik becerilerinin gelişmesine katkı sağlanabileceği belirtilmektedir. Memduhoğlu ve Meriç (2014), okul müdürlerinin eğitim öğretim işlerine daha çok zaman ayırmasının sağlanmasını önermektedir. Bu amaca yönelik olarak, Koşar ve diğerleri (2013), okul müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetim dışındaki görev ve

sorumluluklarının azaltılmasına yönelik olarak yardımcı personel görevlendirilmesi, okullara bağımsız bütçe ayrılması, okulların daha etkin kılınması, yöneticilerin eğitime bakış açılarının geliştirilmesi ve görev tanımlarının açık ve net hale getirilmesini önermektedir. Gümüseli'nin (2009) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri personel temini konusunda yetkilendirilmeli, okul yönetimi konusunda eğitilmeli, ekonomik ve sosyal standartlarının geliştirilebilmesi için öncelikle malî durumları iyileştirilmelidir. Can (2020a) ise geliştirilecek bir e-mentorluk programı ile okul yöneticilerinin yönetim, denetim, rehberlik, iletişim, mevzuat ve insan ilişkileri gibi alanlarda meslekî gelişimlerine katkı sağlanabileceğini belirtmektedir.

Araştırma sonucunda, okul müdürlüğünde yetki ve sorumluluk dengesi olması, bürokratik işlerin azaltılması, ekonomik iyileştirme sağlanması, okul müdürlerinin görüşlerine başvurulması, okul müdürlerine iller arası yer değiştirme, ödüllendirme ve cezalandırma hakkı verilerek statülerinin güçlendirilmesi önerilmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılması ve okul yöneticiliğinin kadrolu olması (Aslan, 2021), okul müdürlerinin karar sürecine katılımının sağlanması (Erol, 1995), yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması (Akçadağ, 2013; MEB, 2021a) önerilmektedir.

Okul müdürleri fiziksel koşullara ilişkin olarak okulun iç ve dış mekân bakımından fiziksel olanaklarının geliştirilmesini, altyapı sorunlarının giderilmesini ve okulun güvenliğinin sağlanmasını önermektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Aslan'a (2021) göre, okulların fizikî olanakları iyileştirilmeli ve yeterli kaynak ayrılmalıdır.

Okul müdürlerine göre mevzuat sürekli değişmemeli, değişiklik durumunda görüş alınmalı, norm kadro uygulaması ve sınıf geçme sistemi değişmeli, mevzuat dışı uygulamalar olmamalı ve okullarda teknik konularla ilgili müdür yardımcısı olmalıdır. Çevik de (2019), mevzuat değişikliğinin paydaşlarla birlikte yapılmasını önermektedir.

Araştırma sonucunda öğretimsel boyutta öğretmenler ile ilgili olarak okul müdürlerine göre üst yönetim öğretmenleri desteklemeli, öğretmenler meslekî alanda eğitilmeli, sürekli yer değişikliği olmamalı, ekonomik koşulları iyileştirilmeli ve başarısız olanlar geri hizmete alınmalıdır. Ayrıca, öğretmenlere bazı sosyal haklar sağlanması ve ders dışı zamanlarda öğrencilere rehberlik yapmaları önerilmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde eğitim çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonlarının sağlanması (Aslan, 2021), öğretmenler için performans ve kariyer odaklı bir ücret sistemi kurulması, maaş ve ek ders ücretlerinin iyileştirilmesi (Çevik, 2019), önerilmektedir.

Okul müdürlerine göre öğrenciler için yönlendirme sistemi olmalı, sosyal olanaklar sağlanmalı, başarı değerlendirmede ders dışı faaliyetlere de önem verilmeli, öğrencilerin ilgi ve yetenekleri esas alınmalı, özel eğitim ihtiyacı bulunan öğrenciler belirlenmeli ve olumsuz davranışlara karşı yaptırımlar uygulanmalıdır. Aslan'a (2021) göre, okullarda öğrencilerin güvenliğini sağlamaya yönelik yeterli sayıda güvenlik görevlisi istihdam edilmelidir. Çevik (2019) ise öğrenci kaynaklı sorunların çözümüne yönelik olarak veli ev ziyaretleri yapılmasını, rehberlik hizmetlerinin artırılmasını, aile eğitimi ve sosyal etkinliklerin artırılmasını önermektedir.

Okul müdürleri velilerin okula katılımlarının sağlanmasını, veliler için ev ziyareti yapılması, iş birliğine önem verilmesi ve velilerin eğitilmelerini önermektedirler. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde, veli kaynaklı sorunların çözümü olarak velilerin bilinçlendirilmesi, ev ziyaretleri yapılması (Aslan, 2021), velilere yönelik rehberlik ve eğitim faaliyetleri düzenleme, düzenli veli toplantıları yapma, veli katılımını sağlama ve veli ziyareti yapma (Çevik, 2019), veliler ile işbirliği yapılarak okula katılımlarının sağlanması (Memduhoğlu ve Meriç, 2014) önerilmektedir.

Okul müdürleri okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümü olarak müfredatın hafifletilmesini, sürekli değiştirilmemesini, uygulanabilir olmasını, müfredat oluşturulurken yönetici ve öğretmenlerin görüşünün alınmasını önermektedir. Ancak, müfredat geliştirme çalışmalarında elektronik ortamda paydaş görüşlerine başvurulduğu bilinmesine rağmen, bu konuda okul müdürlerinin görüş belirtmediği veya görüş belirtmek istemedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bu aşamada okul yöneticileri, görüşlerinin uygulamaya yansımayacağını düşünmüş olabilirler.

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin okul yönetiminde yönetsel ve öğretimsel boyutlarda önemli sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sisteminin liyakat ve uzmanlık temelinde yeniden ele alınması, eğitim sisteminin siyasî ve ideolojik etkilerden uzak, uzun vadeli bir devlet politikası olarak yapılandırılması, okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması ve yetiştirilmelerine önem verilmesi önerilebilir. Ayrıca, okulların fiziksel koşullarının iyileştirilmesi ve bütçe ayrılması, mevzuatın sürekli değiştirilmemesi ve paydaş görüşlerinden yararlanılması, okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimi ve yetiştirilmelerine önem verilmesi faydalı olabilir. Öğrenciler için yönlendirme sistemi oluşturulması, sosyal aktivitelere önem verilmesi, velilerle işbirliği yapılması ve okula katılımlarının sağlanması, müfredatın paydaş görüşleri doğrultusunda hafifletilmesi de okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne olumlu katkılar sağlayabilir.

Araştırma sonucuna göre, okul yönetimi ile ilgili sorunların kaynağı ve sorunların çözümü genel olarak okul, bölge veya okul müdürü düzeyinde değil, daha çok eğitim sisteminin yapısı ve ulusal düzeyde uygulanan eğitim politikaları ile ilişkilidir. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik önerilerinin genel olarak eğitim sistemi ve ulusal eğitim politikaları ile ilişkili olması da bu tespiti doğrular niteliktedir. Bu sonuç, okul yönetimi ile ilgili karşılaşılan sorunların, sürekli uygulanabilir bir ulusal eğitim planlaması ve ulusal eğitim politikası ile çözülebileceğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden sürdürülebilir, Millî Eğitim Bakanı değiştiğinde değişmeyen/değiştirilmeyen bir eğitim sistemine, eğitim planlaması ve eğitim politikası yaklaşımlarına ve uygulamalarına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Yazar(lar)ın Beyanı

Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Araştırma tek yazar tarafından yürütülmüştür.

Etik Kurul Kararı: Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulundan E-35523585-302.14.99-9341 sayılı Etik Kurulu Onayı alınmıştır.

Çatışma beyanı: Araştırma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması söz konusu değildir.

Destek ve teşekkür: Bu araştırmanın yürütülmesi sürecinde herhangi bir destek alınmamıştır.

Kaynaklar

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 161-185. <https://doi.org/10.17755/esosder.289659>
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204-242. <https://doi.org/10.14689/enad.25.9>
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Bakioğlu, A., Hacıfazlıoğlu, Ö., & Özcan, K. (2010). Influence of mentors on principals’ career phases. *Teachers and Teaching. Theory and Practice*, 16(2), 245-259. <https://doi.org/10.1080/13540600903478482>

- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Bayrak, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(1), 568-586.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Boydak Özcan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F., & Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.
- Brown, A. P. (2008). A review of the literature on case study research. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 1(1), 1-13.
- Bursalıoğlu, Z. (2000a). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000b). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümler*. Pegem Yayıncılık.
- Can, E. (2013, 11 7-9). Okul yöneticiliğinde alternatif bir gelişim modeli: E-mentorluk. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 329-331) içinde. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Can, E. (2015a). Qualitative Obstacles in Turkish Education System and Suggestions. *Anthropologist*, 20(1-2), 289-296.
- Can, E. (2015b, 05 7-9). Okul yöneticisi seçme sisteminin incelenmesi. 10. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s.378-379) içinde. Gaziantep.
- Can, E. (2019). Öğretmenlerin meslekî gelişimleri: Engeller ve öneriler. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1618-1650. <https://doi.org/10.14689/Issn.2148-2624.1.7c.4s.14m>
- Can, E. (2020a). Okul yöneticilerinin meslekî gelişiminde e-mentorluk. S. Öngöz (Ed.) *Eğitim bilimleri alanında elektronik mentorluk* (s.151-174) içinde. Pegem Akademi.
- Can, E. (2020b). Türk Millî Eğitim Şûra kararları (1939-2014): Eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticileri. *IPCEDU 2020 E-Kitabı* (s. 291-311) içinde. Pegem Akademi.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Millî Eğitim Dergisi*, 148, https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N. (2018). *Okul yöneticisi seçme yetiştirme ve atama modeli önerisi*. <https://www.kamudanhaber.net/okul-yoneticisi-secme-yetistirme-ve-atama-modeli-onerisi-makale,3718.html>
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Siyasal Kitabevi.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648. <https://doi.org/doi:10.24106/kefdergi.3204>
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.013>

- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirtaş, A. (1998). Temel eğitimimizin temel sorunları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 51-63.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 63-74.
- Dönmez, B. (2007). Pozitif yönetim ve okul yöneticileri. *Eğitime Bakış*, 3(8), 28-33.
- Dönmez, B. (2009). Ortaöğretim kurumlarına geçiş sistemine ilişkin bir değerlendirme. *Eğitime Bakış*, 5(15), 11-17.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği). *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Gümüşeli, A. İ. (2002). *2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri: Çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve meslekî özellikleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları. YTUVAK. FE. DK-2002.003.
- Gümüşeli, A. İ. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 3(7), 1371-1378.
- Gündüz, Y., & Can, E. (2011). Öğretmenlerin eğitim sistemi ve uygulamalarına ilişkin güncel sorunları algılama düzeylerinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(4), 745-774.
- Kara, M. (2020). Eğitim paydaşlarının görüşleri doğrultusunda Türk eğitim sisteminin sorunları. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1650-1694. <https://doi.org/10.29299/kefad.853999>
- Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N., & Dağ, Ş. (2019). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2019*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları. <https://www.oncuyoneticiler.org.tr/index.php/turkiye-okul-yoneticileri-raporu/>
- Karip, E. (2018). *Okul müdürü başöğretmendir*. <https://tedmem.org/vurus/okul-muduru-basogretmendir>
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 193-207.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498. doi: 10.14527/kuey.2015.018
- Kesen, İ., Sundaram, D. T., & Abaşı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. SETA Yayınları. <https://setav.org/assets/uploads/2019/07/R141.pdf>
- Konan, N., Çetin, R. B., & Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160. <https://doi.org/10.7822/omuefd.327395>
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237- 252.

- Koşar, S., Sezgin, F., & Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD)*, 33(1), 147-164.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Marshall, C., & Rossman, B. G. (2006). *Designing qualitative research*. Sage Publications.
- Memduhoğlu, H. B., & 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. (2013). *Nitel araştırma, desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2017). *Öğretmen strateji belgesi 2017-2023*. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). *Güçlü yarınlar için 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi*. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021a). 20. Milli Eğitim Şura Kararları. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021b). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*. Resmi Gazete 5 Şubat 2021. Sayı: 31386. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, F. (2015). Okulların malî durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-39.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan zorluklar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-32.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*, (Fourth Edition). Sage Publications.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 351-373. <http://dx.doi.org/10.14527/kuey.2016.014>.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 263-280. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9621>
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Sage Publications.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 129-138.
- TEDMEM. (2018). *Okul yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri: Karşılaştırmalı bir perspektif*. <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif>
- TEDMEM. (2019). *TALIS 2018 sonuçları ve Türkiye üzerine değerlendirmeler* (TEDMEM Analiz Dizisi 6). Türk Eğitim Derneği Yayınları. <https://tedmem.org/yayin/talis-2018-sonuclari-turkiye-uzerine-degerlendirmeler>

- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turhan, M., & Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurt içi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2011). Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 230-245.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Sage Publications.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-Journal of Qualitative Research in Education*, 3(3), 102-126. <http://dx.doi.org/10.14689/issn.21482624.1.3c3s5m> [Online] www.enadonline.com
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). *Qualitative analysis of content*. B. M. Wildemuth (Ed.), Applications of social research methods to questions in information and library science (s. 308- 319) içinde. Libraries Unlimited.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

School administration, in a way, is the application of educational administration to a limited area. It also includes the body responsible for such administration. The aims and structure of an education system generally determine the boundaries of this field. Educational administration consists of the application of administrative functions to education. School management involves the application of educational management to a school (Bursalıoğlu, 2000a, p.5). There are certain elements that affect school management. These include but are not limited to school administrators, teachers, students, staff, parents, pressure groups, leaders, management structure, labor market and central organization. The coordination, interaction, and cooperation of these elements play an important role in ensuring the effectiveness of a school administration. It further helps in solving problems encountered along the way.

Several studies have concluded that different problems are encountered in schools and the management of a school (Aslan, 2021; Çınkır, 2010; Demirtaş et al., 2007; Dönmez, 2007; Erol, 1995; Gümüşeli, 2002). These problems are lack of budget, lack of physical infrastructure, crowded classrooms, the indifference of parents, frequent changes in education programs, and professional inadequacy of teachers. Other challenges include the lack of teachers and staff, unfavorable school climate, frequent changes in education policies, student absenteeism, imbalance of authority and responsibility of school administrators and inadequacy of legislation. Other studies have singled out the lack of capacity building opportunities for school administrators as the main problem affecting the management of a school (Balyer & Gündüz, 2011; Can, 2015; Yıldırım, 2011; Sezer & Engin, 2021). Capacity building programs continuously enhance the abilities of school administrators to effectively manage a school. This further affects the quality of education provided. Effective administration of a school system is highly essential for the provision of quality education. While societal expectation requires this to be achieved at the end of the day, school administrators, some of the time, encounter problems along the way that may affect effective and efficient administration.

This study aims to determine the opinions of school principals about the problems they face in school management. The question of the study was expressed as follows: "What are the opinions of school principals about the problems they encounter in school management?". In this context, answers to the following questions were sought:

1. What are the problems school principals face in school management?
2. What are the school principals' views on solving the problems they encounter in school management?

Method

The research was conducted based on a qualitative research design and case study research model. Respondents consisted of thirty-six school principals working in Istanbul Maltepe, Ümraniye and Kadıköy districts in the 2019-2020 academic year. The criterion sampling technique, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group. The research data were obtained through face-to-face voluntary interviews with school principals between October 2019 and March 2020. The study identified and utilized focus group discussion as the best method to identify the problems faced by school principals in school management. The research data were evaluated using content analysis and descriptive analysis. Respondents' responses were analyzed and categorized into two themes, administrative and instructional. The administrative theme was further divided into sub-themes. These are school administrator selection and appointment system, school administrators, physical conditions and legislation according to the frequency of opinion. Opinions related to the instructional theme were analyzed under a teacher, parent, curriculum, and student sub-themes.

Results

Results show that while there are problems related to the education system and the school administrator selection and appointment system in the administrative dimension, there are also problems with the teachers,

parents, curriculum and students in the instructional dimension. The study found that the main problems related to the education system sub-theme were: budget insufficiency, personnel shortage, continuous system changes, political-ideological effects, intervention in school management, and the need for permanent teachers. Additional problems include different demands and expectations from school administrators, the inadequacy of senior management, central management approach, lack of planning, incompetence, the intervention of influential people, the problem of mobile teaching, undemocratic practices, unequal opportunity, quality of personnel and lack of information. School principals also stated that the school administrator selection and appointment system is inadequate, ideological, and political. There are no standards. It is not objective and runs on arbitrary practices. In addition, it was stated that there are constant changes in the school administrator selection and appointment system; the unions are ineffective in the selection and appointment of school administrators. The commissions are biased and inadequate; unqualified people are most of the time elected.

Analysis of the research findings concluded that school administrators have less authority and more responsibilities. It is observed that they are usually engaged in non-administrative and non-educational works; they have to source funds for the school; their education in the field of management is insufficient, and school administrators do not develop themselves to live up to the requirements of the legislation. School safety, due to inadequate indoor and outdoor spaces and crowded classrooms were additional challenges presented by the principals. Furthermore, school principals also stated that frequent changes in school legislation, its inadequacy and lack of opinion on the legislation, have caused problems in school management. Inadequacy of teachers in the field, low motivation, economic problems, need for supervision and constant relocation of teachers, cause problems. In addition, the indifferent attitude of contracted teachers, the need for in-service training of teachers, their low social reputation, and their inadequacy in administrative matters cause problems in school management. Parents' indifference, different expectations, non-cooperation, negative attitudes, the constant changing of curriculum and its intensesness, negative behaviors of students, lack of goals and low success expectations were seen as problems.

Going forward, school administrators made several suggestions on how to address these problems. To address the problems encountered in school management, respondents suggested that first, an applicable regulation regarding the school administrator selection and assignment system should be prepared. Second, the administration selection should be based on examination and interview. Third, the selection should be seniority and merit-based. Also, respondents recommended that schools should have a budget to meet their personnel needs; be free from political and ideological influences; prevent illegal interventions from influential individuals, and as well as authorities should refrain from frequently changing the school system. In addition, school administrators should not deal with financial issues. They should concentrate on other academic managerial issues of school administration. Finally, administrators should receive frequent training related to the field of school management.

Conclusion

This study examined the various challenges school principals face in school administration. Analysis of the results shows that school principals experience problems in school management in both administrative and instructional dimensions. In the administrative dimension, challenges such as problems in the field of the education system, school administrator selection and appointment system, school administrators, physical conditions and legislation were stated as key challenges. In the instructional dimension, problems with teachers, parents, curriculum, and students were reported as the main problems. Based on these results, it can be suggested that the school administrator selection, training and appointment system should be reconsidered and reviewed based on merit and expertise. The education system should also be structured on a long-term state policy basis devoid of political and ideological influences. It is important to train school administrators and provide a balance between authority and responsibility. In addition, it may be beneficial to improve the physical conditions of schools and allocate a budget to schools. Authorities should also deviate from frequently changing school legislation. Such legislation should benefit from stakeholders' views. Finally, authorities should give importance to the professional development and training of teachers.