



Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Research on the Problems Faced by Principals in School Administration Processes in Türkiye

Ayhan Duygulu^a, Kübra Yenel^{b*}, Necati Cemaloğlu^c

^a Ministry of National Education, Kastamonu, Türkiye

^b Manisa Celal Bayar University, Manisa, Türkiye

^c Gazi University, Ankara, Türkiye

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de okul yöneticilerinin yaşadığı yönetsel sorunları tespit etmektir. Araştırmada Türkiye’nin farklı illerinde görev yapan 116 okul müdüründen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler elde edilmiş ve elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen içerik analizinde katılımcıların 69 farklı yönetsel sorun ortaya koyduğu saptanmıştır. Daha sonra bu sorunlar analiz edilmiş ve bu sorunların toplam sekiz farklı tema altında toplandığı görülmüştür. Araştırma sonucunda belirlenen temalar şunlardır; (1) öğrenci - veli tutum ve davranışları, (2) öğretmen tutum ve davranışları, (3) akademik sorunlar, (4) fiziki sorunlar, (5) ekonomik sorunlar, (6) planlama sorunları, (7) mesleki beceri sorunları ve (8) teknik sorunlar.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticisi, yönetim, yönetsel sorun.

Abstract

The aim of this study is to identify the administrative problems experienced by school administrators in Türkiye. In the study, data were obtained from 116 principals from different provinces of Türkiye via a semi-structured interview form, and the data obtained were analyzed by content analysis, one of the qualitative research methods. The content analysis carried out revealed 69 different managerial problems. These problems were then analyzed and they were found to be gathered under eight different themes. The themes identified as a result of the research include; (1) student-parent attitudes and behaviours, (2) teacher attitudes and behaviours, (3) academic issues, (4) physical problems, (5) economic issues, (6) planning issues, (7) professional skills problems and (8) technical problems.

Keywords: Principal, administration, administrative problem.

© 2023 Başkent University Press, Başkent University Journal of Education. All rights reserved.

1. Giriş

Günümüzde yönetim bilimi, yönetimin hukuki yönlerinden sıyrılarak işlevleri, yöntemleri ve sorunlarını da ele alacak biçimde yeniden evrimleşmektedir. Bu kapsamda, yönetim bilimi bilimleşme sürecinin başlangıç safhalarına göre daha geniş kapsamlı bir sosyal bilim olarak ele alınmaktadır. Kavram ve kapsam boyutlarında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak yönetimin farklı tanımlamaları yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Ayhan Duygulu, Şeyh Şabanı Veli Anadolu İmam Hatip High School, Ministry of National Education, Kastamonu, Türkiye. E- mail address: duygulu.duygulu39@googlemail.com, ORCID ID: 0000-0002-6986-6799.

^bKübra Yenel, Department of Educational Science, Faculty of Education, Manisa Celal Bayar University, Manisa, Türkiye. E- mail address: kubrayenel@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4237-9763.

^cNecati Cemaloğlu, Department of Educational Science, Faculty of Education, Gazi University, Ankara, Türkiye. E- mail address: necem@gazi.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7753-2222.

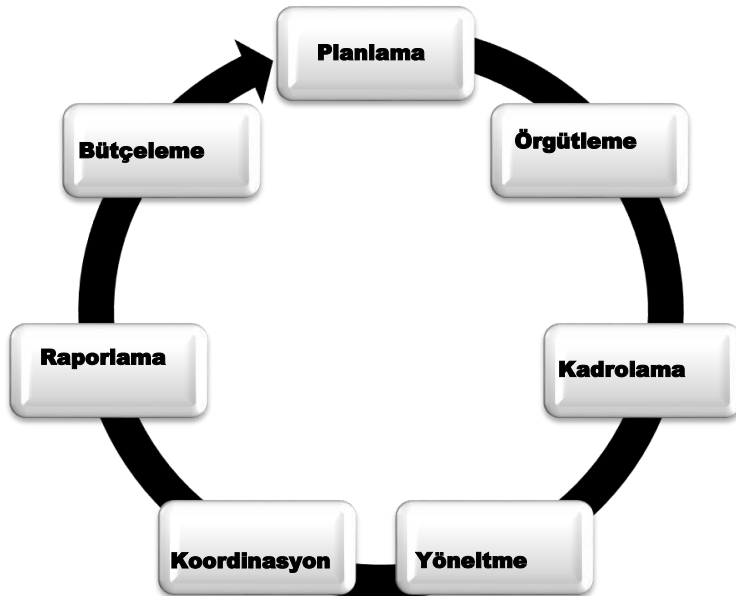
Received Date: February 1st, 2022. Acceptance Date: April 13th, 2023.

- Yönetim amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla bir çalışan grubunda iş birliği ve eşgüdüm ortaya koymaya dönük faaliyetlerdir (Tosun, 1978, s. 5, Akt. Gürsel, 2012, s. 35).
- Yönetim, diğerlerinin örgütteki işleri etkin ve verimli biçimde yapabilmesini sağlamak için onların faaliyetlerinin eşgüdümünün sağlanması ve denetlenmesini kapsar (Robbins ve Coulter, 2012, Akt. Özgan ve Kalman, 2015, s. 113).
- Yönetim, belirli eylemlerin yerine getirilmesi amacıyla insan kaynaklarının kullanılmasıdır (Thompson, 1998, Akt. Cemaloğlu ve Şahin, 2017, s. 14).
- Yönetim kamu yararı adına faaliyet gösteren politik iktidar organlarının kuruluşu, yapısı ve görevlerini ve bu organlarda görev alan bireylerin ve grupların davranışlarını incelemeye, açıklama ve tanımlamaya çalışan sosyal bilimlerin bir alanıdır (Gournay, Kesler ve Pouydesseau, 1967, s. 8; Akt. Tortop ve diğerleri, 2012, s. 2).
- Yönetim örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi aracılığıyla eğitim iş görenlerinin vazifelerinin kolaylaştırılmasıdır (Cemaloğlu, 2005, s. 1).

Yönetimin farklı tanımlamaları ele alındığında, kavramın temelinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin yattığı dikkat çekmektedir. Buna karşın evrimleşme sürecinde yönetim biliminde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi bakımından ele alınması gereken noktalarda önemli paradigma değişikliklerine gidilmiştir. Yönetim hukuki kurallar açmazından çıkartılarak çevresel ve beşerî faktörlerin etkisi altında incelenmeye başlanmıştır. Örgütsel amaçların yerine getirilmesinde örgütün çevreyle uyumuna ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının da dikkate alınmasına önem verilmiştir. Yönetim sistemlerinin başarıları başlangıçta olduğu gibi sonuç ve ürün odaklı olmaktan ziyade süreç odaklı bir yapıya kavuşmuştur. Yönetimin başarısının yönetsel süreçlerin etkili yönetimine bağlı olarak ele alınmasının önemine vurgu yapılmıştır. Süreç yönetimi hususu ön plana çıkartıldığında yöneticilerin yönetim süreçlerinde sergiledikleri beceriler ve sorun çözme yetileri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından hayati önem taşıyan konular olarak önem kazanmaya başlamıştır.

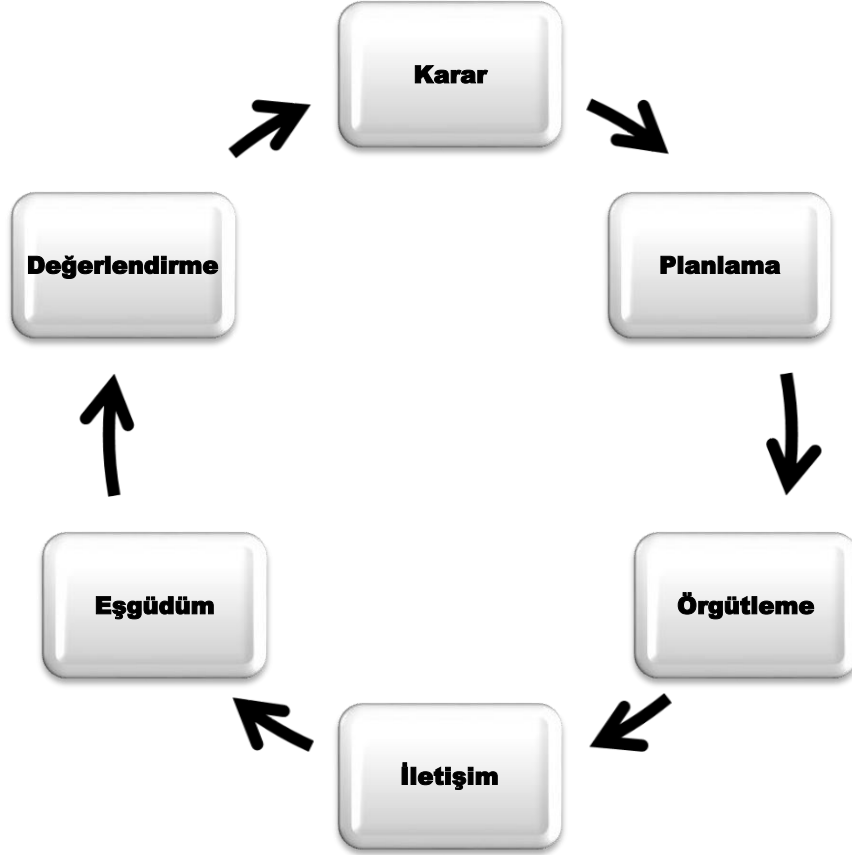
Yönetimi süreç yaklaşımı ile ele alan ilk bilim insanı Henri Fayol’dur ve yönetim süreçlerini beş farklı süreç olarak ele almıştır; planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol (Bursalıoğlu, 2012). Yönetime süreç yaklaşımı yönetim biliminin özünde yaşanan paradigma değişiklikleriyle paralel bir gelişim süreci göstermiştir. Öyle ki yönetimi bir emretme eylemi olarak kabul eden klasik yaklaşımların tersine modern yönetim yaklaşımları yönetimi, çalışanları yönlendirme eylemi olarak kabul etmektedir.

İlk defa Henri Fayol tarafından ortaya atılmasına karşın yönetim süreçlerinin formüle edilmesi 1937 yılında Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu iki bilim insanı yönetim süreçlerini POSDCORB (İngilizce planning, organization, staffing, directing, coordinating, reporting ve budgeting kelimelerinin ilk harflerinden türetilen) kısaltması ile formüle etmişlerdir. Bu formülde yönetim süreçleri birbirini takip eden ardışık eylemler olarak kabul edilmektedir ve bu eylemler Şekil 1’de ifade edildiği gibidir (Agrawal ve Vashistha, 2013, s. 248):



Şekil 1. POSDCORB formülünde yönetim süreçleri

Gulick ve Urwick yönetim süreçleri formülünü oluştururken Fayol'un terimlerini değiştirerek kullanmışlardır. Buna karşın tıpkı Fayol gibi karar sürecini önemsememişler ve bu nedenle eleştirilmişlerdir. Ayrıca bu formülde bazı tekrarların olduğuna dönük eleştiriler de getirilmiştir. Kadrolamanın örgütlemenin, bütçelemenin ise planlamanın bir aşaması olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca raporlama teriminin modern yönetim anlayışlarında önem atfedilen örgüt içi iletişimi tüm boyutlarıyla kapsayacak bir terim olmadığı iddia edilmektedir (Bursalıoğlu, 2012, s. 22). Yöneltilen eleştirilere rağmen yönetim süreçlerine ilişkin yapılan çalışmaların günümüzde kabul gören yönetim süreçlerinin şekillenmesinde önemli bir role sahip olduğu ileri sürülebilir. Modern yönetim yaklaşımlarında yönetim süreçleri Şekil 2'de ortaya konulmuştur;



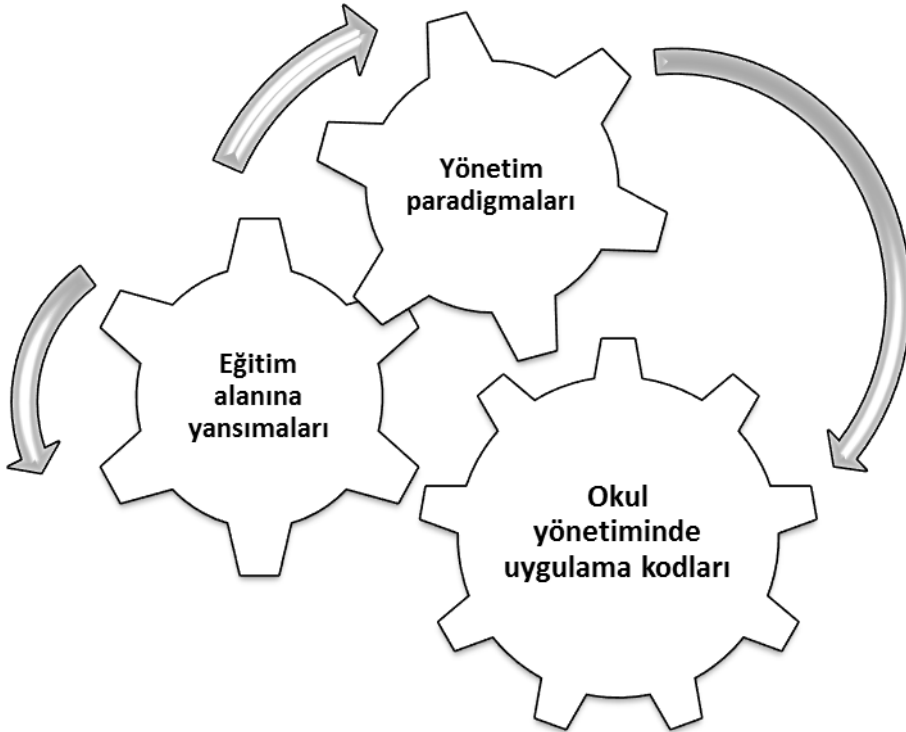
Şekil 2. Modern yönetim yaklaşımlarında yönetim süreçleri

Gelişim süreci içerisinde yönetim süreçleri de yönetim bilimindeki anlayış değişiklikleriyle uyumlu güncelleştirmelere tabi tutulmuştur. Örneğin, klasik yönetim anlayışında önem verilmeyen iletişim, günümüzde yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Buna ek olarak, karar süreci de gelişim süreci içinde hak ettiği önemi kazanmış görünmektedir. Karar, yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kararı yönetim süreçlerinin en önemli aşaması olarak kabul eden kuramcılar da bulunmaktadır. Rasyonel karar kuramının kurucusu Herbert Simon'a göre tüm yönetim süreçleri kararla başlayıp kararla biter (Tozlu, 2016). Değerlendirme sürecinin de bir ölçüde yönetsel süreçlerin başarısına dönük bir karar verme süreci olarak kabul edilebileceği düşünülürse yönetim süreçlerinin bir karar ile başlayıp karar ile bittiği ileri sürülebilir. Nitekim değerlendirme sürecinde alınacak nihai kararlar doğrultusunda gelecek uygulamalara dönük yeni kararlar alınacak ve döngüsel eylem örgütsel işleyiş var olduğu sürece devam edecektir.

Yönetim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi arasındaki ilişki hiyerarşik bir düzen içinde teoriden pratiğe doğru bir akış içinde ele alınabilir. Okul eğitimi eğitimin bir alt sistemi olduğuna göre okul yönetiminin de eğitim yönetiminin bir alt sistemi olduğu ileri sürülebilir. Eğitim yönetimi, yönetim alanındaki kuramsal bilgi birikiminin eğitim alanına uygulanmasıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okula uygulanması olarak kabul edilebilir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim yönetimi üzerine yapılan araştırmalar okul düzeyinde uygulamalara yer vermektense ziyade eğitim sistemlerinin daha geniş kapsamda analizlerini içeren çalışmalardır. Eğitim yönetimi eğitim sistemlerinde yer verilmesi gereken amaç, yapı ve işleyiş yön veren genel ilkeleri belirlemeyi amaçlar. Bu kapsamda eğitim yönetimi uygulamaya dönük felsefi bir bakış açısı ve temel ilkeler ortaya koyar ve bu temel ilkeler okul yöneticilerine yönetim süreçlerinde ışık tutan ilkelerdir.

Eğitim yönetimi okul yöneticilerine belirli davranış kodları dikte etmez. Sadece süreçlerde başvurularına dönük bir yaklaşım tarzı belirlemelerinde yol gösterici bir unsur işlevi görür. Okul yöneticisi bu temel ilkeler çerçevesinde okul düzeyinde belirlediği amaçlara dönük çalışmaları planlar. Ortaya koyduğu davranış biçimleri ve çalışmaların ülke çapında belirlenen eğitim sistemleri ile uyumlu olması beklenir. Bu kapsamda eğitim yönetimi yöneticiler için yönetim süreçlerinde ya da yönetsel sorunların çözümünde başvurulacak davranış kodları belirlemez. Eğitim felsefesi ve genel amaçlar çerçevesinde okul yöneticileri yetki ve sorumlulukları bağlamında bu kodları kendileri belirlemektedirler. Yönetimin amacı, örgütü amaçları doğrultusunda sevk ve idare etmek olduğuna göre okul yönetiminin amacı da okulun misyon ve vizyonu çerçevesinde daha özel olarak belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Burada önemli nokta yönetim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi alanlarının birbiri ile sürekli bir etkileşim içinde olduğudur. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilginin çok hızlı eskimesi yönetim anlayışlarında hızlı değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikler de eğitim yönetimi yaklaşımlarını doğrudan etkileyerek okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarına yön vermektedir. Okul yönetimi uygulama alanı olarak zincirin son halkası, felsefi anlayış değişikliklerinin yansımalarının somut olarak gözlemlendiği alan olarak kabul edilmelidir. Yönetim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi arasındaki ilişki Şekil 3’teki gibi ortaya koyulabilir:



Şekil 3. Yönetim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi ilişkisi

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek, örgütteki insan ve maddi kaynakların etkin biçimde kullanılmasına bağlıdır. Okul yöneticisinin amaçları gerçekleştirebilmesi yönetime yön veren paradigmlar, bu paradigmların eğitim alanına yansımaları, bu yansımaların sonucu olarak okul yönetiminde yer verilen kavram ve süreçler konularında donanımlı olmasına bağlıdır. Ayrıca okulun paydaşlarını amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesi için davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Bu şekilde bir okul yöneticisi karşılaştığı yönetsel sorunları bilimsel yöntemlerle çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 2015). Örgütsel amaçlara ulaşmak aynı zamanda süreçte karşılaşılabilecek sorunları çözmeyi gerektirmektedir. Bu kapsamda çok çeşitli sorunların ortaya çıktığı bir alan olarak okul yöneticiliği de sorun çözme becerilerinin ön plana çıktığı bir yönetim alanı olarak kabul edilebilir.

Yönetim süreçlerinden beklentiler çevresel şartlar bağlamında her geçen gün daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çeşitlendirmekte ve onları farklı becerilerle kendilerini donatmak zorunda bırakmaktadır. Bu becerilerin en önemlilerinden birinin problem çözme becerisi olduğu ileri sürülebilir. Çünkü ortaya çıkan problemlerin çözümü okul müdürünün yönetsel görevleri arasındadır. Ayrıca problemler örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen unsurlardır ve bu unsurların ortadan kaldırılması örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterilen çabaları ifade etmektedir. Okul müdürleri eğitim süreçlerinde problem çözme çabalarının merkezinde yer almaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Sorunların çözümü sürecinde öğretmen, öğrenci ve velilerle iş birliği yapmalarına rağmen okul müdürlerinin bireysel olarak problem çözme becerilerinin yönetsel sorunların çözümünde en önemli rolü oynadığı iddia edilebilir.

Türkiye’de okul müdürlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlara ilişkin farklı araştırmalar yapılmıştır. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar altı farklı tema altında toplanmıştır: (1) öğretmen kaynaklı sorunlar, (2) yönetim kaynaklı sorunlar, (3) iklim kaynaklı sorunlar, (4) öğrenci kaynaklı sorunlar, (5) okul binası kaynaklı sorunlar ve (6) genel sorunlar. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara dönük yapılan diğer bir araştırmada ise sorunlar iki ana tema altında gruplandırılmıştır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012): (1) öğretmenlerle iletişim ve karşılaşılan problemler, (2) okul yönetimiyle ilgili sorunlar. İlk tema altında okul müdürlerinin özellikle öğretmenlerle yaşadıkları iletişim sorunları ve bu sorunların çözümüne dönük öneriler üzerinde durulmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimden daha çok, ikinci tema altında ele alınan, okula etki eden çevresel ve maddi etmenlerin neden olduğu sorunlarla mücadele etmek zorunda kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Memduhoğlu ve Meriç (2012) tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise okul müdürlerinin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunlar eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında ele alınmış ve sorunlar beş farklı tema altında toplanmıştır: (1) eğitim programının yönetimi, (2) öğrenci hizmetlerinin yönetimi, (3) iş gören hizmetlerinin yönetimi, (4) genel hizmetlerin yönetimi ve (5) eğitim bütçesinin yönetimi. Literatürden elde edilen veriler doğrultusunda, bu çalışmada okul müdürlerinin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki soruya yanıt aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar nelerdir?

2. Yöntem

Araştırma, okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunların neler olduğunun ortaya konulmasına yönelik nitel bir araştırmadır. Bu çalışma, okullarda karşılaşılan istenmeyen durumların okul yöneticisi deneyimlerine dayalı olarak incelenmesini amaçlamaktadır, bu nedenle araştırmada olgubilim deseninden faydalanılmıştır. Olgu bilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bilgi ve anlayışa sahip olmadığımız olgulara yoğunlaşmayı sağlayan bir araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca, olgubilim, eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunları azaltmak için eğitim liderleri ve politikacılar sunulacak önerilerin katılımcıların bakış açılarına dayalı olarak ortaya konmasında yaygın olarak kullanılan bir desendir (Drew ve Hewitt, 2006; Wojnar ve Swanson, 2007).

Neuman (2006), olgubilim deseninin araştırmacılara günlük insan deneyimlerini kapsamlı bir şekilde araştırma olanağı sağladığını belirtmiştir. Araştırmada birey ve durum esaslı bir yöntem kullanılmıştır. Creswell (2013), olgubilim araştırmalarını, katılımcıların bir olgu veya kavramla ilgili deneyimlerini ifade eden ortak anlamı olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, okul müdürlerinden yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bir problem durumu ortaya koymaları istenmiştir. Merriam (2013), olgubilim yaklaşımını, etkili, duygusal ve daha çok yoğun yaşanan insan deneyimlerini çalışmak için uygun olarak nitelendirmektedir. Bu nedenle, olgubilim deseni aracılığıyla okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde neredeyse her gün karşılaştıkları sorunların ortaya koyulması hedeflenmiştir.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu il milli eğitim müdürlükleri tarafından belirlenen okul müdürleri oluşturmuştur. Araştırmaya 116 okul müdürü katılmıştır. Okul müdürlerinin seçiminde maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine uygun olarak her kademedeki ve okul türünden okul müdürüne yer verilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde hedef, çalışma grubu içinde nispeten küçük bir örneklem grubu oluşturmak ve bu örneklemde üzerinde durulan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu kapsamda çeşitlilik cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve eğitim durumu değişkenlerine göre ele alınmıştır. Çalışma grubundaki okul müdürlerine ilişkin demografik veriler Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin demografik özellikleri

Cinsiyet	n	Yaş	Katılımcılara İlişkin Değişkenler						
			n	Mesleki Kıdem	n	Yönet. Kıdemi	n	Eğitim Durumu	n
Erkek	108	21-30	2	1-10	3	1-10	45	Ön Lisans	4
Kadın	8	31-40	37	11-20	55	11-20	57	Lisans	75
		41-50	59	21-30	49	21-30	11	Y. Lisans	34
		51 ve üstü	18	31 ve üstü	9	31 ve üstü	3	Doktora	3

Cinsiyet değişkeni açısından ele alındığında katılımcıların tamamına yakınının erkek olduğu gözlenmektedir. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde yöneticilerin yarısından fazlasının 41-50 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir. Buna karşın 30 yaş ve altı yönetici sayısı sadece ikidir. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerinin 11- 20 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmada yer verilen diğer bir demografik değişken okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleridir. Katılımcıların yöneticilik kıdemlerinin daha çok 11-20 yıl arasında olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun yalnızca lisans eğitimi almış oldukları saptanmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

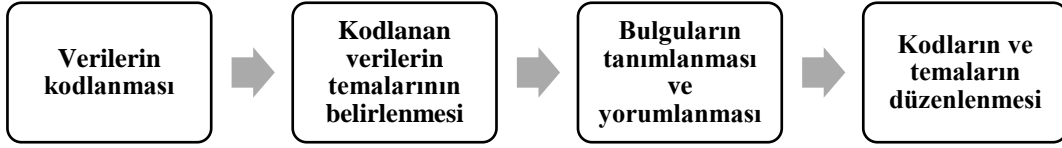
Çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu yöntem tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmamakla birlikte yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek değildir, iki uç arasında yer alan bir yöntemdir (Karasar, 1995, s. 165). Katılımcılara karşılaştıkları problemleri ifade etmeleri hususunda gerekli esnekliği sağlamak amacıyla bu yöntemle başvurulmuştur. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen sorular belirlenmiştir. Bu soruların amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla üç alan uzmanı ve üç okul müdürüyle görüşülmüştür. Sonrasında bir dil uzmanından görüş alınmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen dönütlerden yararlanılarak forma dört soruluk son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler katılımcılarla yüz yüze görüşülerek yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcıların fazla olması nedeni ile araştırma grubu yedi farklı grupta toplanmış ve her bir grubun başında bir araştırmacı bulunmuştur. Araştırmacılar katılımcıların veri toplama araçlarına ilişkin sorularını cevaplandırmış ve katılımcılara kendilerinden beklenenlerle ilgili gerekli açıklamaları yapmışlardır. Hazırlanan görüşme formları fotokopi ile çoğaltılmış ve katılımcıların her birinin soruyu yazılı olarak cevaplandırması ve formdaki soruların dışında da belirtmek istedikleri yönetsel sorunları yazmaları istenmiştir. Soruların cevaplandırılmasında herhangi bir zaman sınırlandırması belirlenmemiştir. Ayrıca katılımcıların birbirlerini yönlendirmelerine izin verilmemiştir. Her bir grupta yer alan katılımcılara ilişkin formlar kodlanmış, bu bağlamda araştırmanın analiz aşamasında doldurulan formlara erişimde kolaylık sağlanmıştır. Kodlama rakamlarla ve ‘K’ harfi ile yapılmıştır. Bu bağlamda katılımcılar ‘K1K6’ gibi kodlarla kodlanmıştır. Bu kodlama sisteminde ilk ‘K’ ‘komisyon’ kelimesine, ilk ‘K’ harfinden sonra gelen rakam katılımcının bulunduğu komisyona karşılık gelmektedir. Kodlamada ikinci ‘K’ harfi ‘katılımcı’ kelimesini, ikinci ‘K’ harfinden sonra gelen rakam ise katılımcının bulunduğu komisyon altındaki katılımcı sırasını ifade etmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırma biçiminde tasarlanan bu araştırmada içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin subjektif ve sistemli bir biçimde analiz edilmesine imkân sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu kapsamda veriler dört aşamalı bir sistemle analiz edilmiştir. Bu aşamalar Şekil 4’te ifade edildiği biçimdedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 228):



Şekil 4. Araştırmada verilerin analizine yönelik gerçekleştirilen süreçler

Creswell'e (2013) göre, nitel bir çalışmada geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için nitel araştırmanın doğasına uygun olarak inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, inandırıcılığı sağlamak amacıyla katılımcı doğrulaması tekniğine ve aktarılabilirliği sağlamak amacıyla zengin betimleme tekniğine başvurulmuştur. Güvenirliği sağlamak amacıyla kodlayıcılar arası görüş birliğine bakılmıştır ve kodlayıcılar arası uyum değerlerinin %85 olduğu tespit edilmiştir. Miles ve Huberman (2015) güvenilirlik için kodlayıcılar arasında %80 uyum değerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Analiz aşamasında ilk önce, görüşme formlarında katılımcıların yazılı olarak beyan ettikleri görüşlere dönük çözümler yapılmıştır. İlk aşamada katılımcıların beyan ettikleri sorunlar her katılımcıya ait görüşe yer verilecek biçimde listelenmiştir. Daha sonra açıklanan sorunlar analiz edilerek kodlara dönüştürülmüş ve sorunlara dönük kodlara ilişkin ikinci bir liste hazırlanmıştır. Sorunların kodlanmasından sonra bahsi geçen sorunların frekans değerleri alınmış ve bu değerler üzerinden temalar belirlenmeden önce araştırmacıların kodlamaları arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Toplam 116 farklı okul müdürünün temelde 69 farklı sorun ileri sürdüğü gözlenmiştir. Üçüncü aşamada kodlanmış sorunlara dönük içerik analizi yapılmış ve yöneticilerin ortaya koydukları sorunlara ilişkin temalar oluşturulmuştur. Bahsi geçen 69 farklı yönetsel sorun sekiz farklı tema altında toplanmıştır. Belirlenen temalar şunlardır; (1) öğrenci-veli tutum ve davranışları, (2) öğretmen tutum ve davranışları, (3) akademik sorunlar, (4) fiziki sorunlar, (5) ekonomik sorunlar, (6) planlama sorunları, (7) mesleki beceri sorunları ve (8) teknik sorunlar. Bu aşamadan sonra verilerin yorumlanması aşamasına geçilmiş ve analiz ve yorumlar belirlenen sekiz farklı tema üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

Araştırmada yer verilen okul yöneticilerinin, yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunları ifade etmeleri istenmiştir. Yöneticilerin ifade ettikleri sorunlar kodlama ve temalandırma aşamalarına tabi tutulmuş, Tablo 2'de görüşlerle ortaya konulan sorunlara ilişkin kodlar düzenlenerek sunulmuş ve bu kodların frekans değerleri verilmiştir. Tablo 3'te ise okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin kodların temalara dağılımına ve sorunların toplam sorunlar içindeki frekans değerlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak sorunların frekansları Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2

Okul müdürlerinin ortaya koydukları farklı yönetsel sorunların kodları ve bu kodlara ilişkin frekans değerleri

Madde No	Sorun	f
1	Öğrenci disiplini	10
2	Ders programlarına yapılan itirazlar	7
3	Öğretmenler arasında gruplaşma	6
4	Okul-veli ilişkileri	6
5	Velilerin şube değişikliği istekleri	6
6	Okuldaki çatışma ortamı	4
7	Öğrenci devamsızlığı	3
8	Fiziki şartların yetersizliği	3
9	Akademik başarısızlık	3
10	Öğretmenlerin yönetime güven duymaması	3
11	Ödenek yetersizliği	2
12	Öğretmenlerin özgüven eksikliği	2

Tablo 2. Devamı

Madde No	Sorun	f
13	Zümre öğretmenleri arası iş birliğinin yetersizliği	2
14	Okulda iletişim zayıflığı	2
15	Öğretmenlerin motivasyon düşüklüğü	2
16	Seviye sınıflarının oluşturulması	2
17	Doğum sonrası izinlerinin uzatılması	1
18	Rehberlik servisinin yetersizliği	1
19	Başarılı öğrencilerin nakil istemesi	1
20	Notların düşük olduğu algısı	1
21	Asli görevlere yoğunlaşamama	1
22	Öğrencilerin olumsuz tutumları	1
23	Okulun taşınması	1
24	Farklılıklara dönük önyargı	1
25	Uyum sorunu yaşayan öğrenciler	1
26	Öğretmenlerin yönetime yaklaşımı	1
27	Okulda temizlik	1
28	Öğrencilerin notlara itiraz etmeleri	1
29	Okul kültürünün oluşmaması	1
30	Dil sınıflarındaki başarı düzeyi	1
31	Ortak sınavların güvenilirliği	1
32	Öğretmenlerin gayri ciddi davranışları	1
33	Öğretmenlerin birbirlerine kötü söz söylemesi	1
34	Hizmetlilerin çalışmaya isteksizliği	1
35	Öğretmen performanslarına verilen tam puanlar	1
36	Kütüphaneye alınan kitaplar	1
37	Mezuniyet törenlerini düzenleme	1
38	Norm fazlası öğretmenlere verilen sınıflar	1
39	Öğretmenlerin yönetime katkı sağlamaması	1
40	Öğretmenlerin sosyal faaliyetlere katılmaması	1
41	Rehber öğretmenin okula geç kalması	1
42	Okulda yardımcı personel ihtiyacı	1
43	Öğrenci kazaları	1
44	Öğrencilerin ayrımcılık yapıldığına dair algıları	1
45	Yönetimce alınan kararları uygulayamama	1
46	Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenci	1
47	Müdür yardımcıları arasındaki iş ve yetki krizi	1
48	Yapılacak çalışmalara ilişkin zorluklar	1
49	Boş gün uygulaması	1
50	Kalabalık sınıflar	1
51	İtaatsiz personel	1
52	Öğretmenlerin kılık kıyafetleri	1
53	Bir öğretmenin mesleki yetersizliği	1
54	Personelin görevini aksatması	1
55	Kendini müdür olarak kabul ettirme	1
56	Kız çocukların sportif faaliyetlere katılmaması	1
57	Öğretmen ve öğrencilerin okulu benimsememesi	1

Tablo 2. Devamı

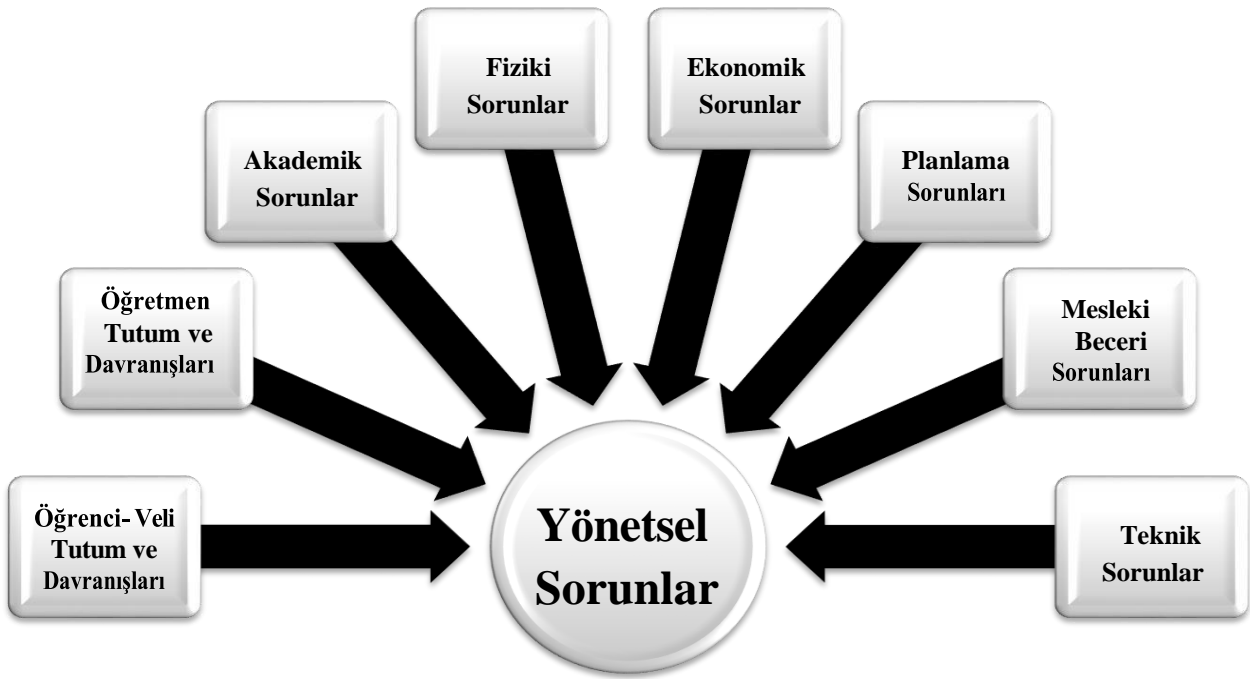
Madde No	Sorun	f
58	Öğrencilere atılan iftiralar	1
59	Önceki yöneticilerin adaletsiz yaklaşımları	1
60	Alan şefi görevlendirmeleri	1
61	Öğretmenlerin bencilliği	1
62	İdari yönetim	1
63	Okulların plansız birleştirilmesi	1
64	Okulda güvenlik	1
65	Öğrencilerin meslek okullarını benimsememesi	1
66	İlkokul öğrencilerinin uyarıları dikkate almaması	1
67	Yetki-sorumluluk dengesizliği	1
68	Öğrencilerin kitap okumaması	1
69	Yöneticilerin iş yükü	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin yönetsel süreçlerde en fazla karşılaştıkları sorunun ‘öğrenci disiplin sorunu’ olduğu gözlenmektedir, $f=10$, $n=116$. Bir okul müdürü (K1K13) bu sorunu; ‘yeni başladığım bir okulda.....disiplin olmayışı, aşırı gürültü, hareketlilik ve sınıftan dışarı atılan öğrencilerin olması’ biçiminde ifade etmiştir. Diğer bir okul müdürü (K2K7) bu sorunu; ‘... ailevi sorunu olan öğrencilerin tercih etmesi okulda disiplin problemlerinin yaşanmasına sebebiyet vermekteydi’ sözleriyle ortaya koymuştur. Okul yöneticileri tarafından birer kez ifade edilen diğer yönetsel sorunların yanında öğrenci disiplini sorunu oldukça fazla okul yöneticisi tarafından dile getirilmiştir.

Okul müdürleri için en çok karşılaşılan diğer bir sorun ‘ders programlarına yapılan itirazlar’ olmuştur, $f=7$, $n=116$. Bir okul müdürü (K7K14) bu sorunu; ‘Öğretmenler ders programı yapılırken birinin kayırıldığını iddia etmekte ve bu durumdan kaygı duymaktadırlar’ ifadeleri ile dile getirmektedir. Diğer bir okul müdürü (K1K7) bu sorunu; ‘Ders dağıtımında herkesin daha fazla ders isteği ve ders programına itirazı’ biçiminde ifade etmiştir. Bu sorunlardan başka en çok karşılaşılan sorunlar ise ‘öğretmenler arasında gruplaşma’, ‘okul-veli ilişkileri’, ‘velilerin şube değişikliği istekleri’ sorunlarıdır. Bu sorunların her biri eşit oranda dile getirilmiştir, $f=6$, $n=116$. Tablo 2’de yer alan sorunların tümü dikkate alındığında, velilerin öğrencilerin şube değişikliğine ilişkin isteklerinin okul müdürleri tarafından önemli bir sorun olarak kabul edildiği gözlenmektedir, $f=6$, $n=116$. Bu sorunu bir okul müdürü (K3K6) şu ifadelerle ortaya koymaktadır; ‘Sene başında şubeleri oluştururken velilerin özel şube istekleri’. Bir diğer okul müdürünün (K3K3) ifadesi ise şu şekildedir; ‘... velilerin okula güvenmek yerine öğretmeni seçme eğilimlerinin doğması ve okul içinde farklı grupların oluşmasına sebep olması’.

Okuldaki ‘çatışma ortamı’ ise okul müdürleri tarafından dört kez yönetsel bir sorun olarak ileri sürülmüştür. ‘Öğrenci devamsızlığı’, ‘fiziki şartların yetersizliği’, ‘akademik başarısızlık’, ve ‘öğretmenlerin yönetime güven duymaması’ sorunları ise okul yöneticileri tarafından üç kez dile getirilmiştir, $f=3$, $n=116$. ‘Ödenek yetersizliği’, ‘öğretmenlerin özgüven eksikliği’, ‘zümre öğretmenler arası iş birliğinin yetersizliği’, ‘okulda iletişim zayıflığı’, ‘öğretmenlerin motivasyon düşüklüğü’ ve ‘seviye sınıflarının oluşturulması’ sorunları ise ikişer kez okul müdürleri tarafından önemli yönetsel sorunlar arasında gösterilmiştir. Kodlar arasında yer alan diğer bütün sorunlar birer yönetici tarafından dile getirilmiştir. Sadece bir yönetici tarafından söylenen toplam 53 yönetsel sorun bulunmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kodlanan sorunlara ilişkin temalar oluşturulmuştur. Kodlanan sorunlara ilişkin temalar Şekil 5’te ortaya konulmuştur:



Şekil 5. Araştırmada yer verilen sorunlara ilişkin temalar

Okul müdürlerinin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunlar sekiz farklı tema altında toplanmıştır. Bu aşamadan sonra kodlanan sorunların belirlenen temalara dağıtılması aşamasına geçilmiştir. Tablo 2’de ortaya konulan 69 farklı yönetsel sorun, belirlenen sekiz farklı tema altında gruplandırılmıştır. Bu kapsamda, temalar altına dağıtılan sorunlar ve temaların altında bulunan yönetsel sorunların sayısı bakımından frekans değerleri Tablo 3’te sunulmuştur. Tablo 3’te yer alan kodlanmış sorunların madde numaraları, Tablo 2’de yer alan madde numaralarıdır. Kısaca, maddelerin temalar altında gruplandırılmasında Tablo 2’de her bir sorun için belirlenen rakamlar birer simge olarak kullanılmıştır.

Tablo 3

Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin kodların temalara dağılımı ve sorunların toplam sorunlar içindeki frekans değerleri

Mad No	Temalar	Kodlanmış Sorunların Madde Numaraları	f
1	Öğrenci -Veli Tutum ve Davranışları	1,3,4,5,7,15,20,22,24,26,27,28,44,46,58,65,66,68	18
2	Öğretmen Tutum ve Davranışları	2,6,10,13,14,23,29,32,33,39,40,41,61	13
4	Planlama Sorunları	16,25,35,36,37,38,47,48,49,56,63	11
3	Teknik Sorunlar	17,19,21,43,52,60,62,64,67,69	10
5	Mesleki Yeterlilik Sorunları	18,34,45,51,53,54,55,57,59	9
6	Akademik Sorunlar	9,12,30,31	4
7	Fiziki Sorunlar	8,50	2
8	Ekonomik Sorunlar	11,42	2

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları sorunların öğrenci-veli tutum ve davranışlarından kaynaklı sorunlar olduğu gözlenmektedir, $f=18$, $n=69$. Bu tema altında yer alan iki temel sorun öğrenci disiplin sorunları ve velilerin yönetim süreçlerine müdahil olma eğilimlerinden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunu bir okul müdürünün (K1K4) şu ifadeleri daha açık hale getirmektedir; ‘Yeni bir okula gittim. Okulda günlük 50 ile 100 öğrenci çeşitli şikâyetlerle (genellikle vurma, şiddet) geliyorlardı’. Bu kapsamda öğrenci disiplin sorunlarının çözüme kavuşturulması, diğer birçok yönetsel sorunun çözümünde okul müdürlerine yardımcı bir unsur işlevi görebilir.

Okul müdürleri öğrenci ve veli kaynaklı sorunlardan sonra en çok öğretmen tutum ve davranışlarına ilişkin sorunları önemli kabul etmişlerdir, $f=13$, $n=69$. Öğretmenlerin tavır ve davranışlarına ilişkin sorunların genel olarak ders programlarından memnuniyetsizlik, öğretmenler arası gruplaşmalar ve çatışma temelinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Yönetim süreçlerinde karşılaştığı bir sorunu yazması istenen bir okul müdürü (K7K12) sorunu '*okulda ders dağıtımında itiraz*' ifadesi ile ortaya koymaktadır. Bir diğer okul müdürü (K5K12) sorunu; '*Okulda göreve başladığımda öğretmen arkadaşların ders programları konusunda ciddi şikâyetler vardı. Ders programlarının çok dağınık olduğunu, bazı öğretmenlerin kayırıldığını düşünüyorlardı ve okul idaresine karşı güvensizlerdi.*' biçiminde ifade etmiştir. Öğretmen tutum ve davranışları bağlamında okullarda ortaya çıkan diğer bir önemli yönetsel sorun öğretmenler arası çatışmaların ortaya çıkmasıdır. Bir okul müdürü (K5K14) bu sorunu şu ifadelerle ortaya koymaktadır: '*Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ve bu çatışmalar sonrası tarafların oluşması*'.

Okul müdürlerinin önemli gördükleri diğer önemli sorunlar, planlamaya dönük sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır, $f=11$, $n=69$. Bu sorunlara örnek olarak bir okul müdürü, müdür yardımcıları arasındaki iş ve yetki krizini örnek vermektedir. Katılımcılardan biri (K6K3) bu sorunu şu ifadelerle ortaya koymaktadır: '*Okulda mevcut kadrolu müdür yardımcısı işinde ehil olmadığından bir öğretmen arkadaşımı ikinci müdür yardımcısı olarak görevlendirdim. Daha sonra müdür yardımcıları arasında yetki, görev, sorumluluk gibi alanlarda sorunlar yaşanmaya başladı*'. Okul müdürleri planlama aşamasında çeşitli nedenlerle okulda gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalarda ortaya çıkan sorunları ileri sürmüşlerdir. Bir okul müdürü (K6K1), okulda yapılacak çalışmaların fikir ayrılıkları nedeni ile zor olduğunu şu ifadelerle ortaya koymaktadır: '*Okulda belirli konularda görüş ayrılığına düşüldüğü zamanlar olur. Bazı zamanlarda birlikte çalıştığımız insanlarda fikir ayrılığı olabilir*'.

Bu çalışmada teknik sorunlar teması altında okul müdürlerinin kanuni düzenlemeler gibi dış etmenlerin etkisi ile ortadan kaldıracabileceği sorunlara yer verilmiştir ve bu tür sorunların da okul müdürleri tarafından önemli sorunlar arasında gösterildiği saptanmıştır, $f=10$, $n=69$. Örneğin, 'doğum sonrası izinlerin uzatılması' doğum yapan annelerin aylıksız izne ayrılabilmesi hakkına hitaben beyan edilmiş bir sorundur. Yine aynı şekilde sendikal faaliyetler sonucu öğretmenlerin kılık kıyafet yönetmeliğine uymaması da yönetsel bir sorun olarak görülmüştür. Bir okul müdürünün (K6K10) bu konudaki ifadeleri şu şekildedir; '*Kılık kıyafet sorunlarında birkaç öğretmen üzerinden sorunlar yaşandı. İlçe rapor tutmamı istedi. Rapor tuttum. Üste göndermedim*'. Yine bu tema altında ele alınan bir diğer sorun yöneticilerin iş yükü sorunudur. Bir okul müdürü sorunu (K2K1), '*... okulun fiziki yapısından, öğrenci işlerine, kayıt problemlerinden, yemekhane servis problemlerine hepsi ile ilgilenmek durumunda kalmak*' biçiminde ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin görüşleri bağlamında yönetsel süreçlerde mesleki yeterliliğe ilişkin hususların sorun teşkil edebileceği saptanmıştır, $f=9$, $n=69$. Bir katılımcı (K1K11) bu sorunu, '*Rehberlik servisinin sorunların çözümünde yetersiz kalması*' biçiminde ifade etmiştir. Okulda mesleki gelişimin teşvik edilen bir husus olması bu kapsamda önem teşkil etmektedir. Yine bu sorunla ilgili diğer bir katılımcı (K6K13) görüşlerini şu ifadelerle ortaya koymuştur: '*Bir öğretmenin derslerde yetersiz oluşu ve sınıftaki davranışları sebebiyle gerek öğrenciden gerekse velilerden yoğun bir şikâyet vardı. Aynı zamanda sık rapor alan bir öğretmendi*'.

Okulların asli amaçlarının öğretimsel amaçlar olduğu tüm eğitim paydaşları tarafından kabul edilmesine rağmen, okul müdürleri tarafından ileri sürülen akademik sorunların oranı diğer sorunlara nazaran oldukça sınırlı düzeyde kalmıştır, $f=7$, $n=69$. Katılımcıların ileri sürdükleri akademik sorunların toplam bahsi geçen sorunlar arasında oranı oldukça düşüktür. Buna karşın okul müdürlerinin en önemli yönetsel sorunlarının başında okulun öğretim kalitesinin artırılmasının geldiği ileri sürülebilir. Bir katılımcı (K1K6) okulundaki akademik başarının yetersizliğini şu ifadelerle ortaya koymuştur: '*Öğrenci başarılarında yetersizlik söz konusuydu. Bunun temel nedenlerinin en başında bir grup öğrencinin okul ortamlarına olumsuz bakışı ve isteksizlikleri vardı*'. Bir diğer katılımcı (K4K3) okulunda yaşadığı akademik sorunları ortak sınavlar bağlamında ele alarak şu ifadelerle yer vermiştir: '*Okulumda öğretmenlerin ortak sınavları gerçekleştirmede sıkıntı yaşadıklarını tespit ettim. Hem sınavların işleyişi, geçerliliği ve güvenilirliği sıkıntılıydı. Öğretmenler sınavları yapmakta zorlandıklarını dile getiriyorlar ve kopya olayının yaygınlığından şikâyet ediyorlardı*'.

Çalışmada okul müdürlerinin ileri sürdükleri fiziki ve ekonomik sorunlar diğer sorunlara nispeten oldukça sınırlı kalmıştır. Her iki tema altında okul müdürleri ikişer sorun ileri sürmüşlerdir. Bir okul müdürü (K2K6) okulda karşılaştığı yönetsel sorunun ne olduğu sorusuna, '*Okulun fiziki alanlarının eksikliği*' yanıtını vermiştir. Diğer bir okul müdürü (K6K12) bu sorunu, '*Okulumuz bir bloğunun bizden alınması sonucunda mevcut blokların değerlendirilmesi*' ifadeleri ile ortaya koymuştur. Ekonomik açıdan karşılaştıkları yönetsel sorunları okul müdürleri, ödenek yetersizliği bağlamında ele almışlardır. Bir okul müdürü (K2K10) sorunu; '*Okullarda ödeneğin olmaması, güvenlik ve temizlik sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır*' ifadeleri ile ortaya koymuştur. Diğer bir okul müdürü (K2K11), aynı sorunu '*okulun bütçe azlığı*' ifadesi ile ortaya koymuştur.

4. Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin yöneticilik sürecinde karşılaştıkları sorunlar sekiz tema altında toplanmıştır. Bu temalar sırasıyla; öğrenci-veli tutum ve davranışları, öğretmen tutum ve davranışları, akademik sorunlar, fiziki sorunlar, ekonomik sorunlar, planlama sorunları, mesleki beceri sorunları ve teknik sorunlar olarak ortaya çıkmıştır.

Öğrenci-veli tutum ve davranışları temasında yer alan iki temel sorun öğrenci disiplin sorunları ve velilerin yönetim süreçlerine müdahil olma eğilimlerinden kaynaklanan sorunlardır. Disiplin, örgütün sisteminin işleyişine bir düzen kazandırır, ayrıca belirsizliğin önüne geçer (Kayabaşı, 2017). Yiğit (2004), son yıllarda neredeyse tüm ülkelerde istenmeyen öğrenci davranışlarının eğitim sistemlerinin en önemli sorunu olarak algılanmaya başladığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Çelik ve Torlak (2006), günümüz okul yöneticilerinin eskilere göre daha fazla risk altında olduğunu ve okulda şiddet ve disiplin sorunlarında ciddi artış yaşandığını belirterek bu sorunu okul yöneticilerinin öncelikle gündemlerine almaları gerektiğinin önemini vurgulamışlardır. Bu nedenle disiplinli, okulun kurallarını benimsemiş, kurallara azami itina gösteren öğrenci popülasyonunun eğitim alanında yönetim süreçlerinin önemli bir ayağını oluşturduğu ileri sürülebilir. Öğrenci disiplin sorunlarının çözümünün uzun vadeli çalışmalar ve emek gerektirmesi, sorunlu olan öğrencilerle bireysel bir ilgilenme sürecini zorunlu kılması, öğrencinin rehabilitasyon sürecinin okul yönetimi, öğretmenler ve velilerin uzun vadeli iş birliğini temel alması ve bu nedenle zaten üst düzey olan yöneticilerin iş yükünün artması anlamına geleceğinden sorunun diğer yönetsel sorunların çözümünü de kısmen öteleyebileceği ileri sürülebilir. Bu kapsamda öğrenci disiplin sorunlarının çözüme kavuşturulması, diğer birçok yönetsel sorunun çözümünde okul müdürlerine yardımcı bir unsur işlevi görebilir.

Öğrenci veli davranış ve tutumlarına ilişkin diğer bir önemli sorun bazı velilerin okul yönetim süreçlerine müdahil olma eğiliminde olmalarından kaynaklanmaktadır. Okul açık bir sisteme sahiptir, bu nedenle bu süreçte okulun bir paydaşı olan velilerin de sisteme dâhil olması beklenen bir durumdur. Ancak özellikle gelişen teknoloji ile veliler örgütlenmeye gidip okul yönetimine bir baskı grubu oluşturabilmektedirler. Okul-aile iş birliği her zaman okulun ayrılmaz bir parçası olsa da bu iş birliğinin en temel unsuru, okul-aile arasındaki karşılıklı iş birliğinin sağlıklı bir şekilde tutarlılık prensibine bağlı olarak devam etmesidir (Şenaras, 2017).

Velilerin en temel baskı unsuru okul yöneticileri tarafından şube değişikliği istekleri olarak belirtilmiştir. Bu baskının temelinde çocuklarını daha başarılı olduklarını düşündükleri öğretmenlerin ya da öğrencilerin sınıflarına aldırarak yatmaktadır. Velilerin bu eğilimlerinde öğretmenlerin mesleki beceri düzeylerine ilişkin algılarının önemli rol oynadığı iddia edilebilir. Bu durumun sorunu öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine getirdiği düşünülebilir.

Okul müdürleri, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlardan sonra en çok öğretmen tavır ve davranışlarına ilişkin sorunları dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin tavır ve davranışlarına ilişkin sorunların genel olarak ders programlarından memnuniyetsizlik, öğretmenler arası gruplaşmalar ve çatışma temelinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar okullarda çatışmanın pek çok nedenden kaynaklanabileceğini göstermektedir. Bunlardan bazıları; kaynak yetersizliği, bireyler arası farklılıklar, yönetim biçimindeki farklılıklar, iletişim engelleri, statü farklılıkları, rekabet, ortak hareket edememe vb. olabilir (Bayar, 2015; Zembat, 2012). Bu çalışmada elde edilen sonuçlarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Örneğin, maddi bir getirisi olan ek dersin neredeyse tüm öğretmenler tarafından istenmesi, okul yöneticisi ile öğretmen arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

Okul müdürlerinin problem yaşadıklarını belirttikleri bir diğer konu ise planlamaya dönük sorunlar olmuştur. Yönetim süreçlerinin en önemli adımlarından biri de planlamadır. Planlama, örgütteki çalışmaların belirli bir hedef doğrultusunda gerçekleştirilmesini, örgütün kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmasını, geleceğin programlanmasını ve bu şekilde kritik durumların önceden fark edilebilmesini sağlar (Polat ve Küçük, 2012). Bu nedenle okulda iş ve görev tanımlarının net olmaması pek çok aksamaya ve çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Diğer bir deyişle, bu sorunun çözülmesi için öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin okulun amaçları doğrultusunda bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlaması ve bunun örgüt üyelerince paylaşılmasına liderlik etmesi gerekir (Şişman, 2004). Okul müdürleri planlama aşamasında çeşitli nedenlerle okulda gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalarda ortaya çıkan sorunları ileri sürmüşlerdir.

Bu çalışmada teknik sorunlar teması altında okul müdürlerinin kanuni düzenlemeler gibi dış etmenlerin etkisi ile ortadan kaldırabileceği sorunlara yer verilmiştir ve bu tür sorunların da okul müdürleri tarafından önemli sorunlar arasında gösterildiği saptanmıştır. Bu kapsamda, okul müdürleri yöneticilerin iş yükü, doğum izni, sendikal faaliyetler ve kıyafet yönetmeliği başlıklarında sorunlar dile getirmişlerdir. Arslanargun ve Bozkurt’un (2012) yürüttükleri bir araştırmada da benzer okul yönetimi sorunlarının dile getirildiği dikkat çekmektedir. Genel olarak, okul müdürlerinin mesleki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri (Arslanargun, 2009), ellerindeki imkânlarla yöneticilik görevini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştıkları, okul içinde ve dışında insan kaynaklarını yönetme aşamasında görev ve sorumluluklar temelinde örgüt yapısını önemsedikleri bilinmektedir (Arslanargun ve Bozkurt, 2012). Örgütsel yaklaşım açısından yöneticinin asıl görevi, insanları ve örgütleri verimli ve tatmin edici

amaçlar için bir araya getirmektir. Bu nedenle okul müdürlerinin yasal güçlerinin yanı sıra diğer güç türlerine de başvurarak okul düzenini koruması beklenmektedir (Fullan, 2004).

Okul müdürlerinin görüşleri bağlamında, diğer bir sorun olarak mesleki yeterlik dile getirilmiştir. Okul müdürleri bazı öğretmenlerin mesleki bilgilerinin yetersiz kaldığını örneklerle ifade etmişlerdir. Bu tür sorunların çözümünde okullarında müdürlerin birer öğretimsel lider olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Erdoğan (2000), okul yöneticisinin mesleki bilgi ve becerilere sahip olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda programın geliştirilmesi ve planlanması, okulda öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Akademik sorunlar ise okul müdürleri tarafından da olsa ifade edilmiştir. Okul müdürleri, en önemli yönetsel sorunlarının başında okulun öğretim kalitesinin artırılmasının geldiğini belirtmişlerdir. Bunun dışında, öğrencilerin ulusal sınavlardaki başarısı ile ilgili kaygı taşıdıklarını bildiren okul müdürleri de olmuştur. Okulda öğretime dönük sorunların çözümü okul müdürlerinin en önemli önceliği olmalıdır. Kurum olarak okulların, temel olarak öğretimsel amaçlar doğrultusunda işlev görmek üzere tasarlanmış sistemler oldukları unutulmamalıdır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerileri bu kapsamda da sorunların çözümünde önem teşkil eden bir unsurdur. Okullarda eğitim-öğretim sürecinin yönetiminde birinci derecede sorumlu olan kişiler okul yöneticileridir (Sağır ve Emişoğlu, 2013). Okul yöneticisinin asıl işinin öğretim sürecine liderlik etmek olduğunu vurgulayan Özden (1998), okul yöneticisinin görevlerini okulda olumlu bir öğretim-öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi engelleyecek disiplinsizliği yok etmek olarak sıralamıştır.

Okul yöneticileri fiziki ve ekonomik sorunlara da değinmişlerdir. Türkiye’de okul yöneticilerinin sorunlarına yönelik yapılan çalışmaların neredeyse tümünde ortak olan bir konu, okulların fiziki durumu ve maddi imkânsızlıklardır. Genellikle kalabalık okul nüfusundan dolayı, okullarda bina ve sınıf yetersizliği veya araç-gereç yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir (Çelikten, 2001; Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007). Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) çalışmalarında alt sosyo-ekonomik düzeydeki okulların üst sosyo-ekonomik düzeydeki okullara kıyasla daha fazla fiziki sorunla karşı karşıya olduğunu bulmuşlardır. Bu durumu da üst sosyo-ekonomik düzeydeki okulların öğrenci velilerinin, okulların fiziksel koşullarının iyileştirilmesi için daha fazla maddi katkıda bulunmaları durumu ile açıklamışlardır. Ekonomik açıdan karşılaştıkları yönetsel sorunları okul müdürleri ödenek yetersizliği olarak ifade etmişlerdir. Okulların fiziki ve ekonomik sorunlarının sistemin içinde bulunduğu ekonomik şartlarla paralel bir seyir izlediği ileri sürülebilir. Buna karşın, okul müdürleri mevcut sistem içinde ekonomik ve fiziki sorunların da çözümüne dönük çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunlar, başta eğitim yönetimi alanı olmak üzere eğitim bilimleri alanında çalışan çeşitli araştırmacıların, politika yapımcıların ve uygulayıcıların önem verdiği bir konu olarak değerlendirilmektedir. Politika yapımcıların etkili okul yönetimi süreçlerine dair sorun alanlarını tespit etmeden okul yöneticilerinin, okullarda birer değişim lideri olmalarını beklemeleri uygun bir yaklaşım olmayacaktır. Bu araştırmanın bulgularının okullardaki durumu daha iyiye götürmenin yollarını arayan okul yöneticilerine rehberlik edeceği, okullarda yönetim stratejileri geliştiren politika yapımcılara bir çeşit yol haritası oluşturacağı ve bu konuda çalışmalar yapan veya yapacak olan araştırmacılara veri sağlayacağı ileri sürülebilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O. C., & Ergünay, O. (2012). Türkiye’de değerler üzerine gerçekleştirilen lisansüstü tezlerin eğitim bilimleri ve öğretmen yetiştirme perspektifinden incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 018-033.
- Agrawal, V. K., & Vashistha, R. (2013). POSDCORB: A managerial overview. *Paripex - Indian Journal of Research*, 3(4), 248-250.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Ateş, Ö. T. (2017). Türkiye’de değerler eğitimi uygulamalarının öğrencilere kazandırılması istenen olumlu özellikler üzerindeki etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15(34), 41-60.
- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 130-141.
- Baş, G., & Beyhan, Ö. (2012). Türkiye’de değerler eğitimi konusunda yapılmış lisansüstü tezlerin farklı değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 10(24), 55-77.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11. Baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (19. Baskı). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(25), 249-274.
- Cemaloğlu, N., & Şahin, F. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. (Ed: S. Özdemir & N. Cemaloğlu). Ankara: Pegem.

- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün, SB Demir, Çeviri Ed.) Ankara: Siyasal.
- Çelik, V., & Torlak, Ö. (2006). *Yönetim ahlakı ve sosyal sorumluluk, okul yönetimlerini geliştirme programı*. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(27), 297-309.
- Çiçek, V., Ülker, R., & Tarman, B. (2012). Comparison of character education in US and Turkish educational systems: Globalizing American education system. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(3), 1311-1322.
- 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(51), 421-455.
- Drew, D., & Hewitt, H. (2006). Populations at risk across the life span: Empirical studies, a qualitative approach to understanding patients’ diagnosis of lyme disease. *Public Health Nursing*, 23(1), 20-30.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Fullan, M. (2004). *Moral Purpose and Change Agency*, In Educational Management, Major Themes In Education, 1, (Ed: H. Tomlinson), 60-70, London: Routledge Falmer.
- Güçlü, M. (2015). Türkiye’de değerler eğitimi konusunda yapılan araştırmalar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 720-732.
- Gürsel, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim.
- Kayabaşı, Y. (2017). *Sınıf yönetimi kavramının sınıfta disiplin sağlamadan farklı yanları ve temel özellikleri*. Ed. G. Yüksel ve S. Büyükalın Filiz, Sınıf Yönetimi içinde, 25-46, Ankara: Pegem.
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2012). *Okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar*. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev. Ed.), Ankara: Nobel.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Çev. Ed). Ankara: Pegem.
- Neuman, W. (2006). *Social research methods qualitative and quantitative approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem.
- Özgan, H., & Kalman, M. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (Ed. A. Çiçek Sağlam). Ankara: Maya.
- Polat, S., & Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 437-450.
- Sağır, M., & Emişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-56.
- Sağlam, A. (2016). Değerler eğitiminin öğrenci davranışlarının etkisinin veli görüşlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20(3), 723-742.
- Şenaras, B. (2017). *İlk ve ortaokullarda veli baskısı: Müdür ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Ayman, H., & Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon hegemonyası. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, 102, 27-45.
- Wojnar, D., & Swanson, K. (2007). Phenomenology: An exploration. *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 172-80.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2004). *Sınıfta disiplin ve öğrenci davranışının yönetimi*. (Ed. M. Şişman & S. Turan) Sınıf yönetimi içinde. Ankara: Pegem.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(163), 203-215.