



# Okul M¼d¼rlerinin Okul Y¼netiminde Karşılaştıkları Y¼netsel Sorunların Araştırılması

**Yunus Pekaz**

MEB Eğitim Y¼neticisi

[yunuspekaz@gmail.com](mailto:yunuspekaz@gmail.com), ORCID:0000-0003-4216-6554

## zet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okul m¼d¼rlerinin karşılaştıkları y¼netim sorunlarını belirlemek ve bulgular neticesinde okul y¼netiminde karşılaşılan sorunlara öz¼m önerileri geliştirmektir. Araştırma, verilerin toplanmasında kullanılan teknikler açısından olgubilim desenli nitel bir araştırmadır. Araştırmanın alışma grubunu, 2020-2021 Eğitim ğretim Yılı'nda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki devlet okullarında çalışan okul m¼d¼rleri oluşturmaktadır. Çalışma grubundan verileri toplamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmış ve 28 okul m¼d¼rü ile görüşme yapılmıştır. Görüşmede verilen cevapların benzerliğine göre kodlamalar oluşturulmuştur. Okul y¼neticilerine birer kod verilerek karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Temalar, alt temalar belirlenerek veriler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul m¼d¼rleri okul y¼netiminde çok sayıda sorunla karşılaşmaktadır. Okullarda yardımcı personel yetersizliği, ders araç gereçlerinin yetersizliği, öğrenci kaydı ve devamında yaşanan sorunlar, okulların ekonomik olarak desteklenmemesi, fiziki eksiklikler nedeniyle eğitim öğretime zaman ayıramama çoğunlukla gör¼len sorunlar olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul M¼d¼rü, Okul Y¼netimi, Y¼netsel Sorunlar

## **Investigation of Administrative Problems Faced By School Principals In School Management**

### **Abstract**

The aim of this study is to determine the management problems faced by primary school principals and to develop solutions to the problems encountered in school management as a result of the findings. The research is a qualitative research with a phenomenological pattern in terms of the techniques used in data collection. The study group of the research consists of school principals working in public schools in Arnavutköy district of Istanbul province under the Ministry of National Education in the 2020-2021 academic year. Maximum variation sampling method, one of the purposive sampling methods, was used to collect data from the study group. An interview form was used as a data collection tool and 28 school principals were interviewed. Codings were created according to the similarity of the answers given in the interview. School administrators were given a code and their views on the problems they encountered were included. The data were analyzed by determining the themes and sub-themes and the results were interpreted. According to the results of the research, school principals face many problems in school management. Inadequacy of auxiliary personnel in schools, inadequacy of course materials, problems experienced in student enrollment and continuation, not being able to support schools economically, not being able to allocate time for education due to physical deficiencies are the most common problems

**Key Words:** School Principal, School Management, Administrative Problems

### **Giriş**

Bir sistem olan okullar öğretmenler, öğrenciler ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Okullarda başarının sağlanabilmesi öğrenci ve öğretmenlerin başarısına bağlı olduğu gibi okul yöneticilerin de başarısına bağlıdır (Koçak, 2011).

Bu nedenle okul müdürü okulun sorunsuz bir şekilde yönetilmesinden ve okulun hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmek istenen amaçlarına ulaştırılmasından sorumludur (Açıkgöz, 1994).

Başaran'a (2006) göre, okul yöneticisi "Okul personeli arasında etkileşimi ve uyumu sağlayarak eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmek, okulun verimliliğini arttırmak ve okul ile çevre iletişiminin sağlıklı yürütülmesinden sorumludur.

Okul yöneticileri sorumluluklarını yerine getirirken öğrenci başarısı, ekonomik yetersizlikler, iletişim sorunları, mevzuattan kaynaklı sorunlar, personelin isteksiz tutumları gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir (Babaoğlu, 2007).

Okullarda hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi, ilişkilerin ve eğitim öğretim faaliyetlerin istenen seviyede yürütülebilmesine ve karşılaşılan sorunların çözüme kavuşturulması bağlıdır. Okullarda verimliliği arttırmak isteyen okul müdürü sorunları çözüme kavuşturmalı ve bunun için gerekli yeterliklere sahip olmalıdır.

Bu noktadan hareketle alan yazında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar araştırılmış ve verilerin toplanmasında görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırma, okul müdürlerinin yönetim sorunlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış betimsel bir çalışmadır. Görüşmede elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Ana tema çerçevesinde katılımcı cevaplarından yola çıkarak alt temalara ve tekrar sayısına ulaşılmıştır. Temalar, alt temalar, kodlamalar ve tekrar sayısı dikkate alınarak veriler analiz edilmiştir.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

### **1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, yönetimde karşılaştıkları sorunları belirlemek, bu sorunlara dikkat çekmek ve alınabilecek çözüm önerilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu temel amaç doğrultusunda ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunları, okulların iç ve dış paydaşları dikkate alınarak personel işlemleri, öğrenci işlemleri, eğitim öğretim işlemleri ve ekonomik işlemlerde yaşanan sorunlar olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın alt amacı ise; yönetici görüşlerine göre personel işlemleri, öğrenci işlemleri, eğitim öğretim işlemleri ve ekonomik işlemleri yürütürken okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları tespit etmek ve okul yöneticilerini etkileme düzeylerini ortaya koymaktır.

Yapılan bu araştırma ile okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ortaya konularak araştırmanın okul müdürlerinin alacakları kararlara ve eğitim uygulamalarına rehberlik edeceği öngörülmektedir. Araştırmanın ilköğretim okullarında yönetim görevini üstlenen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları ele alması ve müdürlerin çözüm önerileri sunması nedeniyle eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı sanılmaktadır.

## **2. Araştırmanın Modeli**

Araştırma verilerin toplanmasında kullanılan teknikler açısından olgubilim desenli nitel bir araştırmadır. Araştırmanın amacına ulaşmak için araştırmacının doğal ortamda gerçekleştirdiği gözlemler veya yaptığı görüşmeler ile çeşitli dokümanların analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı nitel araştırmalar; olayların doğal ortamlarında araştırılması ve ortaya çıkarılması esasına dayanan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 39).

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim desenli araştırmalar, farkında olduğumuz fakat ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadığımız olaylara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72-74).

Olgubilim araştırmalarında verilerin toplanmasında araştırma problemini yaşayan ve araştırmacıya problemle ilgili yaşantıları, olayları aktarabilecek kişiler seçilmektedir. Bu tip araştırmalarda veriler genellikle görüşme yöntemiyle toplanmaktadır. Bu desende yapılan araştırmalar kesin sonuçlar vermese de bir olayı daha iyi anlamamızı sağlayacak yaşanmış örnek olayları ve açıklamaları verir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72-74).

### **3. Araştırmanın Çalışma Grubu**

İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde devlet okullarında görev yapan okul müdürleri araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Okul müdürleriyle görüşme yaparak verileri toplamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç, bağıntılı olarak küçük bir araştırma grubu oluşturmak ve bu araştırma grubu içerisinde problemi yaşayan kişilerin çeşitliliğini en üst derecede yansıtmaktır. Bu örnekleme yönteminde kişiler kasıtlı olarak farklı bölgelerden ve yerlerden seçilerek kişilerin görüşlerinin farklılıkları ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır Yıldırım ve Şimşek (2011).

### **4. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmış ve okul müdürleriyle görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Formun birinci bölümü araştırmaya katılanların demografik bilgilerini içeren; katılımcıların yöneticilikteki görev süresi, öğretmenlikteki görev süresi, okul kademesi, eğitim durumu, cinsiyeti gibi değişkenleri içermektedir.

İkinci bölüm ise, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştığı sorunları tespit etmek amacıyla oluşturulmuş beş açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda veriler genellikle görüşme yöntemiyle toplanmaktadır.

Olgubilim desenli nitel araştırmalarda da olaylarla ilgili yaşantıları ortaya çıkarabilmek için görüşme yöntemi sıkça kullanılmaktadır. Görüşme yönteminde araştırmacı araştırmanın amaçlarına uygun olarak görüşme yapılan kişiye sorular yönelterek cevaplar almaya çalışmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2020: 158).

Görüşme yönteminde araştırmacı araştırmaya katılanların duygu ve düşüncelerinin, deneyimlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

## **5. Verilerin Analizi**

Araştırma, ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin yönetim sorunlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış betimsel bir çalışmadır. Görüşmede elde edilen verilerin analiz edilebilmesi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Betimsel analizde problem doğrultusunda görüşme yöntemiyle elde edilen veriler çeşitli kategorilere ve temalara ayrılarak verilmeye çalışılır. Genellikle katılımcılardan görüşme ve gözlem yoluyla elde edilen bulgular doğrudan alıntılar yapılarak verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, "Betimsel analiz yapılırken ilk aşamada araştırmanın kavramsal çerçevesi ve temaları oluşturulur. İkinci aşama da oluşturulan temalardan çıkarımlar yapılarak düzenlenir. Üçüncü aşama da veriler doğrudan alıntılarla desteklenir. Son aşamada ise elde edilen bulgular ilişkilendirilerek anlamlı hale getirilir."

Görüşme sorularından hareketle alt temalar oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin görüşme sorularına verdiği cevaplar analiz edilerek gruplandırılmıştır. Çözümleme aşamasında katılımcılara kod numarası verilerek (K.1, K.5, K.12, K.15...K.28 şeklinde) açıklamalar yapılmıştır.

Ana tema çerçevesinde katılımcı cevaplarından yola çıkarak alt temalara ve tekrar sayısına ulaşılmıştır. Temalar, alt temalar, kodlamalar ve tekrar sayısı dikkate alınarak veriler analiz edilmiştir. Bulgular kısmında araştırma sonunda elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve yorumlanmıştır.

## **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde, okul müdürleriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi ile ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

## **Demografik Bilgiler**

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyet, kıdem, yöneticilik süresi, mezuniyet ve okul kademesine ilişkin dağılımları Tablo 5.1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Okul Müdürlerinin Demografik Dağılımları**

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erkek	19	67.8
	Kadın	9	32.2
Kıdem	1-10 yıl	15	53.5
	11-20 yıl	10	35.7
	21 yıl ve üz.	3	10.7
Yöneticilik Süresi	1-5 yıl	5	17.8
	6-10 yıl	13	46.4
	11 yıl ve üz.	10	35.7
Mezuniyet	Lisans	15	53.5
	Yüksek Lisans	11	39.2
	Doktora	2	7.1
Okul Kademesi	İlkokul	16	57.1
	Ortaokul	12	42.9
	Toplam	28	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul müdürlerinin 19’u (% 67,8) erkek, 9’u (%32,2) kadındır. 15’i (% 53,5) 1-10 yıl, 10’u (% 35,7) 11-20 yıl, 3’ü (% 10,7) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. 5’i (% 17,8) 1-5 yıl, 13’ü (% 46,4) 6-10yıl, 10’u ( % 35,7) 11 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılan okul müdürlerinin 16’sı (%57,1) ilkokul, 12’si (%42,9) ortaokul müdürüdür.

## **Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar personel işlemleri, öğrenci işlemleri, öğretim işlemleri, eğitim işlemleri ve okul işletmesi şeklinde beş alt temada incelenmiştir.

### **Okul Müdürlerinin Personel İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

“Okul müdürü olarak okul yönetiminde personel işlemleriyle ilgili hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız? Karşılaştığınız sorunlara yönelik düşünceleriniz nelerdir?” görüşme sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplardan çıkarımlar yapılarak alt temalar belirlenmiş ve bu temalara ilişkin katılımcılar tablo 5.2.1.’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Okul Müdürlerinin Personel İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Katılımcılar**

<b>Ana Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Katılımcılar</b>
Personel İşlemleriyle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	Atama, nakil ve görevlendirme yapılması	11	K.5,K.9,K.15,K.2,K.8,K.5 K.7,K.12,K.6,K.11,K.21
	Stajyer öğretmen işlemlerinin yapılması	4	K.13, K.19, K.10, K.9
	Personelin özlük haklarının sağlanması	3	K.12, K.4, K.13
	Sicil ve disiplin işlerinin yapılması	2	K.16, K.18



Sağlık ve güvenlik işlerinin yapılması	3	K.5, K.11, K.22
Personelin izlenmesi, denetlenmesi ve yetiştirilmesi	5	K.3, K.8, K.10, K.7, K.19

Tablo 2.'de personel işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin temaları ve katılımcıları incelediğimizde; okul müdürlerinin 11'i "atama, nakil ve görevlendirme yapılması" alt temasında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinden 5'i "personelin izlenmesi, denetlenmesi ve yetiştirilmesi", 4'ü "stajyer öğretmen işlemlerinin yapılması", 3'ü "personelin özlük haklarının sağlanması", 2'si "sicil ve disiplin işlerinin yapılması", 3'ü "sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması" alt temalarında sorun yaşadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri açısından personel işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin K.5, K.12, K.9, aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

K.5: "Okula personel atamalarında çoğunlukla sorun yaşıyorum. Personel atamasının yetersiz yapılması işleri zorlaştırıyor. Öğretmen atamaları ve müdür yardımcısı görevlendirmelerinin daha hızlı ve daha çok yapılması gerekmektedir."

K.12: "Çalıştığımız ilçede öğretmen devir hızının fazla olması, yerleşim açısından yeni bir bölge olması nedenleriyle yeni açılan okullarda öğretmen açığının giderilememesi neticesinde personel hizmetlerinin yürütülmesi sorun teşkil etmektedir. Bu sorun da ancak yeterli sayıda atama kontenjanının bölgemize verilmesi ile çözülebilir."

K.9: "Stajyer ve aday öğretmenlerin değerlendirmesi konusunda problem yaşamaktayım. Her branş öğretmenin aynı form ile değerlendirmesinin yapılması adil bir uygulama değil. Öğretmen atamalarının ağustos ayında tamamlanması gerekmektedir. Atama takvimi nedeniyle ücretli öğretmen bulmakta zorlanıyorum."

## Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgu ve Yorumlar

“Okul müdürü olarak okul yönetiminde öğrenci işlemleriyle ilgili hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız? Karşılaştığınız sorunlara yönelik düşünceleriniz nelerdir?” görüşme sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplardan çıkarımlar yapılarak alt temalar belirlenmiş ve bu temalara ilişkin katılımcılar tablo 5.2.2.’de sunulmuştur.

**Tablo 3: Okul Müdürlerinin Öğrenci İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Katılımcılar**

Ana Tema	Alt Tema	Sıklık	Katılımcılar
Öğrenci İşlemleriyle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	Öğrencilerin okula kaydedilmesi	7	K.5, K.12, K.20, K.1,
	Öğrenci devamının izlenmesi	10	K.3, K.14, K.21, K.2, K.10, K.3, K.4, K.11, K.15, K.2
	Öğrenci nakil ve kayıt silme	3	K.18, K.4, K.13
	Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin yapılması	2	K.11, K.18
	Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılması	1	K.5
	Sağlıkla ilgili önlemlerin alınması	3	K.25, K.19, K.3
	Kimlik ve burs işlemlerinin yapılması	2	K.6, K.22

Tablo 3.’te öğrenci işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin temaları ve katılımcıları incelediğimizde; okul müdürlerinin 10’u “öğrenci devamının izlenmesi” alt temasında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinden 7’si “öğrencilerin okula kaydedilmesi”, 3’ü

“nakil işlemlerinin yapılması ve sağlıkla ilgili önlemlerin alınması”, 2’si “kimlik ve burs işlemlerinin yapılması”, 1’i “mezuniyet ve diploma işlerinin yapılması alt temalarında sorun yaşadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri açısından öğrenci işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin K.3, K.12, K.14, K.21, K.2, K.8, K.25, K.18 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

K.3: “Öğrenci devamının izlenmesi ve sağlıkla ilgili önlemlerin alınması konularında sıkıntı yaşıyorum. Bu işlerin takibinin kaymakamlıklar veya milli eğitim müdürlükleri bünyesinde oluşturulacak komisyonlar tarafından yapılması, soruna önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.”

K.12: “Kimi öğrenci kayıtlarında sorun yaşamaktayım. Özellikle merdiven altı diye tabir edilen oluşumlara çocuklarını veren ailelerin çocuklarının okula kayıt edilmesinde zorlanıyorum.”

K.14: “Anne babası ayrı öğrencilerin devamının sağlanmasında sıkıntı yaşıyorum. Bilmemiz gereken bilgilere ulaşamamak bizi zor duruma sokuyor. Bu bilgilerin bize açılması sıkıntıyı çözecektir.”

K.21: “Devamsız öğrencilerin devamının sağlanması, adres bilgilerine ulaşamaması ve kayıttan da düşülememesi sorun teşkil etmektedir. Öğrencinin e okuldaki devamsızlık bilgileri arttığında ilgili veliye uyarı mesajı gitmesi sağlanmalıdır.”

K.2: “Öğrenci devamının izlenmesi genel olarak okul idareleri için sorun teşkil etmektedir. İlkokullarda devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı olmamasından dolayı veliler öğrencilerini çok basit gerekçelerle okula göndermemektedir. Bu durum sayıları azımsanmayacak düzeyde olan devamsız öğrencilerin gerek devamsızlık mektuplarıyla, gerek aile ziyaretleriyle takibinin sağlanmasını gerektirmektedir. Çocuğunu okula göndermeyen aileye yaptırımın olması, bu devamsızlık oranlarını ve buradaki takip işlemlerini büyük ölçüde azaltacaktır.”

K.8: “Özellikle 5. sınıfta öğrenci kayıtları yapılırken veli ile iletişim kurmadan işlem yapmak durumunda kalmamız sıkıntı oluşturmaktadır. Kayıt işlemlerini yapıyoruz fakat öğrenci devam etmiyor.”

K.25: “Öğretmen ve öğrenci sağlığıyla ilgili acil durumlarda müdahale edebilecek bir personel bulunmadığından sorunlar yaşanabilmektedir.”

K.18: “Öğrenci nakillerinde farklı adres gösterimi nakil işlemlerini zora sokmaktadır. Nüfus müdürlüklerin adres sisteminde daha tutarlı olması gerektiğini düşünüyorum.”

## Okul Müdürlerinin Öğretim İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgu ve Yorumlar

“Okul müdürü olarak okul yönetiminde öğretim işlemleriyle ilgili hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız? Karşılaştığınız sorunlara yönelik düşünceleriniz nelerdir?” görüşme sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplardan çıkarımlar yapılarak alt temalar belirlenmiş ve bu temalara ilişkin katılımcılar tablo 5.2.3.’de sunulmuştur.

**Tablo 4: Okul Müdürlerinin Öğretim İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Katılımcılar**

Ana Tema	Alt Tema	Sıklık	Katılımcılar
Öğretim İşlemleriyle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	Yıllık öğretimin planlanması	3	K.7, K.28, K.11
	Öğretmenler kurul toplantılarının yapılması	2	K.13, K.10
	Ders kitapları ve araçların sağlanması	6	K.11, K.4, K.13, K.1, K.19, K.23
	Kütüphane ile ilgili işlerin yapılması	8	K.1, K.18, K.5, K.7, K.15, K.12, K.2, K.20
	Öğretimin yapılması ve izlenmesi	9	K.4, K.11, K.23, K.3, K.9, K.8, K.14, K.16, K.15

Tablo 4.’te öğretim işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin temaları ve katılımcıları incelediğimizde; okul müdürlerinin 9’u “öğretimin yapılması ve izlenmesi” alt temasında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinden 8’i “kütüphane ile ilgili işlerin yapılması”, 6’sı

### *Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Araştırılması*

“ ders kitapları ve araçların sağlanması”, 3’ü “yıllık öğretimin planlanması”, 2’si “öğretmenler kurul toplantılarının yapılması”, alt temalarında sorun yaşadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri açısından öğretim işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin K.1,K.9, K.28, K.4 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

K.1: “Kütüphane ile ilgili işlerin yapılmasında sorun yaşıyorum. Kütüphanelerin okul müdürlerinin çabasıyla değil de bakanlık tarafından ihtiyaçlarının giderilmesi lazım. Ayrıca her okulda bir kütüphane görevlisinin bulunması gerektiğini düşünmekteyim.”

K.9: “Öğretimin izlenmesinin rehberlik amaçlı olması ve daha işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir.”

K.28: “Öğretmen atamalarının zamanında yapılmaması, yıllık öğretimin planlanması esnasında bizler için büyük sorun teşkil etmektedir.”

K.4: “Öğretimin yapılması ve izlenmesi konularında sorun yaşıyorum. Öğrenci ve öğretmene nasıl rehberlik ederim, onlar için nasıl faydalı olurum konularını düşünüp harekete geçmek lazım.

### **Okul Müdürlerinin Eğitim İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

“Okul müdürü olarak okul yönetiminde eğitim işlemleriyle ilgili hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız? Karşılaştığınız sorunlara yönelik düşünceleriniz nelerdir?” görüşme sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplardan çıkarımlar yapılarak alt temalar belirlenmiş ve bu temalara ilişkin katılımcılar tablo 5.2.4.’de sunulmuştur.

**Tablo 5: Okul Müdürlerinin Eğitim İşlemleriyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Katılımcılar**

Ana Tema	Alt Tema	Sıklık	Katılımcılar
	Rehberlik hizmetlerinin	4	K.2, K.13, K.15, K.25

Eğitim İşlemleriyle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	Öğrenci disiplin işlemlerinin yapılması	6	K.5, K.19, K.10, K.9, K.7, K.3
	Okul nöbet işlemlerinin yapılması	2	K.12, K.28
	Eğitici çalışmaların yapılması	5	K.16, K.21, K.8, K.3, K.11
	Okul aile birliği çalışmalarının yapılması	8	K.14, K.9, K.22, K.2, K.8, K.17, K.20, K.7
	Okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi	3	K.4, K.6, K.19

Tablo 5.'te eğitim işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin temaları ve katılımcıları incelediğimizde; okul müdürlerinin 8'i "okul aile birliği çalışmalarının yapılması" alt temasında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinden 6'sı "öğrenci disiplin işlemlerinin yapılması", 5'i "eğitici çalışmaların yapılması", 4'ü "rehberlik hizmetlerinin yapılması", 3'ü "okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi", 2'si "okul nöbet işlemlerinin yapılması" alt temalarında sorun yaşadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri açısından eğitim işlemlerinde karşılaşılan sorunlara ilişkin K.9, K.2, K.7, K.21, K.25, K.17, K.4, K.28 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

K.9: "Okul aile birliklerinin gönüllü çabalarıyla okulların ekonomik sıkıntıları giderilememektedir. Bakanlık tarafında okulun ihtiyaçları için ödenek ayrılması bu sorunu ortadan kaldıracaktır."

K.2: “Aile birliği yönetimine seçilen veliler, yürütülmesi gereken işler konusunda çok fazla eğitimsizler. Kâğıt üstünde birliğe üye olsalar da bütün defterler ve gelir gider işlemlerini okul yönetimleri üstlenmek zorunda kalmaktadır.”

K.7: “Kurallara uymayan öğrenciler bazen sorun olabiliyor. Çözüm yolları konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Bu konularda okul idarelerinin elinde yeterince yaptırım yetkisi bulunmamaktadır.”

K.21: “Eğitici çalışmalar alanında öğretmenlerin almış olduğu hizmet içi eğitim bulunmadığından, bazı okullarda nadiren eğitici faaliyetlere yer verilmektedir. Eğitici eğitimi bağlamında, eğitim faaliyetlerine öğretmenlerin zorunlu katılımı sağlanmalı ve başarı ölçütleri getirilmelidir.”

K.25: “Rehberlik faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için rehber öğretmeni olmayan okul kalmamalıdır. Her okulda rehber öğretmen ataması yapılmalıdır.”

K.17: “Okul aile birliğinde görev yapanların okul işlerini sadece gönüllülük esasına göre yürütmemeli, kurul üyelerine eğitimler ve haklar verilmelidir.”

K.4: “Okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda sorunlar yaşıyorum. Çevrenin okula, öğretmene ve idarecilere bakış açısı çok olumsuz. Mesleğimizin saygınlığı konusunda ciddi sıkıntılarımız var.”

K.28: “Okul nöbet işlerinin yürütülmesinde sorunlar yaşamaktayım. Okulumuzun büyük olması nedeniyle bir öğretmen haftada birden fazla gün nöbet tutmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca okulumuzda kadrolu öğretmen yeteri kadar bulunmamakta, ücretini alamaması nedeniyle de ücretli öğretmene nöbet görevi verememekteyim. Ücretli öğretmenlere nöbet ücretinin verilmesi, kadrolu öğretmenlere 2. nöbet ücretinin verilmesi idarenin elini rahatlatacaktır.”

### **Okul Müdürlerinin Okul İşletmesiyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

“Okul müdürü olarak okul yönetiminde okul işletmesiyle ilgili hangi sorunlarla karşılaşmaktasınız? Karşılaştığınız sorunlara yönelik düşünceleriniz nelerdir?” görüşme sorusuna yöneticilerin verdiği cevaplardan çıkarımlar yapılarak alt temalar belirlenmiş ve bu temalara ilişkin katılımcılar tablo 5.2.5.’de sunulmuştur.

**Tablo 6: Okul Müdürlerinin Okul İşletmesiyle İlgili Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Katılımcılar**

Ana Tema	Alt Tema	Sıklık	Katılımcılar
Okul İşletmesiyle İlgili Karşılaşılan Sorunlar	Bahçe ve çevresinin bakım onarım işlerinin yapılması	14	K.5, K.20, K.8, K.21, K.2, K.15, K.24, K.22, K.14, K.16, K.12, K.3,
	Güvenlik önlemleri ve temizlik işlerinin yapılması	6	K.17, K.10, K.15, K.3, K.20, K.11
	Yazı işlerinin yapılması	3	K.11, K.4, K.7
	Hesap işleri ve demirbaş işlerinin yapılması	4	K.1, K.18, K.2, K.12
	Kooperatif işlerinin yapılması	1	K.23

Tablo 6.'da okul işletmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin temaları ve katılımcıları incelediğimizde; okul müdürlerinin 14'ü "bahçe ve çevresinin bakım onarım işlerinin yapılması" alt temasında sorun yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca okul müdürlerinden 6'sı "güvenlik önlemleri ve temizlik işlerinin yapılması", 4'ü "hesap işleri ve demirbaş işlemlerinin yapılması", 3'ü "yazı işlerinin yapılması", 1'i "kooperatif işlerinin yapılması alt temalarında sorun yaşadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri okul işletmesi açısından karşılaşılan sorunlara ilişkin K.5, K.1, K.2, K.17, K.20 aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

K.5: "Binanın bakım onarım işlerinin karşılanmasında sorun yaşamaktayım. Bakanlığın tüm devlet okullarına okulun öğrenci sayısına göre yıllık bakım onarım ödeneği ayırıp göndermesi gerektiğini düşünüyorum."

K.1: "Temizlik, bakım onarım giderleri için her öğrenci velisinden belirli miktarda bağış alabilmemizin önü açılmalı veya merkezi bütçeden okullara düzenli ödenek gönderilmelidir. Ödenek gönderilmediğinden genelde okul müdürleri vakıflar, dernekler veya hayırsever kişilerin



katkılarıyla eksiklerini tamamlamaya çalışmaktadır. Bu durum okul müdürünün iş yükünü arttırmakta ve motivasyonunu düşürmektedir.”

K.2: “Hesap işleri ve ayniyat işlerinde sorun yaşamaktayım. Okullara muhasebe-finance işlerinden anlayan memur ataması yapılarak bu yükün okul müdürlerinin üzerinden alınması taraftarıyım. Muhasebe işleriyle uğraşmaktan eğitim öğretim işlerine yeteri kadar zaman ayıramıyorum.”

K.17: Güvenlik önlemlerinin alınması konusunda problemler yaşamaktayım. Kendi çabalarımla güvenliği sağlamaya çalışıyorum. Özellikle ilkokullara Bakanlık tarafından veya yerel kuruluşlardan bütçe desteği sağlanması gerektiğini düşünmekteyim.”

K.20: “Bakım ve onarım işlerinin yapılması ile ilgili sorun yaşıyorum. Bu sorunun çözümü için okula bir bütçe ayrılması ve bu bütçenin kullanma yetkisinin okula ait olması gerekmektedir.”

## **Sonuç**

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı yönetimsel sorunları araştırmak amacıyla yapılmış olan nitel araştırmada, karşılaşılan sonuçlar okul müdürlerinin bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgularda da görüleceği üzere okul müdürleri yönetimde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Ayrıca ilgili literatür tarandığında, konuyla ilgili yapılmış araştırmalar (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Türkmen, 1996; Çingir, 2010; Taymaz, 2019) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

İlköğretim okul müdürlerinin personel işlemlerinde karşılaştığı sorunların özellikle “öğretmen atamaları ve görevlendirmeleri” ile “personelin izlenmesi, denetlenmesi ve yetiştirilmesi” alt temalarında ağırlık kazandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Stajyerlik ve adaylık işlemlerinde tüm aday öğretmenlerin tekdüze bir form ile mesleki yeterliliğinin ölçülmeye çalışılması; adaylık sürecinde yeteri kadar deneyime sahip olmadan derse girilmesi, teori ile uygulamanın beraber yürütülmeye çalışılması sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürleri sağlık ve güvenlik konularında personel eksikliği sorunu yaşamaktadır.

Sınavlar ve sınıf geçme ile ilgili olarak okul müdürleri kaygı duymaktadır. nk ğrenciler bulunduğu sınıf düzeyinin kazanımlarını tam olarak almasalar dahi sınıf geçmektedirler. Bu nedenle yönetmelikte belirtilen sınıf geçme kıstaslarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

İlköğretim okul müdürleri ğretim işlemlerini yürütürken en fazla “ğretimin yapılması ve izlenmesi,” “ders kitapları ve araçların sağlanması” ve “kütüphane ile ilgili işlemlerin yapılması” alt temalarında sorun yaşamaktadır. Okul yöneticileri enerjilerinin büyük çoğunluğunu ders araç gereçlerinin sağlanmasıyla harcayarak öğretimin yapılması rehberlik ve denetim faaliyetlerine zaman bulamamaktadır.

Okullar eğitim ğretim yılı başlamadan eğitim ğretimi planlama çalışmalarına başlamaktadır. Öğrenci kayıtlarının yapılması, şubelerin oluşturulması ve sınıf rehber öğretmenin tanınması gibi çalışmalar hazırlık kapsamında yapılan çalışmalara örnek verilebilir.

İlköğretim okul müdürleri eğitim işlemleriyle ilgili olarak çoğunlukla “okul aile birliği çalışmalarının yapılması,” “ğrenci disiplin işlerinin yapılması” ve “eğitici çalışmaların yapılması” alt temalarında sorun yaşamaktadır.

İlköğretim okul müdürleri rehberlik faaliyetleri konusunda yeteri kadar ğretmen ataması yapılmaması nedeniyle davranış bozukluğu sergileyen öğrencilere çözüm retemediklerini ifade etmişlerdir.

Kimi okul müdürleri göre; okulların fiziki yapısı nedeniyle bir ğretmen birden fazla gün nöbet tutmak zorunda kalabilmektedir. Fakat mevcut yönetmelik öğretmene tuttuğu nöbet sayısı kadar nöbet creti ödememektedir.

Okul müdürleri okul işletmesiyle ilgili olarak çoğunlukla “bahçe ve çevresinin bakım onarım işlerinin yapılması,” “güvenlik önlemleri ve temizlik işlerinin yapılması” ile “hesap işleri ve demirbaş işlemlerinin yapılması” konularında sorun yaşamaktadır.

## **Kaynakça**

- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kayılmaz Matbaası.
- Adem M. (1981). Eğitim Planlaması. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırma Merkezi Yayını, Ankara.
- Altuntaş, S. Y. (2005). İlköğretim Okullarının Finansman İhtiyaçlarını Karşılama Düzeyleri (Van İli Örneği). (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Aydın, M. (1986). Eğitim Yönetimi. Ankara: İM Yayınevi.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 55-67.
- Başaran İ. E. (2006). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bıyık, E. (2014). İlkokul / Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları, Sorun Kaynakları Ve Destek Stratejileri. İlköğretim Online Dergisi, 9(3), 1027-1036.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N. (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 51, 421-455.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Kayıkçı, G. & Akan, D. (2014). İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları Ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 237-255.

Koçak, O. (2011). Okul Müdürlerinin; Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliğine İlişkin Metaforik Algıları (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(33), 653-66

Şahin, A. E. (1996). Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller. Eğitim Yönetimi Dergisi, 5, 129-138.

Şişman, M. (2019). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (11. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Taşdan, M., Tösten, R., Bulut, K. & Karakaya, V. (2013). Okul Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Karşılaşılan Yönetim Sorunlarına İlişkin Görüşleri. Kafkas Üniversitesi Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi, 12(24), 9

Taymaz, H. (2019). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Turan, H. (2007). Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Sorun Çözme Uygulamaları. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Türkmen, İ. (1996). Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.