

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE
GETİRİRKEN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER VE
ÇÖZÜMLERİNE DAİR YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ŞANLIDAĞ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

TEMMUZ, 2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE
GETİRİRKEN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER VE
ÇÖZÜMLERİNE DAİR YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ŞANLIDAĞ
(Y2112.490023)

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Somayyeh SOYSAL

TEMMUZ, 2024

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29.02.2024 tarih ve 2024/04 sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde,17/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mehmet ŞANLIDAĞ'ın tezi, ilgili yönetmelik gereğince 50 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oybirliği* ile kabul** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Somayyeh SOYSAL
2. Üye : Doç. Dr. Celal GÜLŞEN
3. Üye : Dr. Öğr. Üyesi Buket KARADAĞ

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Problemler ve Çözümlerine Dair Yaklaşımları" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından tamamlanmasına kadarki her aşamada bilimsel ahlak ve geleneklerine aykırı düşecek bir yardıma ihtiyaç duymadan yazıldığını ve Kaynakça 'da gösterilenlere atıf yapılarak yararlanılmıştır. (.../.../2024.)

Mehmet ŞANLIDAĞ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bana yardımcı olan ve beni motive eden değerli danışmanım Doç. Dr. Somayyeh Soysal'a en içten şükranlarımı sunuyorum. Bu süreç boyunca sabır ve fedakarlıklarıyla yanımda olduklarını hissettiren aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Temmuz, 2024

Mehmet ŞANLIDAĞ

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRİRKEN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER VE ÇÖZÜMLERİNE DAİR YAKLAŞIMLARI

ÖZET

Bu nitel araştırma, okul müdürlerinin eğitim kurumlarını yönetme sürecinde karşılaştıkları çeşitli problemleri ve bu problemlere yönelik geliştirdikleri çözüm yollarını anlamayı amaçlamaktadır. Çağdaş eğitim ortamlarında liderlik rolü üstlenen okul müdürleri, karmaşık ve dinamik bir ortamda kararlar almak, öğrenci başarısını artırmak, öğretmen memnuniyetini sağlamak ve eğitim kalitesini yükseltmek gibi çeşitli görevlerle karşı karşıyadır. Katılımcı nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizi, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve gözlemler aracılığıyla toplanan veriler için kullanılmıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin öğretmen ve öğrenci ilişkileri, eğitim politikalarının uygulanması, bütçe yönetimi ve öğrenci başarısını artırmaya yönelik stratejik planlama gibi konularda sıklıkla karşılaştıkları sorunları vurgulamaktadır. Müdürler, bu zorluklara yönelik çözümler geliştirirken liderlik becerilerini, iletişim yeteneklerini ve takım çalışması becerilerini kullanmaktadırlar. Araştırma, okul yönetimindeki pratik sorunlara ışık tutarak, okul müdürlerinin karşılaştıkları zorluklara etkili çözümler geliştirebilmeleri için yönetim becerilerini artırmaya yönelik öneriler sunmaktadır. Bu çalışma, eğitim alanında liderlik ve yönetim pratiğine katkıda bulunmayı hedeflemekte ve gelecekteki araştırmalara yönelik temel bir çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürleri, Eğitim Yönetimi, Liderlik



PROBLEMS ENCOUNTERED BY SCHOOL PRINCIPALS WHILE PERFORMING THEIR DUTIES AND THEIR APPROACHES TO SOLUTIONS

ABSTRACT

This qualitative research aims to understand the various problems that school principals encounter in the process of managing educational institutions and the solutions they develop for these problems. School principals, who assume a leadership role in contemporary educational environments, face various tasks such as making decisions in a complex and dynamic environment, increasing student success, ensuring teacher satisfaction and improving the quality of education. This research was conducted using participatory qualitative research methods. Data collected through semi-structured interviews and observations were examined with content analysis. The focus of the research is the problems that school principals encounter while performing their daily duties and how they approach these problems. The findings highlight the challenges school principals often face in matters such as budget management, teacher and student relations, implementation of educational policies, and strategic planning to increase student achievement. Principals use their leadership skills, communication abilities, and teamwork skills when developing solutions to these challenges. The research sheds light on practical problems in school management and offers suggestions to increase the management skills of school principals so that they can develop effective solutions to the challenges they face. This study aims to contribute to leadership and management practice in the field of education and provides a basic framework for future research.

Keywords: School Principals, Educational Management, Leadership



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
I. GİRİŞ	1
A. Problemin Tanımı	1
B. Araştırmanın Amacı.....	4
C. Araştırmanın Önemi	5
II. KAVRAMSAL /KURAMSAL ÇERÇEVE	7
A. Okul Yönetimi ve Müdürlerin Rolü	7
1. Öğretmen İlişkileri	9
2. Performans Değerlendirmesi	12
3. Eğitim Programlarının Yönetimi	15
B. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Genel Problemler	20
1. Okul Müdürlerinin Kurum Yöneticileri ile Problemleri ve Çözümleri	23
a. İletişim Zorlukları.....	26
b. Yönetim Politikalarının Uygulanması	29
c. Kaynak Yönetimi.....	31

2. Okul Müdürlerinin Öğrenci Merkezli Problemleri ve Çözümleri	34
a. Disiplin Sorunları.....	36
b. Akademik Zorluklar.....	38
c. Öğrenci Memnuniyeti.....	40
3. Okul Müdürlerinin Kurum Dışı İlişkilerde Problemler ve Çözümleri.....	43
4. Finansal Problemler ve Maddi İhtiyaçlar İçin Tedbirler.....	44
C. Okul Müdürlerinin Problemlere Yaklaşımları	46
D. Eğitim Yönetiminde Çözüm Stratejileri	47
E. Konu ile ilgili Yapılmış Çalışmalar	48
III. YÖNTEM.....	53
A. Araştırma Deseni	53
B. Araştırma Tasarımı	54
C. Evren ve Örneklem	54
D. Verilerin Toplama Araçları.....	56
E. Veri Kaynakları.....	58
F. Veri Toplama Süreci.....	59
G. Verilerin analizi	60
H. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliği	60
İ. Bulgular	61
1. Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı ve Okul İklimi	62
2. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Öğretmen Kaynaklı Problemler.....	65
3. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Yönetici kaynaklı problemler.....	70
4. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Öğrenci kaynaklı Problemler	74

5. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Veli kaynaklı Problemler	77
6. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Üst idare kaynaklı Problemler	80
7. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı Problemler	83
8. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Denetçi kaynaklı Problemler	86
9. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Diğer kurum ve kuruluş kaynaklı Problemler	88
10. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Fiziksel alan ve çevre kaynaklı Problemler	91
11. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Finans kaynaklı Problemler	93
12. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Genel Problemler	96
IV. SONUÇ.....	99
V. TARTIŞMA.....	107
VI. ÖNERİLER	113
VII.KAYNAKÇA	115
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	129



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlükleri
GEQIP'	: Eşitlik için Genel Eğitim Kalitesini Geliştirme Programı





ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Katılımcıların demografik verileri	55
Çizelge 2. Okul müdürleri ile görüşmede okul yönetiminde karşılaştıkları problemlere dair sorulması öngörülen sorular:	57
Çizelge 3. Çözüm Önerileri.....	70
Çizelge 4. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları öğretmen kaynaklı problemler.....	74
Çizelge 5. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları öğrenci kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri ..	77
Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Veli kaynaklı Problemler ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri ...	80
Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Üst idare kaynaklı Problemler ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri.....	82
Çizelge 8. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri ..	85
Çizelge 9. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları denetçi kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri ..	88
Çizelge 10. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken diğer kurum ve kuruluşlarla etkileşimde karşılaştıkları problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri	90
Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Fiziksel alan ve çevre kaynaklı Problemler ve çözüm stratejileri.....	93
Çizelge 12. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları finans kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri ..	95

Çizelge 13. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları genel problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri.....	97
Çizelge 14. Sorunların zorluk derecesi, çözüm zorluğu ve stratejilerin etkililiğini .	107
Çizelge 15. . Sorunların çeşitli yönlerine yönelik niteliksel değerlendirmeler	108
Çizelge 16. Okul müdürlerinin yönetsel rollerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm ve stratejileri	111



I. GİRİŞ

A. Problemin Tanımı

Okul müdürleri lider olarak görevli bulunduğu okullarda başta eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi olmak üzere birçok görev ve sorumluluklara sahiptir (Demirtaş ve Niyazi, 2014). Bu çerçevede müdürler; eğitim öğretim faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde, insan kaynağının yönetiminde, personel yönetiminde, genel hizmetlerin yönetimi ve yürütülmesinde, mali kaynaklar yönetiminde birçok problemle karşılaşmaktadır (Gümüşeli, 2006). Çalışmanın amacı liderlerin görevli bulundukları örgütte yönetim sürecinde karşılaştıkları problemlerin neler olduğunu, karşılaşılan bu sorunlara karşı neler yapıldığı, nasıl çözümler bulunduğunun incelenmesidir.

Eğitim öğretim denince okullar akla gelir. Okulların başarısı, iyi yönetilen okullara bağlıdır. Okullar insan odaklı işletmeler olduğu için, diğer işletmelerden daha iyi yönetilmesi ve geliştirilmesi zor olabilir (Yılmaz, 2009). Bu zorlukların üstesinden gelmek ve profesyonel bir eğitim ortamı oluşturmak için okul müdürlerine büyük vazife düşmekte ve bu sebeple de okul müdürlerinin yönetim becerilerini ve kendilerini sürekli geliştirmeleri ve zenginleştirmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar, okulun bulunduğu coğrafya ya, o bölgede yaşayan insan profiline, aile profiline, sosyo-ekonomik şartlara ve daha birçok sebebe bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Balyer, 2012). Çalışılmak istenen tez konusunda bu problemlerin ne sıklıkla okul müdürlerinin karşısına çıktığı, aynı ilçede yan yana iki okulda bile farklı sorunların çıkabileceği öngörülmekte ve araştırılmak istenmektedir. Okul müdürlerinin karşılarına çıkan problemlere dair nasıl çözümler buldukları, buldukları çözümlerin diğer okul müdürlüklerinde de kullanılıp kullanılamayacağı, bu sorunlara dair yaklaşımlarını ve buldukları çözümleri paydaşlarına nasıl aktaracakları konusunda ve dahi eğitim kurumlarının genelinde

problem çözüme yeteneklerinin artırılmasında faydalı olunabileceği amacı ile çalışmaya başlanacaktır.

Bu araştırmada;

- Okul müdürlerinin öğretmenler merkezli yaşadığı problemler, bu problemlere dair buldukları çözümler ve aldıkları tedbirler,
- Okul müdürlerinin kurum yöneticileri ile yaşadıkları problemler, bu problemler karşısında uygulamaya koydukları çözümler ve alınan tedbirler
- Okul müdürlerinin öğrenci merkezli karşılaştığı problemler, bu problemlere dair buldukları çözümler
- Okul müdürlerinin öğrenci velilerine dair rastladığı problemler, bu problemlere getirdikleri çözümler
- Okul müdürlerinin üst amirleri ve müdürlükteki diğer çalışanlar ile yaşadıkları problemler, bu problemlere dair çözümleri
- Okul müdürlerinin bakanlık nezdinde karşılaştıkları problemler, bürokratik engeller
- Okul müdürlerinin soruşturma üzerine kuruma gelen denetçilerle yaşadıkları problemler,
- Okul müdürlerinin örgüt adına bağlantı sağladığı diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadığı problemleri
- Okul müdürlerinin eğitim alanında fiziksel ortam ve çevreye yönelik rastladıkları problemler, bu problemlere dair çözümler
- Okul müdürlerinin finansal problemler ve maddi ihtiyaçlar için aldığı tedbirler, getirdiği çözümler

-incelenmekte olup, okul müdürlerinin dinlenmesi, sorunlar ve bulunan çözümler ortaya konmuştur.

Okul müdürü bir okulda hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi, misyonun gerçekleştirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, okuldaki tüm aktivite ve görevleri planlayıp kontrol eden, gerekli düzenlemeleri yapan veya yaptıran kişi olarak tanımlanmıştır. Her okul müdürünün amacı, Bakanlığın eğitim misyonu ve amaçları dahilinde okulun belirlenen ve öngörülen fonksiyonlarının yerine

getirilmesini ve zenginleştirilmesini sağlamak, aktif durumda tutmaktır (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için okul müdürünün, okul idaresinin ve öğretmenlerin dinamik bir şekilde ekip ruhuyla çalışması gerekir. Müdürler okulu yönetirken başta kendi yeterliliklerini belirlemeli, eksik yanlarını tespit edip eksikliklerini gidermelidir ve akabinde kurumdaki eksiklikleri tespit etmelidir. Okulun avantajlarını ve dezavantajlarını iyi tespit etmelidir. Okul müdürü bu vazife ve sorumluluklarını uygularken öngörülen veya sezilenemeyen, plan dışı birçok problemle karşılaşmaktadır ve yine yöneticinin bu problemlere karşı akılcı, hızlı ve pratik çözümler bulması ve uygulaması beklenmektedir (Gümüşeli, 2001).

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukların çokluğu ve yaygınlığı nedeniyle çeşitli, farklı ve önemli birçok sorunla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Hırsızlık, okula yasa dışı malzemelerin getirilmesi, sözlü ve fiziksel şiddet, akran zorbalığı, cinsel yaklaşımlar ve suçlar, demirbaşa zarar verme, şiddet ve saldırganlık (Bayar, 2016), disiplin sorunları (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007), devamsızlık (Çınkır, 2010) gibi öğrenci kaynaklı sorunlar veya öğretmen kaynaklı sorunlar olabilir. bazen çok ciddi sonuçlar doğurabilir. Okul yöneticileri, örneğin öğretmen eksikliği (Çınkır, 2010), öğretmenlerin bireysel sorunları, öğretmenlerin kişisel veya ailevi sorunları, öğretmen-öğretmen veya öğretmen-yönetici iletişiminde yaşanan sorunlar (Semerci ve Çelik, 2002), öğretmenlerin okul yönetimine karşı tutumları ve öğretmenlerin performansının ve mesleki kariyerinin yönetimi gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Diğer yandan, okul dışından kaynaklanan yönetsel sorunlar, örneğin siyasetin yönetime karışması veya sık sık değişen kararlar gibi müdürlerin etkili bir liderlik sergilemesini zorlaştırıyor. Bu tür sorunları etkileyen faktörler arasında okulun sosyal çevresi, sosyoekonomik yapı ve aile yapısı yer almaktadır.

Bu çalışmanın konusu, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlardır (Erol, 1995). Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Ayrıca, bu sorunlardan en önemlilerinin (müdürler ve okul açısından daha önemli, öncelikli, zorlayıcı veya engelleyici) sorumlu oldukları ve yönetiminden sorumlu oldukları okullarda nasıl ortaya çıktığını incelemektir.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları bu sorunlarla ilgili görüşlerini ve değerlendirmelerini incelemek çok önemlidir. Bir dizi araştırma (rneğin, Keser ve Gedikoğlu, 2008) okul müdürlerinin bürokratik yazışmalara ve görevlerine daha fazla öncelik verdiğini göstermektedir. Eğitim-öğretimle ilgili işler, görev ve sorumluluklar ve okul gelişimine ilişkin işler ise ikinci sırada yer almaktadır. Araştırmalar, okul müdürlerinin teknoloji liderliği gibi önemli bir görevi yeterince yerine getiremediklerini veya eğitim ve öğretimin yönetiminde sorun yaşamadıklarını gösteriyor (ınkır, 2010). Oysa okullarda başarı, kaliteli eğitim ile ilişkilidir. Okul müdürlerinin eğitim ve öğretimin kalitesi ile doğrudan ilgili olmayan sorunları öncelikli olarak görmesi ve ele alması, onların eğitim ve öğretime odaklanmalarını zorlaştırabilir ve okulun varlığının temel nedeni olan eğitim ve öğretime liderlik etme sorumluluğunu ihmal edilebilir (Demirtaş ve Niyazi, 2014). Müdürlerin bürokratik ve idari sorunları daha iyi anlaması ve çözmesi, eğitim ve öğretimin yönetimi bölümünde daha iyi liderlik sergilemelerini ve eğitim-öğretimin kalitesini artırmalarını sağlar.

Ilıman bir kurum iklimi oluşturulamamış okullarda yda okul müdürünün kabullenilemediği kurumlarda doğal sebepler ve nedenlerden oluşan aksilikler yda problemler haricinde kasti hareketler, güdülenme eksikliği, istekli çalışma olmaması, çatışmalar, eksik arama, şikâyet olmaktadır. Bu durum okul müdürü, okul idaresiyle öğretmenler arasında gerilime soğukluğa neden olmaktadır (Gümüşeli, 2006). Buda başta okul müdürü olmak üzere örgütün tüm alışanlarında isteklendirme eksikliğine neden olmaktadır. Burada önemli olan nokta kamu hizmetinin görüldüğü bir eğitim kurumunda her kademedeki yöneticinin ve çalışanın kurum amaçlarına uygun davranması ve uhdesine verilen görev ve sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirmek için abalamasıdır.

B. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin eğitim kurumlarını yönetme sürecinde karşılaştıkları çeşitli sorunları ve bu sorunlara yönelik geliştirilen çözüm yollarını anlamaktır. Bu alışma, ağdaş eğitim ortamlarında liderlik rolü üstlenen okul müdürlerinin karmaşık ve dinamik bir ortamda aldıkları kararları, ğrenci başarısını artırma, ğretmen memnuniyetini sağlama ve eğitim kalitesini yükseltme gibi görevlerle nasıl başa çıktıklarını incelemektedir. Araştırma,

katılımcı nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, yarı yapılandırılmış mülakatlar ve gözlemler aracılığıyla toplanan verilerin içerik analizi ile değerlendirilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın belirlenen amacını gerçekleştirmek için cevap aranan sorular şunlardır:

- Okul müdürleri, yönetim süreçlerinde hangi tür sorunlarla karşılaşmaktadır?
- Bu sorunlar okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda ne şekilde ortaya çıkmaktadır?
- Okul müdürleri, karşılaştıkları bu sorunlarla nasıl başa çıkmaktadır?
- Okul müdürlerinin sorunlara karşı geliştirdikleri çözümler hangi yöntemlerle uygulanmaktadır?
- Bu çözümler diğer okul idarecileri için nasıl faydalı olabilir?

Araştırmanın katılımcı sayısının ve çeşitliliğinin sınırlı olması, bulguların genelleştirilebilirliğini sınırlayabilir. Örneğin, farklı bölgelerden veya çeşitli eğitim seviyelerinden okul müdürleri arasında yapılan bir çalışma daha geniş bir perspektif sunabilir. Araştırma yalnızca nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak yapıldıysa, bu durum sonuçların niceliksel ölçümle doğrulanmasını engelleyebilir. Anket, gözlem gibi çeşitli yöntemlerin kombinasyonu daha kapsamlı veri sağlayabilir. Araştırma tasarımının kesitsel olması, değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler hakkında kesin sonuçlar çıkarmayı sınırlayabilir. Uzun dönemli bir panel çalışması, değişkenler arasındaki ilişkileri zaman içinde daha iyi anlamayı sağlayabilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin seçimi rastgele veya objektif kriterlere dayanmıyorsa, bu durum sonuçların önyargılı olmasına neden olabilir. Müdürlerin kendilerini ve okullarını iyi gösterme eğilimleri sonuçları etkileyebilir.

C. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarının verimli yönetimi, toplumların gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin eğitim kurumlarını idare ederken karşılaştıkları sorunları anlamak ve bu sorunlara etkili çözümler geliştirmek,

eğitim sistemlerinin kalitesini artırmak açısından büyük önem taşıtmaktadır. Bu araştırma, okul mdrlerrinin günlük görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemleri ve bu problemlere yönelik geliştirdikleri çözümleri sistematik bir şekilde inceleyerek, eğitim yönetimi ve liderlik alanında değerli katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

Okul mdrlerrinin karşılaştığı sorunları etkili bir şekilde çözmek, okulların kalitesini artırmada çok önemlidir. Bu araştırmanın amacı, eğitim kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktır. Okul mdrlerrinin yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmek, okulları daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Bu çalışmanın amacı, bu becerilerin geliştirilebileceği durumlar hakkında bilgi vermektir.

Yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki eğitim politikaları, okul mdrlerrinin sıklıkla karşılaştıkları sorunlardan etkilenir. Sonuç olarak, bu araştırmanın amacı, eğitim politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesi sürecine katkıda bulunacak önemli sonuçlar sunmaktır. Okul mdrlerrinin öğrenciler, öğretmenler ve velilerle olan ilişkileri, eğitim ortamının genel dinamiklerini önemli ölçüde etkiler. Araştırmanın amacı, bu ilişkileri geliştirmek için uygun yöntemler bulmak. Bu nedenle, bu araştırmanın, eğitim kurumlarındaki liderlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri ve eğitim kalitesini artırabilmeleri için önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. KAVRAMSAL /KURAMSAL ÇERÇEVE

A. Okul Yönetimi ve Müdürlerin Rolü

Okul yönetimi, belirli eğitim kurumunun başarılı bir biçimde yönetilmesinden sorumlu olan süreci ve bu süreci yürüten yöneticilerin görevlerini ifade etmektedir. Bu kavram, öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti, veli işbirliği, finansal yönetim ve daha fazlasını içerir. İyi bir okul yönetimi, öğrencilere iyi eğitim vermek ve veliler, öğretmenler ve yerel toplumla iyi iletişim kurmak anlamına gelir (Balyer, 2012).

Okulun yönetimi, okulların genel olarak performansını yükseltmek, öğrencinin başarısını artırmak, öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek ve genel olarak eğitim kurumlarını daha etkili hale getirmek için farklı stratejiler oluşturmayı içerir (Turan, 2002). Okul müdürlerinin liderlik becerilerini kullanmaları, öğrenci ihtiyaçlarına odaklanmaları, öğretmenlere destek olmaları ve okulun genel vizyonunu belirlemeleri için bu stratejileri kullanabilirler.

Okul yönetimi aynı zamanda idari işlevleri, mali yönetimi, personel yönetimini, eğitim programlarının uygulanmasını, öğrenci disiplinini ve diğer okul faaliyetlerini içermektedir. Okul müdürleri, eğitimdeki güncel gelişmeleri takip ederek, değişen öğrenci ihtiyaçlarına cevap vererek ve okulun toplumsal bağlamına uygun stratejiler geliştirerek okulları yönetirler (Gündüz ve Balyer, 2013).

Bu kapsamlı rol, okul müdürlerinin liderlik, iletişim, planlama ve problem çözme gibi çeşitli becerilere sahip olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, etkili bir okul yönetimi için ekip çalışması, şeffaflık ve katılımcılık gibi ilkelere bağlı kalmak önemlidir. Başarılı okul yönetimi, eğitim kurumlarının sadece öğrenci başarısını değil, aynı zamanda öğrencilerin kişisel gelişimini, sosyal becerilerini ve toplumlarına katkılarını da artırmayı hedefler (Eren ve Kurt, 2011).

Okul yönetiminde müdürlerin rolü, okulun etkili bir şekilde işleyebilmesi ve öğrenci başarısını artırabilmesi için kilit bir öneme sahiptir. Müdürler, okulun

genel hedeflerini belirlemede ve bu hedeflere ulaşmak için bir vizyon oluşturmada liderlik yaparlar. Okulun misyonunu ve değerlerini belirleyerek, tüm paydaşları bu ortak hedeflere yönlendirirler. Öğretmenleri, idari personeli ve diğer okul çalışanlarını etkili bir şekilde yönetirler. İşe alım, performans değerlendirmesi ve profesyonel gelişim süreçlerini yönetirler. Öğrencilerin akademik başarılarını ve gelişimlerini takip ederler (İşginöz ve Bülbül, 2012). Öğrenci performans verilerini analiz ederek, öğretim programlarını ve stratejilerini iyileştirmek için önlemler alırlar.

Okul bütçesini oluşturmaktadır, izler ve etkili bir şekilde yönetirler. Kaynakları doğru bir şekilde tahsis ederek, okuldaki ihtiyaçlara cevap verirler. Okul içinde ve dışında etkili iletişim kurarlar. Veliler, öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında açık ve sağlıklı iletişimi desteklerler. Toplulukla bağlantı kurar ve okulu temsil ederler. Okulun yerel yönetmeliklere ve eğitim politikalarına uygun olarak çalışmasını sağlamaktadırlar. Okulun disiplin politikalarını ve kurallarını etkili bir şekilde uygularlar. Okulun sürekli olarak gelişmesini sağlamak için değişim süreçlerini yönetirler. Yeniliklere açık olup, öğrenci başarısını ve okul kültürünü iyileştirmek için stratejik değişikliklere öncülük ederler (Balyer, 2014).

Okul yönetimi ve müdürlerinin görev ve sorumlulukları, genellikle ülkenin eğitim yasalarına ve yönetmeliklerine dayanır. Ancak, bu kurallar ülkeden ülkeye değişebilir. Bir ülkede, genellikle Milli Eğitim veya Eğitim ve Öğretim Yasaları gibi geniş kapsamlı yasal belgeler, eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu yasal belgeler, okul yönetiminin genel prensiplerini ve eğitim standartlarını belirlemektedir. Birçok ülkede, okul müdürleri ve yöneticileri için özel olarak oluşturulmuş yasal düzenlemeler bulunmaktadır (Özdemir ve Yılmaz, 2023). Bu düzenlemeler, müdürlerin atanması, görevleri, sorumlulukları ve performans değerlendirmeleri gibi konuları içermektedir.

Türkiye'deki okul yönetiminin genel prensiplerini belirleyen en temel yasa Milli Eğitim Temel Kanunu'dur. Bu kanun, eğitim ve öğretim faaliyetlerini düzenleyen ana yasal belge olarak öne çıkar. Okul müdürlerinin atanması, görev ve yetkileri, görevden alınmaları gibi konuları düzenleyen yönetmeliktir. Bu yönetmelik, müdürlerin nitelikleri, atanma şartları ve süreçleri gibi konulara açıklık getirmektedir. Okul müdürleri başta olmak üzere diğer eğitim kurumu

yöneticilerinin atanmalarını düzenleyen bir yönetmeliktir. Bu belge, yönetici atamalarında uygulanacak usul ve esasları içermektedir (Niyazi, 2006).

Okullarda veli katılımını düzenleyen yönetmeliktir. Okul müdürleri, okul aile birlikleri ile iş birliği yapmak ve veli katılımını sağlamakla sorumludur. Okullardaki öğretmen atamaları ve yer değiştirmelerini düzenleyen bir yönetmeliktir. Müdürler, okuldaki öğretmen ihtiyaçlarını belirleme ve atama süreçlerine katılma sorumluluğuna sahiptir. İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılan denetimleri düzenleyen bir yönetmeliktir. Bu belge, okul müdürlerinin denetim süreçlerine tabi olmalarını ve denetimlere hazır olmalarını sağlamaktadır (Argon ve Dilekçi, 2014).

Türkiye'de okul yönetimiyle ilgili yasal düzenlemeler geniş bir yelpazede bulunur ve bu düzenlemeler zaman içinde güncellenebilir. Dolayısıyla, okul müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği mevzuata sıkı sıkıya uymak ve güncellemeleri takip etmekle yükümlüdürler.

1. Öğretmen İlişkileri

Okul yönetimi ve öğretmen ilişkileri, eğitim kurumlarında işbirliği için temeldir. Okul kültürü, öğrenci başarısı ve genel eğitim ortamının iyileştirilmesi, bu ilişkilerin sağlıklı ve etkili bir şekilde sürdürülmesine bağlıdır. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki etkili iletişim, karşılıklı anlayışı artırır. Açık ve düzenli iletişim, beklentilerin net bir şekilde belirlenmesine ve sorunların daha hızlı çözülmesine izin verir. Etkili ve açık iletişim çok önemlidir. Yöneticiler, öğretmenlerle sık sık konuşmalı, beklentileri açıkça belirtmeli ve öğretmenlerin görüşlerini dinlemelidir. (Girgin, 2019).

Ortak hedeflere ulaşmak için okul yönetimi ve öğretmenler işbirliği ve takım çalışması gerektirir. Birlikte çalışma, öğrenci başarısını ve okulun genel performansını artırır. Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek ve teşvik etmek okul yönetiminin görevidir. Bu, öğretmenlerin eğitimlerine yatırım yapmalarını ve okulun genel kalitesini yükseltmelerini sağlar. Yöneticiler, öğretmenleri desteklemeli ve teşvik etmelidir. Çalışanlar, başarıları takdir etmek, sorunları çözmek ve profesyonel gelişim fırsatları elde etmek için motive olur (Özmen ve Batmaz, 2006).

Öğretmenlerin okulu ve öğrencileri ilgilendiren karar alma süreçlerine katılımı, onların duygu sahibi olmalarını ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Bu, okulun karar alma süreçlerine demokratik bir yaklaşım getirmektedir. Yönetim kararları adaletli ve şeffaf olmalıdır. Öğretmenler, karar alma süreçlerine katılmalı ve bu süreçlerin adil olduğunu hissetmelidir (Eraslan, 2014).

Okul yönetimi, öğretmenlere destek olmalı ve onları motive etmelidir. Başarıları takdir etmek, zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak ve gelişim için fırsatlar sunmak, öğretmenlerin işlerine duygusal olarak bağlılıklarını arttırmaktadır. Her ne kadar ideal olsa da, zaman zaman sorunlar ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, öğretmenlerin profesyonel gelişimini teşvik etmeli ve gelişim için fırsatlar sunmalıdır. Eğitim programları, seminerler ve atölye çalışmaları gibi etkinlikler öğretmenlerin bilgi ve becerilerini arttırmaktadır (Kondakçı, Kurtay ve Şenay, 2016).

Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki etkili bir ilişki, bu sorunların açık bir şekilde ifade edilmesini, anlaşılmasını ve çözülmesini sağlamaktadır. Güven ve saygı, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Karşılıklı güven ve saygı, iş birliğini artırır ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Çatışmalar kaçınılmazdır, ancak yöneticiler bu durumları olumlu bir şekilde çözmek için çaba sarf etmelidir. Adil ve etkili çatışma çözümü, iş birliği ortamını güçlendirmektedir (Cinkir, 2010).

Okul yönetimi ve öğretmen ilişkileri, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi için kilit öneme sahiptir. Her iki taraf arasındaki pozitif ilişkiler, öğrencilerin eğitim kalitesini arttırmaktadır ve okulun genel başarısını etkilemektedir. Yönetim, öğretmenlere eşit fırsatlar sunmalıdır. Görev dağılımında adil bir yaklaşım benimsemek ve her öğretmene eşit sorumluluklar vermek, motivasyonu arttırmaktadır. Güven ve saygı, her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Yöneticiler, öğretmenlere güvenmeli ve onlara saygı göstermelidir. Bu, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Öncel, 2006).

Karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımı, onların duygu sahibi olmalarını ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Bu, iş birliği ve takım çalışmasını destekler. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine değer vermeli

ve bu görüşleri dikkate almalıdır. Ortak bir vizyon oluşturmak için iş birliği içinde çalışılmalıdır. Yöneticiler, öğretmenlere düzenli olarak performans geri bildirimi sağlamalıdır. Bu geri bildirim, öğretmenlerin güçlü yönlerini geliştirmelerine ve zayıf yönlerini iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Summak ve Karadağ, 2009).

Türkiye'de okul yönetimi ve öğretmen ilişkileri, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından belirlenen yasal düzenlemelere ve yönetmeliklere tabidir. Millî Eğitim Temel Kanunu, Türkiye'deki eğitim sistemini düzenleyen temel yasal belgedir. Bu kanun, eğitim kurumlarının yönetimi, personelin hak ve sorumlulukları gibi konuları içermektedir. Öğretmenler Kanunu, öğretmenlerin hakları, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları gibi konuları detaylı bir şekilde düzenlemektedir. Öğretmenlerin atanma, terfi, performans değerlendirmesi gibi süreçlere ilişkin hükümleri içermektedir (Ömeroğlu, 2006).

Bu yönetmelik, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının atanması, görevleri, sorumlulukları, yetkileri gibi konuları kapsamaktadır. Okul yönetimiyle ilgili detayları düzenleyen bir yönetmeliktir. Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, okul müdürü, öğretmenler ve veliler arasındaki iş birliğini düzenlemektedir. Okul yönetimi ile veliler arasındaki ilişkilerde transparanlık ve iş birliği sağlamaktadır (Öztürk ve Şahin, 2017).

Okul İdarecilerinin Görev, Yetki ve Sorumluluklarına Dair Yönetmelik okul idarecilerinin genel görevleri, yetkileri ve sorumluluklarını belirlemektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerini düzenleyen hükümleri içermektedir. Eğitim-Öğretim Hizmetleri Yönetmeliği, öğretmenlerin ders yükleri, ek ders ücretleri, ders görevlendirmeleri gibi konuları düzenlemektedir. Bu yönetmelik, öğretmenlerin çalışma şartlarını belirleyen önemli bir belgedir (Buluç, 2010).

Bu kanunlar ve yönetmelikler, Türkiye'deki okul yönetimi ve öğretmen ilişkilerini düzenleyen temel belgelerdir. Okul müdürleri, bu yasal düzenlemelere uygun olarak okul yönetimini sürdürmeli, öğretmenlere hak ettikleri değeri vermelidir. Aynı zamanda, öğretmenler de bu kurallara riayet etmeli ve öğrencilere en iyi eğitimi sunmak için iş birliği içinde çalışmalıdır (Buluç, 2009).

2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, bir bireyin, bir çalışanın veya bir organizasyonun belirli hedeflere, standartlara veya beklentilere ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını değerlendiren ve bu değerlendirme sonuçlarına dayanarak gelişim alanlarını belirleyen bir süreçtir. Performans değerlendirme genellikle belirli bir dönemi kapsayan ve bu süre zarfında gerçekleştirilen çalışmaların etkinliğini ölçmeyi amaçlayan bir değerlendirme biçimidir (Tunç, İnandı ve Öksüz, 2013).

Bu değerlendirme süreci, bireylerin veya organizasyonların hedeflerine ulaşma konusundaki başarılarını ölçerek, güçlü yönleri ortaya koymak, gelişim alanlarını tanımlamak ve performansı sürekli olarak iyileştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır, hedeflere odaklanmalarını sağlamaktadır ve organizasyonun genel etkinliğini arttırmaktadır (Buyruk, 201).

Bu süreç genellikle belirli bir dönemdeki çalışmaların objektif bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Çalışanın görev tanımları, sorumlulukları ve hedefleri belirlenmektedir, ardından bu hedeflere ulaşma süreci izlenmektedir ve değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme, ölçülebilir hedefler, anahtar performans göstergeleri (KPI'lar) ve belirlenmiş standartlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme genellikle şu unsurları içermektedir (Altun ve Memişoğlu, 2008):

- Hedef Belirleme: Çalışanın veya organizasyonun belirli bir dönemde ulaşmayı amaçladığı hedefler belirlenmektedir. Bu hedefler, spesifik, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı (SMART) kriterlerine uygun olmalıdır.
- Performans Takibi: Çalışanın faaliyetleri, görevleri ve hedeflere ulaşma süreci düzenli olarak izlenmektedir. Bu süreçte, performans değerlendirme sürecine dayalı veriler toplanmaktadır (Buyruk, 2014).
- Değerlendirme Kriterleri: Performans değerlendirme için belirlenen kriterler, önceden belirlenmiş standartlara dayanır. Bu standartlar, çalışanın veya organizasyonun başarısını ölçmek için kullanılmaktadır.

- Geribildirim: Çalışanlar, değerlendirme süreci boyunca düzenli olarak geri bildirim almaktadır. Bu geri bildirim, güçlü yönleri vurgular ve gelişim alanlarını belirlemektedir (Buluç, 2019).
- Gelişim Planları: Performans değerlendirmesi sonuçlarına dayanarak, çalışanlar veya organizasyonlar için gelişim planları oluşturulmaktadır. Bu planlar, eksiklikleri gidermeyi, güçlü yönleri daha da geliştirmeyi ve hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmayı amaçlar (Buluç, 2010).

Performans değerlendirmesi, bireylerin ve organizasyonların sürekli olarak gelişmeye odaklanmasını sağlamaktadır. Bu süreç, açık iletişim, objektif veri toplama ve adil değerlendirme kriterlerine dayanmalıdır. Etkili bir performans değerlendirmesi, bireylerin ve organizasyonların sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunmaktadır (Öztürk ve Şahin, 2017).

Okul yönetiminin performans değerlendirmesi, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve kaliteli eğitim hizmetleri sunulması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirme süreci, okul müdürleri ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme, öğrenci başarılarını artırma, personel yönetimi, veli ile iletişim gibi alanlarda performanslarını değerlendirmeyi içermektedir (Balyer, 2012).

Eğitim performansı, okul müdürleri için temel bir değerlendirme kriteridir. Bu bağlamda, öğrenci başarıları, sınav sonuçları ve eğitim kalitesi gibi faktörler göz önünde bulundurularak müdürlerin genel performansı değerlendirilmektedir. Okulun başarı düzeyi, öğrenci memnuniyeti ve öğretim programlarına uygunluk, eğitim performansının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Turan, 2002).

Personel yönetimi, bir okul müdürünün etkinlik ve başarı düzeyini belirleyen önemli bir unsurdur. Müdürler, öğretmenleri ve diğer okul personelini etkili bir şekilde yönetmeli, onların eğitim ve gelişim olanaklarını sağlamalı ve motivasyonlarını artırmalıdır. Bu beceriler, performans değerlendirmesi kapsamında dikkate alınan önemli faktörler arasındadır (Gündüz ve Balyer, 2013).

Okul müdürlerinin velilerle iletişim ve iş birliği konusundaki becerileri de performans değerlendirmesinde ele alınan unsurlardan biridir. Velilerle

düzenlenen toplantılar, geri bildirim alma süreçleri ve veli memnuniyeti değerlendirmeleri, müdürün bu alandaki performansını ölçen önemli göstergelerdir (Eren ve Kurt, 2011).

Mali yönetim becerileri de okul müdürlerinin değerlendirildiği bir diğer önemli alanı oluşturmaktadır. Müdürler, okul bütçesini etkin bir şekilde yönetmeli, kaynakları doğru bir biçimde kullanmalı ve harcamaları kontrol altında tutmalıdır. Bütçe performansı, mali yönetim becerilerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (İşginöz ve Bülbül, 2012).

Okulun günlük idari işleyişi, öğrenci devamsızlığı, disiplin durumu, öğretmen toplantıları gibi faktörler de performans değerlendirmesinde ele alınan unsurlardan biridir. Okul müdürleri, bu süreçleri düzenleyip yönetme konusundaki başarılarına göre değerlendirilmektedir (Balyer, 2014).

Son olarak, okul müdürlerinin toplumsal etkileşimi ve okulun toplum tarafından algılanma durumu da performans değerlendirmesi kapsamında değerlendirilmektedir. Okulun yerel toplumla ilişkileri ve toplumsal etkinliklere katılımı, müdürün bu alandaki başarısını yansıtan önemli göstergelerdir (Özdemir, Yılmaz ve Hallaç, 2023).

Performans değerlendirmesi süreci genellikle belirli bir dönemin sonunda gerçekleştirilmektedir ve değerlendirme sonuçları, müdürlerin güçlü yönlerini anlamalarına, gelişim alanlarını belirlemelerine ve eğitim hizmetlerini iyileştirmelerine rehberlik etmektedir. Bu süreç, okulun kalitesini artırmak ve eğitim standartlarını yükseltmek için önemli bir araçtır (Niyazi, 2006).

Türkiye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği mevzuatlar ve yönetmelikler, okul müdürlerinin performansını değerlendirmek üzere çeşitli kriterler içermektedir. Performans değerlendirmesi, okul yönetiminin etkinliği ve başarılarının değerlendirilmesi amacıyla uygulanan bir süreçtir. Türkiye'deki eğitim sistemi, bu değerlendirmeyi belirli kriterlere dayandırmaktadır (Argon ve Dilekçi, 2014).

Okul müdürünün eğitim alanındaki bilgi ve becerileri, atanmış olduğu pozisyonla uygunluğu göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Bu, yöneticinin sahip olduğu lisansüstü eğitim, pedagojik formasyon gibi nitelikleri içermektedir. Okulun akademik başarıları, öğrenci devamsızlık oranları, disiplin durumu ve

benzeri faktörler, yöneticinin performansını değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu veriler, okulun genel etkinliği hakkında bilgi sağlamaktadır (Girgin, 2019).

Okuldaki öğretmen ve diğer personelin performansı da değerlendirmeye tabi tutulur. Bu, personelin motivasyonu, gelişimi, takım çalışması ve liderlik becerilerini içermektedir. Yöneticinin personel yönetimindeki başarıları, performans değerlendirmesinde dikkate alınan bir diğer önemli unsurdur. Okulun idari işleyişi, kaynak yönetimi, iletişim politikaları, veli iletişimi gibi unsurlar, yöneticinin performansını etkileyen diğer faktörlerdir. İdari süreçlerin düzgün ve etkili bir şekilde işlemesi, okulun başarısını arttırmaktadır (Özmen ve Batmaz, 2006).

Performans değerlendirmesi genellikle belirli dönemlerde, genellikle yılda bir, gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, açık iletişimi içermeli ve objektif verilere dayanmalıdır. Ayrıca, adil bir şekilde gerçekleştirilmesi için belirlenen kriterlere uyulmalıdır. Sonuç olarak, performans değerlendirmesi, okul müdürünün güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve okulun genel başarısını artırmak için önemli bir araçtır. Bu süreç, hem yöneticiye geri bildirim sağlamaktadır hem de okulun kalitesini artırmak için iyileştirme fırsatları sunmaktadır (Eraslan, 2004).

3. Eğitim Programlarının Yönetimi

Eğitim programları, öğrencilere belirli bir düzen içinde ve sistemli bir şekilde bilgi ve beceri kazandırmak üzere tasarlanan önemli araçlardır. Bu programlar, öğrenme hedeflerine ulaşma sürecinde rehberlik ederek, öğrencilerin kavrama düzeylerini artırmayı amaçlar. Standartlaştırma prensibi, eğitim programlarının farklı öğrenci gruplarının benzer bir eğitim seviyesine ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, öğrenci gelişimini izleme imkânı tanıyan değerlendirme ve sınav sistemleri içermektedir. Yükseköğretim düzeyindeki programlar, öğrencileri belirli meslek alanlarına hazırlarken, toplumsal katılımı artırma amacı güderler (Kondakçı, Kurtay ve Oldaç, 2016).

Eğitim programları, belirli bir öğrenme amacına ulaşmak üzere düzenlenmiş, planlı ve yapılandırılmış öğrenme süreçlerini içeren sistemlerdir. Bu programlar, genellikle bir kurum, okul veya öğrenci grubu için belirli bir

müfredatı takip etmektedir. Eğitim programları, öğrencilere belirli bilgi, beceri ve değerleri kazandırmak amacıyla tasarlanmaktadır. Eğitim programları, genellikle uzman eğitimciler ve müfredat geliştirme uzmanları tarafından tasarlanmaktadır. Program geliştirme aşamasında, belirli bir hedef kitlenin ihtiyaçları, öğrenme hedefleri, içerik ve öğretim yöntemleri belirlenmektedir (Cinkir, 2010).

Bir eğitim programının temelini müfredat oluşturmaktadır. Müfredat, öğrencilere öğrenmeleri gereken konuları, ders içeriğini ve değerlendirme yöntemlerini içermektedir. Müfredat genellikle belirli bir süre boyunca, genellikle bir dönem veya yıl boyunca takip edilmektedir. Her eğitim programının belirli öğrenme hedefleri bulunur. Bu hedefler, öğrencilerin programı tamamladıktan sonra kazanmaları beklenen bilgi düzeyi, beceri ve anlayışları tanımlar. Programın içeriği, öğrencilere öğretilmesi planlanan konuları kapsamaktadır. Ders içeriği, genellikle konu başlıkları, modüller veya birimler halinde düzenlenmektedir. Her biri öğrencilerin belirli bir konuda bilgi sahibi olmalarını amaçlayan öğretim materyallerini içermektedir (Öncel, 2006).

Eğitim programları, belirli öğretim metotları ve stratejileri içermektedir. Bu metotlar, sınıf içi öğretim, proje tabanlı öğrenme, laboratuvar çalışmaları, çevrimiçi eğitim gibi çeşitli öğrenme ortamlarında kullanılmaktadır. Öğrencilerin başarısını değerlendirmek amacıyla eğitim programları, belirli aralıklarla sınavlar ve değerlendirmeler içermektedir. Bu, öğrencilerin öğrenmelerini ve programın etkinliğini değerlendirmek için önemlidir. Eğitim programları, değişen ihtiyaçlara ve öğrenci profillerine adapte edilebilmelidir. Bu nedenle, programların belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve güncellenmesi önemlidir (Summak ve Karadağ, 2009).

Eğitim programları, genel eğitim, mesleki eğitim, yüksek öğrenim gibi farklı seviyelerde ve alanlarda çeşitlilik göstermektedir. Bu programlar, bireylerin bilgi ve becerilerini artırarak, kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekler. Eğitim programları aynı zamanda teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip ederek, bireylere çağın gereksinimlerine ayak uydurma yeteneği kazandırır. Bu programlar, bireyleri yaşamları boyunca öğrenmeye teşvik eder ve sürekli gelişime katkıda bulunur. Bireysel farklılıkları dikkate alarak tasarlanan eğitim programları, her öğrencinin kendi hızında ve tarzında öğrenmesine olanak tanır.

Sonuç olarak, eğitim programları bireylerin kişisel, mesleki ve toplumsal açıdan gelişimine katkıda bulunan önemli bir rol oynamaktadırlar (Ömeroğlu, 2006).

Eğitim programları, öğrenci gelişimini değerlendirme ve takip etme amacı güden çeşitli değerlendirme yöntemlerini içermektedir. Sınavlar ve performans ölçütleri, öğrencilerin kazanımlarını değerlendirirken öğretmenlere rehberlik etmektedir. Yükseköğretim düzeyindeki programlar, öğrencilere belirli meslek alanlarında uzmanlaşma fırsatı sunarak iş dünyasına daha etkin bir şekilde entegre olmalarını sağlamaktadır (Öztürk ve Şahin, 2017).

Eğitim programları, toplumsal ihtiyaçlara ve beklentilere uygun olarak sürekli olarak revize edilmektedir. Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin hızına ayak uydurarak, öğrencilere güncel bilgi ve becerileri kazandırmayı hedefler. Bu sayede bireyler, değişen dünya koşullarına daha etkin bir şekilde adapte olmaktadır. Eğitim programları, bireylerin yaşamları boyunca öğrenmeye teşvik eder ve sürekli bir gelişim fırsatı sunmaktadır. Bireysel farklılıkları gözetenek tasarlanan programlar, her öğrencinin öğrenme tarzına ve hızına uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu sayede eğitim, her bireyin potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Buluç, 2010).

Sonuç olarak, eğitim programları bireylerin kişisel, mesleki ve toplumsal gelişimine katkıda bulunan önemli bir yere sahiptir. Bu programlar, bilgi toplumunda rekabet avantajı sağlamak, yenilikçi düşünciyi teşvik etmek ve bireyleri toplumlarına daha etkin bir şekilde entegre etmek için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Buluç, 2019).

Eğitim programı yönetimi, bir eğitim kurumunun veya organizasyonunun belirli hedeflere ulaşmak amacıyla tasarlanmış programları planlama, uygulama, değerlendirme ve sürekli olarak geliştirme sürecini içermektedir. Bu süreç, öğrenci başarılarını artırmak, öğretim kalitesini yükseltmek ve eğitim kurumlarının misyon ve vizyonlarına uygun olarak hareket etmek için önemli bir rol oynamaktadır (Tunç, İnandı ve Öksüz, 2013).

Eğitim programının tasarım süreci, belirli bir ihtiyacın tanımlanmasıyla başlar. İhtiyaç analizi, öğrenci gruplarının, öğretmenlerin veya organizasyonun hangi alanlarda güçlü veya zayıf olduğunu belirleyerek eğitim hedeflerini belirlemektedir. İhtiyaç analizi sonucunda belirlenen zayıf alanlara yönelik olarak

belirli, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirlenmektedir. Hedefler, öğrenci başarıları, öğretim metotları veya öğrenci davranışları gibi çeşitli alanlarda olmaktadır (Buyruk, 2014).

Hedefler belirlendikten sonra, eğitim programının tasarım aşamasına geçilir. Program tasarımı, müfredat geliştirme, ders planları oluşturma, öğrenme materyallerini seçme ve değerlendirme yöntemlerini belirleme gibi adımları içermektedir. Tasarlanan eğitim programı, öğrencilere veya katılımcılara uygulanmaktadır. Bu aşamada öğretmenlerin, eğitmenlerin veya program yöneticilerinin, programın düzgün bir şekilde işlemesi için gerekli olan tüm kaynakları ve desteği sağlamaları gerekmektedir. Eğitim programının etkili olup olmadığını değerlendirmek için çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Öğrenci başarıları, öğrenci geri bildirimleri ve öğretmen değerlendirmeleri gibi veriler toplanarak programın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir (Altun ve Memişoğlu, 2008).

Değerlendirme sonuçlarına dayanarak, eğitim programı sürekli olarak geliştirilir ve güncellenir. Değişen ihtiyaçlara ve eğitim trendlerine ayak uydurmak, programın kalitesini ve etkililiğini artırmak için önemlidir. Eğitim programı yönetimi, eğitim kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için disiplinlerarası bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu süreç, eğitimde sürekli iyileşmeyi teşvik eder ve öğrenci başarılarını artırmak için çeşitli stratejilerin kullanılmasını sağlamaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Eğitim programı yönetimi, Türkiye'de eğitim kurumlarının faaliyetlerini düzenleyen yasal düzenlemeler ve kanunlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Türkiye'de eğitim programları, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından belirlenen müfredatlar doğrultusunda yürütülmektedir. Bu bağlamda, eğitim programı yönetimi Türkiye'de aşağıdaki unsurlarla şekillenir (Can, 2022):

- Milli Eğitim Temel Kanunu: Türkiye'de eğitim ve öğretim faaliyetleri, Milli Eğitim Temel Kanunu tarafından belirlenen genel prensipler doğrultusunda yürütülmektedir. Kanun, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yetki ve sorumluluklarını düzenlemektedir (Demirtaş ve Üstüner, 2007).
- Müfredat ve Program Geliştirme: Türk eğitim sisteminde müfredatlar, MEB tarafından belirlenmektedir ve yayımlanır. Eğitim programı

yönetimi, öğrencilerin bilgi, beceri ve değerleri kazanmalarını sağlamak amacıyla bu müfredatların etkili bir şekilde uygulanmasını içermektedir (Türnüklü ve Zoraloğlu, 2001).

- Öğretmen Yeterlilikleri: Eğitim programlarına rehberlik eden öğretmenlerin belirlenen yeterliliklere sahip olmaları önemlidir. Türkiye'de öğretmenlerin atanması, görevlendirilmesi ve yeterlilikleri, öğretmenlik mesleği ile ilgili düzenlemeler içinde yer alır (Usta ve Fevzeddin, 2021).
- Ölçme ve Değerlendirme: Eğitim programlarının etkililiğini değerlendirmek için öğrenci başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Türkiye'de ölçme ve değerlendirme süreçleri, MEB tarafından belirlenen yönergeler doğrultusunda yürütülmektedir.
- Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri: Eğitim programları, öğrencilere eşit fırsatlar sunmayı amaçlar. Türkiye'de özel eğitim ve rehberlik hizmetleri, öğrencilere ihtiyaçları doğrultusunda destek sağlamak amacıyla düzenlenmektedir.
- Eğitim Teknolojileri: Türkiye'de eğitim programı yönetimi, çağın gereksinimlerine uygun olarak teknolojik imkânlardan yararlanmayı içermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitimde etkili bir şekilde kullanılması için çeşitli stratejiler geliştirilir (Özdoğru, 2020).
- Yasal ve Etik İlkeler: Eğitim programı yönetimi, yasal ve etik ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir. Öğrenci hakları, eğitim kurumlarının yönetimi ve diğer ilgili konularda Türkiye'deki yasal düzenlemelere tam uyum sağlanması önemlidir.

Türkiye'de eğitim programı yönetimi, yasal düzenlemelerle belirlenen prensiplere uygun olarak gerçekleştirilmektedir ve sürekli olarak güncellenir. Bu süreç, Türk eğitim sisteminin kalitesini artırmayı ve ulusal eğitim hedeflerine ulaşmayı amaçlar (Taymaz, 1995).

B. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Genel Problemler

Okul müdürleri, eğitim kurumlarının yönetiminde önemli bir rol oynar. Okul müdürlerinin temel sorumlulukları arasında etkili bir eğitim ve öğretim yönetimi yer almaktadır. Okul müdürlerinin sorumluluğu, müfredatın uygulanması, öğrenci başarılarının değerlendirilmesi ve düzeltici önlemlerin alınması gibi eğitimle ilgili konuları yönetmektir (Aküzüm, 2017).

Bir diğer önemli konu da personel yönetimidir. Okul müdürleri, öğretmenler ve diğer okul personeli arasında uyum, görev dağılımı ve performans değerlendirmeleri ile sorumludur. Okul müdürlerinin sorumlulukları arasında yeni öğretmenlerin istihdamı ve personel politikalarının uygulanması yer alır. (Armağan ve Yıldırım, 2015).

Okul müdürlerinin de sorumlulukları arasında fiziksel kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi yer almaktadır. Okul müdürlerinin sorumlulukları arasında okul bütçesini düzenlemek ve tesislerin bakımını ve güvenliğini sağlamak yer alır. Okul yöneticileri, öğrencilerin davranışını kontrol eder, disiplin kurallarını uygular ve okul güvenliğini sağlar (Karakütük ve Özbal, 2017).

Okul müdürleri, öğretmenlerle etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdır. Okul müdürleri, velilere düzenli bilgi verme, veli toplantıları düzenleme ve veli memnuniyetini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin görevi, okulu yerel topluluğa faydalı bir şekilde entegre etmek ve topluluk ilişkilerine katkıda bulunmaktır. Okul müdürlerinin sorumluluğu da projelerin ve etkinliklerin planlanması ve yürütülmesidir. Türkiye'deki eğitim yasaları ve yönetmelikleri okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Yasalara uygun olarak raporlama ve belgeleme prosedürlerini yürütürler (Ertuğ ve Nikolayidis, 2020).

Okul müdürlerinin liderlik becerilerini geliştirmek ve okul personelinin profesyonel gelişimini desteklemek için sürekli gelişim ve profesyonel gelişim çok önemlidir. Bu nedenle, okul yöneticileri, okulları daha etkili bir şekilde yönetmek ve geliştirmek için görevlerini yerine getirirler (Döş ve Sağır, 2013).

Okul müdürleri, eğitim kurumlarını yönetirken çok sayıda zorlukla karşılaşır. Ek öğretmen ve personel sayısı, iş yükü dengesizliği ve performans değerlendirmeleri, personel yönetimi ve insan kaynakları alanında karşılaştıkları

sorunlardan bazılarıdır. Bu durumlarda, okul müdürlerinin personeli motive etmek ve iyi bir eğitim ortamı yaratmak için çaba sarf etmeleri gerekir (Çalık, 2007).

Okul müdürlerinin öğrenci davranışları ve disiplin sorunları da önemli sorunlardır. Müdürler, öğrenci disiplini ile ilgili sorunlar, zorlayıcı öğrenci davranışları ve disiplin politikalarının etkili bir şekilde uygulanmasını ele alır (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Okul müdürlerinin başa çıkması gereken bir diğer sorun da mali sorunlardır. Okulların ihtiyaçlarını karşılamak, sınırlı bütçe kaynakları, ekonomik zorluklar nedeniyle finansal kısıtlamalar ve yeterli mali destek alamamaları nedeniyle zordur (Yıldız, 2018).

Okul müdürleri, eğitim politikalarındaki sürekli değişiklikler, müfredat ve sınav sistemlerindeki değişiklikler nedeniyle, öğrencilere en iyi eğitimi sağlamak için eğitim programlarını güncel tutmak zorunda kalıyorlar (Tok, 2002).

Okul yöneticileri, veli-öğrenci ilişkilerini de önemli bulurlar. Okul müdürlerinin, olumsuz veli tutumları, etkili iletişim ve veli memnuniyetini sağlama çabaları nedeniyle liderlik yeteneklerini sergilemeleri gerekir (Korkmaz, 2005).

Günümüzde eğitim kurumları sıklıkla teknolojik sorunlarla karşı karşıyadır. Eğitim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması ve altyapı ve ekipman eksikliği nedeniyle, okul müdürlerinin teknolojiyi sürekli olarak güncel tutmaya ve öğrencilere en iyi eğitim deneyimini sağlamaya çalışması zor olabilir (Çetin, 2019).

Okul güvenliği, öğrencilerin ve çalışanların güvenliğini sağlamak için okul müdürlerinin dikkat etmesi gereken önemli bir diğer konudur. Okul içi güvenlik sorunları ve yetersiz güvenlik önlemleri, okul yöneticilerini daha iyi bir güvenlik planı oluşturmaya teşvik eder (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Okulun yerel toplulukla uyum içinde olmasını sağlamak için topluluk ilişkileri önemlidir. Okul yöneticileri, okullarını topluluk içinde daha iyi bir yere koymak ve toplulukla daha iyi iletişim kurmak için çalışmalıdır. Sosyal ve kültürel farklılıkların nasıl yönetildiği, öğrenci-öğretmen etkileşimini etkiler.

Okul yöneticileri, çok kültürlü bir ortamda hoşgörüyü ve farklılıkları bir zenginlik olarak görmeyi teşvik etmelidir (Can, 2022).

Stratejik planlama, etkili iletişim, ekip yönetimi ve çözüm odaklı yaklaşımlar, bu zorlukların üstesinden gelmek için okul müdürleri liderlik görevlerinde sıklıkla kullanılır. Bu engelleri aşmak, öğrenci başarısını artırmak ve eğitim kurumunu güçlendirmek için çok önemlidir. (Çelikten, 2004).

Okul müdürleri, karşılaştıkları çeşitli zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar kullanmaktadır. Okul müdürleri, belirgin hedefler ve stratejiler belirleyerek okulun vizyonunu net bir şekilde ortaya koyarlar. Stratejik planlama, okulun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme ve iyileştirme fırsatlarına odaklanma konusunda yardımcı olur. Okul müdürleri, etkili iletişim becerilerini kullanarak öğretmenler, personel, veliler ve öğrencilerle sağlam bir iletişim ağı kurarlar. Açık iletişim, sorunların erken tespiti ve çözümü için önemlidir (Mirici ve Arslan, 2003).

Okul müdürleri, eğitim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak öğretim kalitesini artırmaya çalışırlar. Bu, öğrencilere daha etkili bir öğrenim deneyimi sunmayı ve teknolojik gelişmeleri takip etmeyi içermektedir. Okul müdürleri, olumlu bir öğrenci davranışı kültürü oluşturmak ve disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulamak adına öğrenci-merkezli yaklaşımları benimserler. Olası sorunlara karşı erken müdahale, disiplin meselelerini azaltabilir. Sınırlı bütçe kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak için okul müdürleri, finansal planlama ve kaynak yönetimi konularında uzmanlaşırlar. Donanımların ve kaynakların eşgüdümlü kullanımı, okulun ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olur (Cerit, 2008).

Okul müdürleri, yerel toplulukla etkileşimde bulunarak okulu toplumla daha yakın bir ilişki içinde tutarlar. Velilerle iş birliği içinde çalışma ve topluluk etkinliklerine katılımı artırma çabaları, okulun destekçi bir toplulukla güçlenmesini sağlamaktadır. Okul müdürleri, öğretmen ve personelin profesyonel gelişimlerini destekler ve motivasyonlarını yüksek tutarlar. Eğitimcilere yönelik düzenlenen seminerler, atölye çalışmaları ve motivasyon artırıcı etkinliklerle personelin iş tatmini ve performansı güçlendirilir. Okul müdürleri, bu stratejik yaklaşımları bir araya getirerek, eğitim kurumlarını daha etkili bir şekilde

yönetmeyi ve karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmeyi amaçlarlar (Aslan ve Karip, 2014).

1. Okul Müdürlerinin Kurum Yöneticileri ile Problemleri ve Çözümleri

Okul müdürleri, kurum yöneticileri ile karşılaştıkları çeşitli problemleri çözmek için çeşitli stratejiler benimserler. Okul müdürleri ve kurum yöneticileri arasında yaşanan iletişim sorunları, genellikle kararların geç iletildiği veya açıkça belirtilmediği durumlardan kaynaklanabilir. Bu sorunun üstesinden gelmek için düzenli toplantılar düzenlemek, iletişim kanallarını açık tutmak ve kararların açıkça iletilmesini sağlamak önemlidir. Okullar genellikle sınırlı bütçe kaynaklarına sahiptir ve bu durum, okul müdürleri ile kurum yöneticileri arasında bütçeyle ilgili anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Okul müdürleri, bütçe taleplerini detaylı bir şekilde sunarak, kaynakların okul ihtiyaçlarına uygun şekilde dağıtılmasını sağlamak için çaba göstermektedirler. (Ayrıl, 2016)

Okul yöneticileri tarafından belirlenen eğitim politika ve yönergeleri, okul yöneticilerinin işlerini yürütme sorumluluğundadır. Bununla birlikte, okulun özel ihtiyaçları bazen bu politika ve yönergelere uymayabilir. Bu durumda, okul müdürleri, kurum yöneticileri ile görüşüp uygun değişiklikleri talep ederler. Okul yöneticileri, öğretmen ve çalışanların ihtiyaçlarını belirler ve kurum yöneticilerine iletirler. Bununla birlikte, bütçe kısıtlamaları sıklıkla personel taleplerini karşılayamayabilir. Bu durumda okul yöneticileri, personel ihtiyaçlarını belirtirken somut verilerle desteklenen taleplerle kurum yöneticilerini ikna etmeye çalışırlar (Ağalday ve Mehmet, 2022).

Okul yöneticileri, kurum yöneticileri ile projeler ve yenilik önerileri üzerinde çalışırlar. Bununla birlikte, bu tavsiyelerin kabul edilmesi ve desteklenmesi zaman zaman zorluklar gerektirebilir. Okul yöneticileri, projelerinin eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını artıracığını vurgulayarak ikna etmeye çalışırlar. Bu koşullar, okul yöneticileri ve müdürleri arasında işbirliği ve iletişimin önemini göstermektedir. Sorunları çözmek için doğru iletişim, işbirliği ve kurumun ortak hedeflerine odaklanmak gerekir (Erol, 1995).

Okul müdürleri ile kurum yöneticileri arasındaki iletişim süreci, etkili bir okul yönetimi için önemli bir öneme sahiptir. İletişim sürecinin başarılı olması, okulun hedeflerine ulaşması ve sorunların etkili bir şekilde çözülmesi için

gereklidir. İşte okul müdürlerinin kurum yöneticileri ile iletişim sürecinde dikkate almaları gereken bazı önemli unsurlar (Aslanargun ve Bozkurt, 2012):

- Açık İletişim Kanalları: İletişim süreci, açık ve etkili kanalların kullanımını gerektirmektedir. Okul müdürleri, kurum yöneticileri ile düzenli toplantılar, raporlar, e-posta ve diğer iletişim araçlarını kullanarak açık iletişim kurmalıdır. Bilgi akışının sürekli ve şeffaf olması, karşılıklı anlayışı artırır.
- Düzenli Toplantılar: Okul müdürleri, kurum yöneticileri ile düzenli toplantılar düzenleyerek, okulun genel durumu, hedefleri, başarıları ve sorunları hakkında bilgi paylaşmalıdır. Bu toplantılar, karar alıcılar arasında ortak bir vizyon oluşturma yanı sıra, sorunların çözümü için stratejiler geliştirmek için de kullanılmaktadır (Can, 2022).
- Stratejik Planlama: Okul müdürleri, kurum yöneticileri ile birlikte stratejik planlama sürecine katılmalıdır. Okulun uzun vadeli hedefleri, bütçe planlaması ve kaynak dağılımı gibi konularda iş birliği yaparak, okulun genel performansını artırmaya yönelik stratejiler belirlemelidir (Demirtaş ve Üstüner, 2007).
- Bütçe Planlaması: Okul müdürleri, kurum yöneticilerine bütçe ihtiyaçları ve harcama planları konusunda düzenli olarak bilgi sunmalıdır. Bütçe sürecinde şeffaf olmak, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.
- Sorunların Açıkça İfade Edilmesi: Her iki taraf da sorunları açıkça ifade etmeli ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmelidir. Sorunlar erken aşamada tanımlandığında, çözümler daha etkili bir şekilde uygulanabilir (Türnüklü ve Zoraloğlu, 2001).
- Güçlü İkna Yeteneği: Okul müdürleri, kurum yöneticilerini ikna edebilmek için güçlü bir iletişim ve ikna yeteneğine sahip olmalıdır. Proje önerileri, yeni stratejiler veya öğretmen ihtiyaçları gibi konularda etkili bir şekilde argüman sunmak önemlidir.
- İş birliği ve Takım Çalışması: Okul müdürleri ile kurum yöneticileri arasındaki iletişim, iş birliği ve takım çalışmasını vurgulamalıdır. Ortak hedeflere odaklanmak, başarıları paylaşmak ve sorunların birlikte

özölmesi, okulun genel başarısını arttırmaktadır (Usta ve Fevzeddin, 2021).

Okul müdürleri ile kurum yöneticileri arasındaki etkili iletişim, okulun başarılı bir şekilde yönetilmesi için temel bir unsurdur. Açık iletişim ve iş birliği, okuldaki tüm paydaşların memnuniyetini arttırmaktadır ve eğitim kalitesini yükseltebilir (Özdoğru, 2020).

Problemlerin temelinde genellikle iletişimsizlik yatar. Okul müdürleri ve kurum yöneticileri, düzenli iletişim kanalları oluşturmalıdır. Açık, dürüst ve etkili iletişim, sorunların erken aşamada tespit edilmesine ve özölmesine yardımcı olmaktadır. Müdürler ve yöneticiler, düzenli toplantılar düzenleyerek bir araya gelmeli, okulun genel durumu, hedefleri ve sorunları hakkında bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Bu toplantılar, birlikte çalışma ve iş birliği için uygun bir ortam sağlamaktadır. Okul müdürleri ve kurum yöneticileri, birlikte stratejik planlama sürecine katılmalıdır. Okulun hedefleri ve politikaları konusunda ortak bir vizyon oluşturmak, uzun vadeli başarıyı arttırmaktadır (Taymaz, 1995).

Güven, her türlü iş birliği için temel bir faktördür. Müdürler ve yöneticiler arasındaki güveni artırmak için şeffaf davranışlar sergilenmeli, karşılıklı beklentiler açıkça ifade edilmelidir. Müdürler ve yöneticiler, eğitim ve gelişim fırsatlarına yatırım yaparak birbirlerini daha iyi anlamaya çalışmalıdır. Liderlik eğitimleri ve iletişim becerilerini geliştirici programlar, problemlerin özölmesine katkı sağlamaktadır. Sorunlar ortaya çıktığında, proaktif bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Sorunları ertelemek yerine, erken aşamada tanımlamak ve çözüm yolları üretmek, olumsuz etkileri en aza indirebilir (Aküzüm, 2017).

Müdürler ve yöneticiler, ortak hedefler belirleyerek birlikte çalışmalıdır. Ortak hedeflere odaklanmak, bireysel çıkarların ötesine geçerek iş birliğini güçlendirmektedir. Her iki taraf da birbirlerinin pozisyonunu anlamalı ve empati göstermelidir. İyi niyetle yaklaşmak, olası anlaşmazlıkları daha hızlı çözebilir. Çatışmalar kaçınılmazdır, ancak nasıl yönetildikleri önemlidir. Sağlıklı bir çatışma yönetimi, sorunların daha yapıcı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Gerekirse, bir uzmandan profesyonel danışmanlık almak, ortaya çıkan sorunlara nesnel bir bakış açısı getirebilir ve çözüm sürecine rehberlik edebilir (Armağan ve Yıldırım, 2015).

Bu çözüm yolları, okul müdürleri ile kurum yöneticileri arasında oluşabilecek problemlerin üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Her iki tarafın iş birliği ve uyum içinde çalışması, okulun genel başarısını arttırmaktadır ve eğitim kalitesini yükseltebilir (Karakütük ve Özbal, 2017).

a. İletişim Zorlukları

İletişim zorlukları, günlük yaşamda bireyler veya gruplar arasında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu zorluklar, bir dizi faktörden kaynaklanabilir ve sağlıklı iletişimi engelleyebilir. Birinci faktör, dil bariyerleridir. Farklı ana dilleri konuşan insanlar arasında, dilin doğru anlaşılması iletişim eksikliğine yol açabilir (Ertuğ ve Nikolayidis, 2020).

Teknolojik sorunlar da iletişim zorluklarına neden olmaktadır. Örneğin, internet bağlantı problemleri veya e-posta ile ilgili teknik sorunlar, mesajların eksik veya hatalı iletilmesine sebep olmaktadır. Önyargı ve stereotipler de bir diğer etkili faktördür. İnsanların önyargıları, doğru anlaşılmayı engelleyebilir ve yanlış yargılara yol açabilir (Döş ve Sağır, 2013).

Algı farklılıkları da iletişimde zorluklara neden olmaktadır. İnsanların dünyayı algılama biçimleri farklı olduğundan, aynı mesajı alan farklı kişiler, farklı şekillerde yorumlayabilir ve anlamlandırabilir. Zaman yetersizliği, hızlı iletişim kurma zorunluluğu, mesajların yetersiz veya eksik iletilmesine neden olmaktadır (Çalık, 2007).

Duygusal faktörler de iletişim zorluklarına etki edebilir. Stres, öfke veya diğer duygusal durumlar içinde olan bir kişi, açık ve sağlıklı iletişim kurmakta zorlanabilir. İletişim zorluklarıyla başa çıkabilmek için bazı stratejiler bulunmaktadır. Empati geliştirme, açık ve dürüst iletişim, dil becerilerini geliştirme, iyi dinleme pratiği gibi yöntemler, sağlıklı iletişim ortamlarını destekleyebilir ve zorlukların üstesinden gelmede yardımcı olmaktadır (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Okul müdürlerinin karşılaştığı iletişim zorlukları, günlük okul yönetimi süreçlerinde ve kurum içi ilişkilerde çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Birincil zorluk, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve diğer okul personeli arasında farklı beklentilerin olmasıdır. Her bir paydaş grubu, okul müdüründen farklı

beklentilere sahip olmaktadır ve bu durum, iletişimde anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Yıldız, 2018).

Öğrenci-öğretmen ilişkilerinde yaşanan zorluklar da önemli bir faktördür. Öğrenci disiplini, akademik başarı ve öğrenci davranışlarına dair iletişim zorlukları, okul müdürlerini çeşitli konularda bilgilendirmeyi ve doğru yönlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, velilerle iletişimde yaşanan zorluklar da sıkça karşılaşılan bir durumdur. Velilerin beklentileri, endişeleri ve önerileriyle başa çıkmak, okul müdürleri için zaman zaman meydan okuyucu olmaktadır. Velilerle sağlıklı bir iletişim kurmak, okul yönetiminin başarısı için önemlidir (Tok, 2002).

İletişim zorlukları arasında personel arasındaki iletişim eksiklikleri de yer alabilir. Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklar, farklı departmanlar arasındaki koordinasyon sorunları, okul müdürlerini yönetim süreçlerinde sıkıştırabilir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için okul müdürleri, etkili iletişim stratejileri geliştirmeli, açık ve şeffaf bir iletişim ortamı sağlamalı, paydaş grupları arasındaki beklentileri dengeli bir şekilde yönetmeye çalışmalıdır. Ayrıca, düzenli toplantılar, geri bildirim mekanizmaları ve iletişimi güçlendirecek eğitim programları da kullanılmaktadır (Korkmaz, 2005).

İletişim zorlukları, okul yönetimi ve çalışanları arasında ortaya çıkabilen bir dizi sorunu ifade etmektedir. Bu zorluklar, etkili bir iletişimin olmamasından kaynaklanabilir ve okulun genel performansını etkilemektedir. İletişim zorluklarına örnek olarak şunlar sıralanabilir (Çetin, 2009):

- **Bilgi Yetersizliği:** Okul müdürleri ve diğer personel arasındaki iletişimde bilgi eksikliği sıkça karşılaşılan bir sorundur. Özellikle okul yönetimi tarafından alınan kararlar ve değişiklikler hakkında yeterli bilgi verilmemesi, personelin güvensizlik hissi yaratmaktadır.
- **Açık İletişim Kanallarının Eksikliği:** Personel arasında etkili bir iletişim kurabilmek için açık ve etkili iletişim kanallarının olması önemlidir. Bu kanalların eksikliği durumunda, personel sorunlarını ifade etmekte zorlanabilir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).
- **Çatışma Yönetimi Eksikliği:** Çatışmalar, birçok organizasyonda kaçınılmazdır. Ancak, bu çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmemesi

durumunda iletişim zorluklarına yol açabilir. Çatışmaların açıkça ifade edilmemesi ve çözüme kavuşturulmaması, ortamın gerilimli olmasına neden olmaktadır.

- İş Yüğü ve Zaman Yetersizliği: Okul müdürüleri ve diğér personel, sık sık yoğun iş temposu ve zaman kısıtlamaları ile karşı karşıya kalabilir. Bu durumda, iletişim için yeterli zamanın ayrılamaması, sorunların çözümlmesini zorlaştırmaktadır (Can, 2022).
- Dil ve Kültürel Farklılıklar: Okul personeli arasında dil veya kültürel farklılıklar, iletişim zorluklarına yol açabilir. Farklı dil veya kültürleri anlamak ve bu farklılıklara saygı göstermek, etkili bir iletişimi sağlamak için önemlidir.
- İletişim Engelleri: Fiziksel uzaklık, teknolojik sorunlar veya iletişim araçlarının yetersizliği gibi faktörler, etkili iletişimi engelleyebilir. Bu durumlar, bilgi transferini zorlaştırmaktadır ve personel arasında kopukluklara neden olmaktadır (Mirici ve Arslan, 2003).

İletişim zorluklarına çözüm getirebilmek için ise şu adımlar atılabilir:

- Açık İletişimi Teşvik Etme: Okul yönetimi, açık iletişimi teşvik ederek personelin düşüncelerini, önerilerini ve endişelerini paylaşmalarını sağlamalıdır (Cerit, 2008).
- Etkili Toplantılar Düzenleme: Belirli periyotlarda düzenlenen toplantılar, personelin bir araya gelmesini ve etkili iletişim kurmasını sağlamaktadır.
- Eğitim ve Gelişim Programları: İletişim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programları, personelin daha etkili iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır (Aslan ve Karip, 2014).
- İletişim Kanallarını İyileştirme: Okul yönetimi, personelle iletişimi kolaylaştırmak için etkili iletişim kanalları oluşturmali ve bu kanalları sürekli olarak iyileştirmelidir (Ayrall, 2016).

Bu adımlar, okul yönetimi ve personel arasında iletişim zorluklarını azaltabilir ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.

b. Yönetim Politikalarının Uygulanması

Okul yönetim politikaları, bir okulun amaçlarını, değerlerini, stratejilerini ve belirli konulardaki uygulamalarını belirleyen yönergelerdir. Bu politikalar, okulun günlük işleyişini, karar alma süreçlerini ve personelinin davranışlarını yönlendiren temel belgelerdir. Okul yönetim politikaları genellikle okulun misyon ve vizyonunu belirlemektedir. Misyon, okulun temel amaçlarını ve değerlerini ifade etmektedirken, vizyon gelecekteki hedeflere yönelik bir yol haritası sunmaktadır (Ağalday ve Mehmet, 2022).

Okul yönetimi, öğrenci davranışlarını düzenlemek ve disiplin sağlamak için belirli kurallar ve yaptırımlar içeren politikalar geliştirmektedir. Bu politikalar, öğrenci davranışlarının nasıl değerlendirileceğini ve bu davranışlara nasıl müdahale edileceğini belirlemektedir. Okullar, öğrenci ve personelin güvenliğini sağlamak amacıyla güvenlik politikaları oluşturmaktadırlar. Bu politikalar, acil durum prosedürlerini, güvenlik ekipmanlarını ve benzeri konuları içermektedir. Okul yönetimi, öğrenci başarılarını artırmak ve öğretim standartlarını belirlemek için akademik politikalar oluşturmaktadır. Bu politikalar, ders içerikleri, sınavlar, değerlendirme kriterleri ve öğretim metotları gibi konuları içermektedir (Erol, 1995).

Okullar, öğretmenler ve diğer personel için yönetim politikaları belirlemektedir. Bu politikalar, işe alım süreçleri, performans değerlendirmeleri, eğitim olanakları ve çalışanların hakları gibi konuları kapsamaktadır. Okul yönetimi, mali kaynakların etkili ve adil bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla finansal politikalar geliştirmektedir. Bu politikalar, bütçe oluşturma, harcama yetkilendirmeleri ve mali hesaplamaları içermektedir. Okul yönetimi, öğrenci ve personel arasında çeşitliliği teşvik etmek ve herkesi kucaklayan bir ortam oluşturmak amacıyla çeşitlilik politikalarını benimser. Bu politikalar, ırksal, etnik, cinsel yönelim ve engellilik gibi faktörlere odaklanabilir (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012).

Okul müdürlerinin okul yönetim politikalarını uygulamaları sırasında karşılaştıkları bazı zorluklar şunlar olmaktadır:

- **Politikaların Karmaşıklığı:** Okul yönetim politikaları genellikle karmaşık ve detaylı olmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin bu politikaları

anlamak ve doğru bir şekilde uygulamak için daha fazla çaba harcamalarını gerektirebilir (Gökçe ve Uslu, 2018).

- Değişen Mevzuat ve Kurallar: Eğitim sistemleri zamanla değişebilir ve yeni mevzuatlar, yönergeler veya kurallar eklenebilir. Okul müdürleri, sürekli güncel kalmak zorundadır ve bu değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamak için çaba harcamalıdır.
- Topluluk Beklentileri ile Uyum: Okul müdürleri, okulun içinde ve çevresindeki topluluk ile uyum içinde olmalıdır. Ancak, bazen topluluk beklentileri ile okul yönetim politikaları arasında çatışmalar ortaya çıkmaktadır.
- Yetersiz İletişim: Okul müdürleri, politikaları tüm personel ve paydaşlara doğru bir şekilde iletmeli ve bu politikaların nedenlerini açıklamalıdır. Yetersiz iletişim, politikaların yanlış anlaşılmasına ve uygulanmasına neden olmaktadır (Can ve Gündüz, 2016).
- Sınırlı Kaynaklar: Politikaların etkili bir şekilde uygulanması, genellikle yeterli kaynaklara bağlıdır. Okul müdürleri, sınırlı bütçe, personel veya diğer kaynaklarla mücadele edebilir.
- Personel Direnci: Yeni politika veya değişikliklere karşı personelde direnç olmaktadır. Okul müdürleri, politikaları kabul ettirmek ve personeli motive etmek için liderlik becerilerini kullanmalıdır.
- Çatışma Yönetimi: Politikaların uygulanması sırasında çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri, çatışma yönetimi becerileriyle bu durumları etkili bir şekilde çözmek zorundadır. (Çakır ve Yavuz, 2020)
- Değerlendirme ve Geri Bildirim: Politikaların etkilerini değerlendirmek ve gerekli düzeltici önlemleri almak önemlidir. Okul müdürleri, politika uygulamalarını düzenli olarak değerlendirmeli ve gelişmeye yönelik geri bildirimleri kullanmalıdır.

Okul müdürleri, yukarıdaki zorlukları aşmak ve başarılı bir şekilde okul yönetim politikalarını uygulamak için liderlik, iletişim ve problem çözme becerilerini etkili bir şekilde kullanmalıdır (Ekinci, 2010).

Okul müdürleri ve diğr yöneticiler, düzenli olarak eğitim ve gelişim programlarına katılabilirler. Bu programlar, güncel mevzuatı anlamalarına ve yeni politika değişikliklerine hızlı bir şekilde adapte olmalarına yardımcı olmaktadır. Okul müdürleri, politikaları açıkça ileterek ve personelle etkili bir iletişim kurarak anlaşmazlıkları önleyebilirler. Düzenli toplantılar, duyurular ve yazılı iletişim araçları bu konuda yardımcı olmaktadır. Politika oluşturma sürecinde personelin görüşlerine ve geri bildirimlerine yer vermek, politikaların kabul edilmesini arttırmaktadır. Katılımcı bir yönetim anlayışı, personelin politikalara daha olumlu bir şekilde yaklaşmasına katkı sağlamaktadır (Gümüşeli, 1996).

Politikaların etkilerini düzenli olarak değerlendirmek ve performans göstergelerini izlemek önemlidir. Bu değerlendirmeler, politikaların uygulanabilirliğini ve etkililiğini belirlemek adına yol gösterici olmaktadır. Okul müdürleri, diğr okul müdürüleri ve paydaşlarla iş birliği içinde olmalıdır. Bu, ortak çözümler bulmak, kaynakları paylaşmak ve sorunlara daha etkili bir şekilde müdahale etmek için fırsatlar yaratmaktadır. Politikaların uygulanması için gereken kaynakları belirlemek ve sürdürülebilir bir planlama yapmak önemlidir. Bu, maddi ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Balyer, 2013).

Okul müdürleri, çatışmaları etkili bir şekilde çözebilmek adına çatışma çözümü becerilerini geliştirmelidirler. Adil, açık ve objektif bir çatışma yönetimi, politika uygulamalarının sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır. Okul müdürleri, sürekli iyileştirme kültürünü benimsemelidirler. Geri bildirimleri dikkate almak, başarıları kutlamak ve hatalardan öğrenmek, politika uygulamalarını sürekli olarak geliştirmeye yönelik bir atmosfer yaratmaktadır. Bu zm yolları, okul müdürlerine, politikaların etkili bir şekilde uygulanması için güçlü bir liderlik sergileme ve okul topluluğunu daha iyi bir şekilde yönlendirme konusunda yardımcı olmaktadır (Yavaş ve Aküzüm, 2014).

c. Kaynak Yönetimi

Kaynak yönetimi, bir organizasyonun veya işletmenin mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmaya çalıştığı stratejik bir yönetim sürecidir. Bu kavram genellikle işletmelerin finansal, insan kaynakları, teknolojik ve fiziksel varlıkları üzerindeki kontrol ve planlama faaliyetlerini içermektedir.

Kaynak yönetimi, organizasyonların sürdürülebilirliklerini artırmak, verimliliklerini maksimize etmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanılmaktadır (Yıldız, 2018).

Şirketin mali varlıklarını, gelirlerini ve harcamalarını planlama ve kontrol etme sürecidir. Bu, bütçe oluşturma, finansal analizler yapma ve yatırım kararları alma süreçlerini içermektedir. İşletmenin çalışanları ile ilgili stratejilerin oluşturulması, personel seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi ve motivasyonu gibi konuları içermektedir. Verimli bir şekilde çalışan bir işgücü, organizasyonun başarısında önemli bir faktördür. İşletmelerin bilgi teknolojisi, altyapı ve diğer teknolojik varlıklarını yönetme sürecidir. İnovasyon ve teknolojik gelişmeleri takip etmek, iş süreçlerini optimize etmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla önemlidir (Güneş, 2020).

İşletmelerin tesisleri, ekipmanları ve diğer fiziksel varlıklarını etkili bir şekilde kullanma ve bakımını yapma sürecidir. Bu, enerji verimliliği, tesis güvenliği ve sürdürülebilirlik gibi konuları içermektedir. Kaynak yönetimi genellikle organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda planlama, koordinasyon, izleme ve değerlendirme gibi süreçleri içermektedir. Bu süreçler, organizasyonun sürdürülebilir bir şekilde büyümesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012).

Okullarda kaynak yönetimi, eğitim kurumlarının sınırlı kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak öğrencilere en iyi eğitimi sağlama amacını taşımaktadır. Bu, finansal, insan kaynakları, teknolojik ve fiziksel kaynakları içermektedir. Okul yönetimi, bu kaynakları doğru bir şekilde planlama, dağıtma ve kontrol etme süreçleriyle okulun başarısını artırmaya yönelik stratejik bir yaklaşım benimser (Can ve Gündüz, 2016).

Okulların bütçe oluşturma, harcamalarını kontrol etmesi ve finansal kaynaklarını etkili bir şekilde kullanması, eğitim kalitesini yükseltme açısından önemlidir. Eğitim materyalleri, teknolojik ekipmanlar, öğretmen maaşları ve okulun genel işleyişi için gerekli olan finansal kaynaklar, okul yönetiminin öncelikli olarak ele aldığı konulardır. Okullarda öğrencilere etkili bir eğitim sunabilmek için nitelikli ve motivasyonu yüksek öğretmenlere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetimi, öğretmen seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi

ve motivasyonu gibi konularda stratejik planlamalar yapmayı içermektedir (Çakır ve Yavuz, 2020). Ayrıca, idari personelin etkili bir şekilde yönetilmesi de bu sürecin bir parçasıdır.

Günümüzde teknoloji, eğitimde önemli bir yere sahiptir. Okullar, sınıflarda kullanılacak bilgisayarlar, interaktif tahtalar, çevrimiçi öğrenim platformları gibi teknolojik kaynakları etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Bu, öğrencilerin teknolojiye hakim olmalarını sağlamak ve eğitim kalitesini artırmak için gereklidir. Okulların fiziksel kaynakları, derslikler, spor alanları, kütüphaneler ve diğer tesisleri içermektedir. Bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve bakımı, öğrencilere sağlıklı ve güvenli bir öğrenme ortamı sunabilmek adına önemlidir. Enerji verimliliği ve çevresel sürdürülebilirlik de bu kapsamda değerlendirilen konulardır (Ekinci, 2010).

Kaynak yönetimi, okulların sürdürülebilirliğini sağlamak, öğrenci başarısını artırmak ve toplumlarına değer katmak amacıyla stratejik planlamaların birleştirilmesini gerektirmektedir. Bu süreç, okul müdürlerinin vizyoner liderlikleri ve kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesine odaklanmaları ile başarıya ulaşır. Okulların kaynak yönetimi, bir dizi karmaşık sorun ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar genellikle finansal kısıtlamalar, nitelikli öğretmen bulma zorluğu, teknolojik eksiklikler ve fiziksel kaynakların yetersizliği gibi alanlarda ortaya çıkar (Gümüşeli, 1996).

Okullar, genellikle sınırlı bir bütçe ile çalışmak zorundadır. Bu durum, eğitim materyalleri, teknolojik altyapı ve öğrenci destek hizmetleri gibi birçok alanda kısıtlamalara neden olmaktadır. Okullar, bu finansal kısıtlamaları aşmak ve etkili bir kaynak yönetimi sağlamak için dış fon kaynaklarına başvurabilir, bağış kampanyaları düzenleyebilir veya iş birliği projeleri geliştirebilir (Balyer, 2013).

Öğretmen kalitesi, bir okulun başarısı için temel bir faktördür. Ancak nitelikli öğretmen bulma konusunda yaşanan sorunlar, eğitim standartlarını düşürebilir. Okullar, öğretmen yetiştirme programlarına katılımı artırarak, öğretmenlere sürekli eğitim imkânları sağlayarak ve rekabetçi maaş paketleri sunarak nitelikli öğretmenleri çekmeye çalışabilir. Teknolojinin eğitimde etkili bir şekilde kullanılabilmesi için güncel ekipmanlara ve kaynaklara ihtiyaç vardır.

Ancak birçok okul, teknolojik eksikliklerle mücadele etmektedir. Bu sorunu çözmek için okullar, yerel şirketlerle iş birliği yapabilir, teknoloji bağışları alabilir veya devlet destekli teknoloji altyapısı projelerine başvurabilir (Yavaş, Aküzüm ve Tan, 2014).

Okulların fiziksel kaynakları, öğrencilerin sağlıklı ve güvenli bir ortamda öğrenmelerini sağlamak açısından önemlidir. Yetersiz sınıflar, bakımsız spor alanları ve eksik kütüphaneler, öğrenci başarısını olumsuz etkilemektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek için okullar, yerel yönetimle iş birliği yapabilir, bağış kampanyaları düzenleyebilir ve topluluk destek projelerine katılabilir (Yıldız, 2018).

Okullarda kaynak yönetimi sorunları, sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda velilerin, yerel yönetimlerin ve iş dünyasının da katılımını gerektiren karmaşık bir konudur. Eğitim paydaşlarının bir araya gelmesi ve stratejik çözümler geliştirmesi, okulların sürdürülebilir bir şekilde kaynaklarını yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Güneş, 2020).

2. Okul Müdürlerinin Öğrenci Merkezli Problemleri ve Çözümleri

Okul müdürleri, öğrenci merkezli sorunlarla karşılaşabilir ve bu sorunlarla başa çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekebilir. Okullarda öğrenci davranışları ve disiplin sorunları sıkça karşılaşılan bir problem olmaktadır. Müdürler, öğrenci davranışlarını izlemeli, gerekli önlemleri almalı ve disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulamalıdır. Ayrıca, öğrenci-öğretmen iletişimini güçlendirmek ve öğrencilere rehberlik hizmetleri sunmak da önemlidir (Ertuğ ve Nikolayidis, 2020).

Öğrenciler arasında başarısızlık ve akademik zorluklarla başa çıkmak, okul müdürleri için önemli bir sorumluluktur. Bu durumda, öğretmenlerle iş birliği yaparak öğrenci performansını düzenli olarak değerlendirmek, ek destek programları oluşturmak ve velilerle iletişim kurarak ortak çözüm stratejileri geliştirmek önemlidir. Okullarda öğrenci sağlığı ve güvenliğiyle ilgili sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Müdürler, okul çevresindeki güvenlik önlemlerini artırmalı, öğrencilerin psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeli, şiddet ve zorbalığı önlemek için programlar geliştirmelidir (Döş ve Sağır, 2013).

Okul müdürleri, velilerle iletişimde zorluklar yaşayabilir. İletişim sorunlarını çözmek adına düzenli toplantılar düzenlemek, velilere açık iletişim kanalları sağlamak ve ğrenci başarıları konusunda velileri bilgilendirmek önemlidir. Öğrencilerin okul etkinliklerine, derslere ve diğer faaliyetlere aktif olarak katılımını sağlamak önemlidir. Müdürler, ğrenci katılımını artırmak için çeşitli motivasyon stratejileri uygulamalı, öğrencilere liderlik fırsatları sunmalı ve okul içi etkinlikleri eşitlendirmelidir. Okul müdürleri, bu ğrenci merkezli problemlerle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için proaktif ve iş birlikçi bir yaklaşım benimsemelidir. Aynı zamanda, öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlarla iş birliği içinde çözüm odaklı stratejiler geliştirmek de önemlidir (Çalik, 2007).

Okul müdürlerinin ğrenci merkezli problemleriyle ilgili çözüm arayışları sırasında, Türkiye'deki eğitim yasaları ve düzenlemeleri önemli bir rehberlik sağlamaktadır. Milli Eğitim Temel Kanunu, Türkiye'deki eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu kanun, öğrencilerin eğitim haklarına, eşitlik ilkesine ve güvenli bir öğrenme ortamına erişimini güvence altına almaktadır. Okul müdürleri, ğrenci davranışları, disiplin sorunları ve güvenlikle ilgili konularda bu temel kanunu rehber almalıdır (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Öğrenci disiplin yönetmeliği, okullarda disiplin kurallarını belirler ve uygular. Okul müdürleri, ğrenci davranışlarından kaynaklanan problemlerle ilgili olarak bu yönetmeliği dikkatlice incelemeli ve uygulamalıdır. Disiplin tedbirleri alırken, ğrenci haklarına saygı göstermeli ve adil bir yaklaşım benimsemelidir. Öğrencilerin hakları, anayasal düzenlemeler ve uluslararası sözleşmelerle korunmaktadır. Okul müdürleri, ğrenci merkezli problemleri çözerken bu hakları gözetmeli ve ğrenci ihlalleri durumunda yasal süreçlere saygı göstermelidir (Yıldız, 2018).

Öğrenciler arasındaki farklı ihtiyaçlara uygun olarak özel eğitim hizmetleri sunulmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen özel eğitim düzenlemeleri ve yönergeler doğrultusunda, okul müdürleri özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerin haklarına özel bir önem vermeli ve bu öğrencilere adil bir eğitim sağlamalıdır. Öğrenci merkezli problemler sıklıkla aileleri de içermektedir. Okul müdürleri, ailelerle iletişim kurarken ve sorunları çözerken Aile ve Sosyal

Politikalar Bakanlığı'nın rehberlik ve yönergelerini göz önünde bulundurmalıdır (Tok, 2002).

Okul müdürleri, yasal dayanakları anlamak ve uygulamak için düzenli olarak eğitim almaları, mevzuat değişikliklerini takip etmeleri ve hukuki danışmanlık alabilmeleri için gerektiğinde uzmanlara başvurmaları önemlidir. Bu şekilde, öğrenci merkezli problemlerle etkili bir şekilde başa çıkmaktadırlar (Korkmaz, 2005).

a. Disiplin Sorunları

Disiplin sorunları, genellikle kurallara uymama, istenmeyen davranışlar sergileme veya kurum içinde düzeni bozma gibi olumsuz davranışları ifade etmektedir. Bu sorunlar, öğrenciler arasındaki ilişkilerden kaynaklanabileceği gibi, öğrenci ile öğretmen, öğrenci ile okul yönetimi ya da öğrenci ile aile arasındaki etkileşimlerden kaynaklanabilir. Disiplin sorunları genellikle eğitim kurumlarında karşılaşılan yaygın bir konudur ve okul müdürleri, öğretmenler ve diğer ilgili personel tarafından ele alınmalıdır. Disiplin sorunlarıyla başa çıkmak için çoklu yönlü bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Öğrencilerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmak ve sürekli iletişim kanallarını açık tutmak, disiplin sorunlarının önlenmesinde etkili bir strateji olmaktadır (Çetin, 2019).

Eğitim kurumlarında, öğrenciler arasında ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinde yaşanan disiplin sorunları, öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik gelişimini olumsuz etkileyen önemli konulardan biridir. Bu sorunlar, bir dizi faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır ve çeşitli boyutlarda kendini gösterebilir (Turan ve Aydoğdu, 2012).

- Aile içindeki sorunlar, öğrencilerin davranışlarını etkilemektedir. Aile içindeki istikrarsızlık, ebeveynlerin ilgisizliği veya aşırı baskıcı tutumlar, öğrencilerin duygusal dengeyi kaybetmelerine ve bu durumu okulda yansıtmalarına neden olmaktadır (Can, 2022).
- Öğrenciler arasında yaşanan zorbalık, dışlanma veya arkadaş grupları arasındaki çatışmalar, öğrencilerin duygusal refahını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumlar, okul içinde gerginliklere ve disiplin sorunlarına yol açabilir (Çelikten, 2004).

- Okulun fiziksel ve sosyal ortamı, öğrencilerin davranışlarını etkiler. Öğrencilerin öğrenme tarzına uygun olmayan ders programları, fiziksel şiddetin yaygın olduğu okullar, öğrenciler arasında gerginliklere neden olmaktadır (Mirici ve Arslan, 2003).
- Öğrencilerin bireysel özellikleri, dikkat eksikliği ve hiperaktivite gibi durumlar, duygusal problemler ve öfke kontrolü eksikliği, disiplin sorunlarını tetikleyebilir.
- Belirsiz veya tutarsız kurallar, adaletsiz disiplin uygulamaları, öğrenciler arasında hoşnutsuzluğa ve itirazlara sebep olmaktadır. (Cerit, 2008)

Öğrencilerde disiplin sorunlarına çözüm bulmak için proaktif önlemler almak, eğitim programlarını etkili bir şekilde uygulamak, rehberlik hizmetlerinden yararlanmak ve ailelerle iş birliği yapmak önemlidir. Alternatif disiplin yöntemlerine başvurarak öğrencilere pozitif davranış stratejilerini öğretmek ve kişisel gelişim programlarına önem vermek, disiplin sorunlarının önlenmesinde etkili olmaktadır. Bu sayede, okul müdürleri ve öğretmenler, öğrencilerin sağlıklı bir öğrenme ortamında başarılı olmalarına katkı sağlamaktadırlar (Aslan ve Karip, 2014).

Okul yönetimi, öğrenciler arasında ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinde ortaya çıkan disiplin sorunlarına etkili bir şekilde mücadele etmek için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirmek durumundadır. Disiplin sorunlarıyla başa çıkmak, okulun sağlıklı bir öğrenme ortamını sürdürmesi açısından önemlidir (Ayrıl, 2016).

Okul yönetimi, disiplin sorunlarını önlemek için proaktif önlemler almalıdır. Öğrencilere yönelik davranış kuralları açıkça belirlenmeli, öğrencilere bu kuralların neden önemli olduğu anlatılmalı ve olumlu davranışları ödüllendiren bir sistem oluşturulmalıdır. Okul yönetimi, öğrencilerin duygusal ve sosyal gelişimine odaklanan rehberlik hizmetlerini etkin bir şekilde kullanmalıdır. Öğrencilere duygusal destek sağlamak, olası sorunları erkenden tespit etmek ve çözüme kavuşturmak için rehberlik birimi önemli bir rol oynamaktadır (Ağalday ve Mehmet, 2022).

Okul yönetimi, öğrencilere sosyal beceri, öfke kontrolü, iletişim ve problem çözme gibi konularda eğitim programları sunmalıdır. Bu tür programlar,

öğrencilerin olumlu davranışları öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Okul yönetimi, ailelerle iş birliği yaparak öğrencilerin davranışlarını daha iyi anlayabilir ve olası sorunlara karşı birlikte çözümler üretebilir. Ailelerin okuldaki disiplin politikaları hakkında bilgilendirilmesi önemlidir. Okul yönetimi, disiplin kurallarını tutarlı bir şekilde uygulamalıdır. Adaletli ve tutarlı disiplin uygulamaları, öğrenciler arasında eşitlik ve güven duygusunu pekiştirebilir (Erol, 1995).

Sadece cezalandırıcı yaklaşımların değil, aynı zamanda öğrencilere olumlu davranışları öğreten alternatif disiplin yöntemlerinin de kullanılması önemlidir. Öğrencilere sorumluluk alma, özür dileme gibi beceriler kazandırılabilir. Okul yönetimi, öğrencilerin davranışlarını anlamak ve onlarla empati kurmak için eğitici bir yaklaşım benimsemelidir. Öğrencilere neden bu davranışları sergiledikleri konusunda sorular sorarak çözüm odaklı bir süreç başlatılabilir. Okul yönetimi, disiplin sorunlarında hızlı ve etkili bir şekilde kriz yönetimi yapmalıdır. Olayların büyümeden çözüme kavuşturulması, okulun itibarını korumak açısından önemlidir (Bayar, 2016).

Bu yaklaşımların bir arada kullanılması, okul yönetimine disiplin sorunlarına karşı daha etkili bir mücadele stratejisi sunabilir ve öğrencilerin sağlıklı bir öğrenme ortamında başarılı olmalarını destekleyebilir.

b. Akademik Zorluklar

Akademik zorluklar, öğrencilerin eğitim sürecinde karşılaştığı çeşitli öğrenme güçlükleri ve başarı eksikliklerini ifade etmektedir. Bu zorluklar, öğrencilerin ders içeriklerini anlama, öğrenme becerilerini geliştirme ve akademik performanslarını sürdürme konularında ortaya çıkmaktadır. Akademik zorluklar, genellikle öğrencilerin öğrenme tarzları, motivasyon düzeyleri, dikkat eksikliği, öğrenme güçlükleri gibi faktörlerden kaynaklanabilir (Demirtaş ve Üstüner, 2007).

Bu zorluklar, öğrencinin sınıf içindeki başarısını etkileyebileceği gibi genel öğrenme sürecini de olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenciler, akademik zorlukları aşmak için destek ve rehberlik ihtiyacı duyabilirler. Eğitimciler, bu zorlukları tanıyarak, öğrencilere uygun öğrenme stratejileri ve destek mekanizmaları sunarak başarılarını artırmaya çalışabilirler (Çinkır, 2010).

Akademik zorluklar, bireysel farklılıkları ve öğrenme süreçlerindeki çeşitliliği yansıtan karmaşık bir konsepttir. Eğitimcilerin ve okul yönetiminin, öğrencilerin bu zorluklarla başa çıkabilmeleri için çeşitli pedagojik yaklaşımları değerlendirmeleri ve uygulamaları önemlidir. Bu, öğrencilere eğitimde eşit fırsatlar sağlama amacına hizmet eder ve eğitim sisteminin daha kapsayıcı ve adil olmasına katkıda bulunmaktadır (Semerci ve Çelik, 2002).

Öğrencilerin akademik zorlukları, eğitim sürecinde karşılaştıkları çeşitli güçlükler ve başarı eksikliklerini ifade etmektedir. Bu zorluklar, öğrencilerin öğrenme süreçlerini, ders içi başarılarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. İşte öğrencilerin karşılaştığı bazı yaygın akademik zorluklar (Erol, 1995):

- **Öğrenme Güçlükleri:** Bazı öğrenciler, belirli konularda veya derslerde öğrenme güçlükleri yaşayabilir. Bu durum, öğrencinin konuyu anlamakta zorlanması veya bilgiyi öğrenme sürecinde engellerle karşılaşması anlamına gelebilir (Keser ve Gedikoğlu, 2008).
- **Motivasyon Eksikliği:** Öğrenciler arasında motivasyon eksikliği, derslere karşı ilgisizlik veya öğrenmeye yönelik azalmış bir istek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğrencinin başarıya olan inancını ve çabasını etkilemektedir.
- **Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite:** Dikkat eksikliği ve hiperaktivite, öğrencilerin derslere odaklanmalarını zorlaştırmaktadır. Bu durum, sınıf içinde dikkat dağınıklığı, huzursuzluk ve öğrenme sürecine müdahale edebilir (Dongo ve Mahlangu, 2022).
- **Sınav Kaygısı:** Öğrenciler arasında sınav kaygısı, sınavlara yönelik aşırı endişe ve stresin neden olduğu akademik zorluklara yol açabilir. Bu durum, öğrencinin potansiyelini tam anlamıyla ortaya koymasını engelleyebilir.
- **Zaman Yönetimi Zorlukları:** Öğrenciler, ders çalışma, ödevler ve sınavlar arasında etkili bir zaman yönetimi sağlamakta zorlanabilirler. Bu durum, öğrencinin akademik performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Bayar, 2016).

Bu akademik zorluklarla başa çıkmak için okullar, öğrencilere bireysel ihtiyaçlarına uygun destek ve rehberlik sağlamalıdır. Eğitimciler, öğrencilerin

öğrenme tarzlarını anlamalı ve çeşitli öğretim stratejileriyle öğrencilere destek olmalıdır. Ayrıca, velilerle iş birliği içinde çalışarak öğrencilerin akademik başarılarını artırmak için çözüm odaklı yaklaşımlar benimsemek önemlidir (Demir, 2016).

Okul müdürleri, öğrencilerin akademik performanslarını düzenli olarak değerlendirir ve izler. Sınav sonuçları, not ortalamaları ve öğretmen raporları gibi verileri kullanarak öğrencilerin akademik gelişimini takip ederler. Her öğrencinin bireysel öğrenme ihtiyaçları farklıdır. Okul müdürleri, öğrencilerin bireysel güçlüklerini belirlemek ve bu doğrultuda destek sağlamak için öğretmenlerle iş birliği yapar (Ertuğ, 2020).

Okul müdürleri, öğretmenlere akademik zorluklarla başa çıkma konusunda eğitim ve rehberlik sunmaktadır. Eğitimcilerin öğrenci ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmeleri için gelişim fırsatları sağlamaktadır. Okul müdürleri, öğrencilere akademik yönlendirme ve kariyer danışmanlığı hizmetleri sunmaktadır. Öğrencilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak kaynakları ve bilgileri sağlamaktadırlar (Çalık, 2007).

Okul müdürleri, velilerle düzenli iletişim kurar ve öğrencinin akademik performansı ile ilgili bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Velilerle iş birliği içinde çalışarak öğrencinin başarısını destekler. Gerek duyulan durumlarda, okul müdürleri, öğrencilere özel eğitim hizmetleri sunmak üzere uzmanlardan destek alabilir. Böylece öğrencilerin özel öğrenme ihtiyaçları karşılanabilir (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Okul müdürleri, öğrencileri motive etmek ve başarılarını ödüllendirmek amacıyla motivasyon ve teşvik programları düzenlemektedir. Bu programlar, öğrencilerin derslere olan ilgilerini ve katılımlarını arttırmaktadır. Okul müdürleri, öğrencilere çeşitli alanlarda faaliyet göstermeleri için fırsatlar sunan kulüp ve etkinlikleri destekler. Bu, öğrencilerin ilgi alanlarını geliştirmelerine ve öğrenme süreçlerine olumlu bir şekilde katılmalarına yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2018).

c. Öğrenci Memnuniyeti

Öğrenci memnuniyeti, öğrencilerin eğitim kurumlarındaki deneyimleri ve sunulan hizmetlerle ilgili duydukları tatmin duygusunu ifade etmektedir. Bu

kavram, öğrencilerin eğitimleriyle, öğretim materyalleriyle, öğretim yöntemleriyle, okul atmosferiyle, sosyal etkinliklerle ve genel olarak eğitim kurumuyla ilgili tüm unsurlarla olan deneyimlerini değerlendirir (Tok, 2002).

Öğrenci memnuniyeti, bir eğitim kurumunun kalitesini ve etkili bir şekilde öğrenci ihtiyaçlarına nasıl cevap verdiğini ölçmek için önemli bir göstergedir. Bu kavram, öğrencilerin eğitim sürecinde ne kadar angaje olduklarını, okuldan aldıkları destek miktarını, öğretmen-öğrenci ilişkilerini ve genel öğrenci yaşam kalitesini anlamak için kullanılmaktadır. Eğitim kurumları, öğrenci memnuniyetini artırmak için öğrenci geri bildirimlerini dikkate almalı, gelişim alanlarını belirlemeli ve sürekli olarak hizmet kalitesini iyileştirmek için çaba göstermelidir. Bu, daha motive ve başarılı öğrencilerin yetişmesine katkı sağlamaktadır ve genel olarak bir eğitim kurumunun itibarını güçlendirmektedir (Korkmaz, 2005).

Öğrenci memnuniyetini oluşturmak, eğitim kurumları için önemli bir hedef olsa da, birçok zorlukla karşılaşabilir. İşte öğrenci memnuniyeti oluşturmada karşılaşılan bazı zorluklar (Çetin, 2019):

- Farklı Öğrenci İhtiyaçları: Her öğrencinin öğrenme tarzı, beklentileri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu nedenle, tüm öğrencileri tatmin eden genel bir yaklaşım bulmak zor olmaktadır.
- Sınırlı Kaynaklar: Okullar genellikle sınırlı bütçe, personel ve fiziksel kaynaklarla çalışmak zorundadır. Bu sınırlı kaynaklar, öğrenci memnuniyetini artırmak için gereken iyileştirmeleri engelleyebilir (Turan ve Aydoğdu, 2012).
- Personel Yetersizliği: Öğrenci memnuniyeti, öğretmenlerin, rehberlik uzmanlarının ve diğer personelin etkili katılımını gerektirmektedir. Ancak personel yetersizliği durumunda bu, zaman zaman zorlayıcı olmaktadır.
- Teknolojik Altyapı Sorunları: Eğitimdeki teknolojik gelişmeleri takip etmek ve öğrencilere en iyi hizmeti sunmak, teknolojik altyapı sorunları olmadan zordur (Can, 2022).
- Ebeveyn ve Velilerin Beklentileri: Öğrenci memnuniyetini oluşturmak, sadece öğrencilerle değil, aynı zamanda ebeveyn ve velilerle etkili iletişim

ve iş birliği gerektirmektedir. Farklı beklentilere sahip ebeveyn ve velilerle başa çıkmak zor olmaktadır.

- Hızlı Değişen Eğitim Ortamı: Eğitim ortamı, teknoloji, müfredat ve öğrenci beklentileri gibi birçok faktöre bağlı olarak hızla değişmektedir. Bu sürekli değişen dinamiklere ayak uydurmak zorlayıcı olmaktadır.
- Toplumsal ve Ekonomik Faktörler: Öğrenci memnuniyetini etkileyen faktörlerden bazıları, ailelerin ekonomik durumu, öğrencilerin sosyal çevreleri ve genel toplumsal koşullar gibi etmenlerdir.

Bu zorluklara rağmen, eğitim kurumları sürekli olarak öğrenci memnuniyetini geliştirmek için çaba sarf etmeli, öğrenci geri bildirimlerine önem vermeli ve esnek bir yaklaşım benimsemelidir. Eğitim kurumları, bu zorlukları aşmak için stratejik planlamalar yapmalı ve öğrenci memnuniyetini artırmak için sürekli iyileştirmelerde bulunmalıdır (Çelikten, 2004).

Okul müdürleri, öğrenci memnuniyetini artırmak ve sürdürmek adına çeşitli stratejilere başvurabilirler. Birinci olarak, etkili iletişim kurmak öğrenci memnuniyetinin temel taşlarından biridir. Okul müdürleri, düzenli olarak öğrencilerle iletişim kurmalı, sorunları dinlemeli ve çözüm önerilerine açık olmalıdır (Mirici ve Arslan, 2003).

İkinci olarak, öğrenci temsilcileri aracılığıyla geribildirim almak ve öğrencilerin görüşlerini değerlendirmek önemlidir. Bu temsilciler, öğrencilerin taleplerini ve beklentilerini yönetimle paylaşarak daha katılımcı bir sürecin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Cerit, 2008).

Üçüncü olarak, okul müdürleri adil davranmalı ve eşitlik ilkesine özen göstermelidir. Her öğrencinin bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, öğrenciler arasında güvenin artmasına ve memnuniyetin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Aslan ve Karip, 2014).

Dördüncü olarak, katılımcı karar alma süreçleri oluşturmak öğrenci memnuniyetini güçlendirmektedir. Öğrencilere, okulu ilgilendiren kararlarda söz sahibi olma fırsatı vermek, onların okula duyduğu bağlılığı arttırmaktadır (Ayrıl, 2016).

Beşinci olarak, okul müdürleri eğitim çevresini iyileştirmeye odaklanmalıdır. Temizlik, güvenlik ve öğrenci dostu alanlar oluşturmak öğrencilerin okula olan bağlılığını arttırmaktadır (Ağalday ve Mehmet, 2022).

Altıncı olarak, okul müdürleri psikososyal destek hizmetlerini güçlendirmektedir. Öğrencilerin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, genel memnuniyetin artmasına yardımcı olmaktadır (Erol, 1995).

Yedinci olarak, öğrencilerden düzenli olarak geri bildirim almak, okulun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek adına önemlidir. Bu geri bildirimler, sürekli iyileştirme fırsatları sunmaktadır.

Sekizinci olarak, öğrenci ilgi alanlarına uygun eğitim programları oluşturmak öğrenci memnuniyetini arttırmaktadır. Öğrencilerin derslerden daha fazla keyif almalarını sağlayacak içeriklere odaklanmak önemlidir (Bayar, 2016).

Dokuzuncu olarak, sosyal ve kültürel etkinlikleri teşvik etmek öğrencilerin okula olan bağlılığını arttırmaktadır. Bu etkinlikler, öğrenciler arasındaki iletişimi güçlendirir ve okul kimliğini oluşturmaktadır (Demirtaş ve Üstüner, 2007).

Sonuç olarak, okul müdürlerinin öğrenci memnuniyetini artırmak için bu çeşitli stratejileri benimsemesi, daha sağlıklı bir öğrenme ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu stratejiler, öğrencilerin sadece akademik başarılarına değil, aynı zamanda genel yaşam memnuniyetlerine de olumlu etki edebilir (Çınkır, 2010).

3. Okul Müdürlerinin Kurum Dışı İlişkilerde Problemler ve Çözümleri

Okul müdürleri, sadece okul içinde değil, aynı zamanda kurum dışındaki ilişkilerde de çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bu zorluklar, genellikle yerel yönetim, veliler, diğer okullar, iş dünyası ve toplum gibi çeşitli paydaşlarla olan etkileşimleri kapsamaktadır. Okul müdürleri, okullarının bulunduğu bölgedeki belediye veya ilçe yönetimleriyle etkili bir iletişim sürdürmelidir. Ancak, bütçe kısıtlamaları, altyapı sorunları ve kaynak eksiklikleri gibi konularda yaşanan sorunlar, müdürleri zor durumda bırakabilir. Bu durum, okulların ihtiyaçlarına uygun destek almakta güçlük yaşanmasına neden olmaktadır (Semerci ve Çelik, 2002).

Velilerle iletişim kurmak ve onların beklentilerini karşılamak önemlidir, ancak bu süreçte bazı müdürler, öğrencilerin eğitimine müdahale etme konusunda veli müdahalesiyle karşılaşabilir. Ayrıca, veliler arasında farklı beklentiler ve talepler olmaktadır, bu da müdürleri dengeleme ve adil bir tutum sergileme konusunda zorlamaktadır. Özellikle aynı bölgedeki diğer okullarla etkili bir iş birliği, kaynak paylaşımı ve deneyim alışverişi, müdürlerin önem verdiği konulardan biridir. Ancak rekabetçi bir ortamda, bu iş birliği bazen sorunlu olmaktadır (Erol, 1995).

Okullar, iş dünyasıyla iş birliği yaparak staj, iş deneyimi veya kaynak sağlama gibi konularda avantajlar elde edebilir. Ancak, bu iş birliği sürecinde etik meseleler ve çıkar çatışmaları ortaya çıkmaktadır. Okul, bulunduğu toplumla entegre olmalıdır. Ancak, bazı durumlarda toplumla çıkan farklılıklar, kültürel sorunlar veya toplumun okula yönelik olumsuz bakış açısı müdürleri zor durumda bırakabilir (Keser ve Gedikoğlu, 2008).

Müdürler, paydaşlarla etkili bir iletişim kurarak sorunları önceden tespit edebilir ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirebilir. Diğer okullar, iş dünyası ve toplumla ortak projelerde yer almak, sorunları çözmek ve birbirinden öğrenmek için fırsatlar yaratabilir.

Veliler, yerel yönetim ve toplum gibi paydaşların katılımını artırmak, karar alma süreçlerine dahil etmek, sorunların daha demokratik bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır. Sorunların kaynağını anlamak ve çözümler üretebilmek için müdürler, personel ve paydaşlar arasında eğitim ve farkındalık programları düzenleyebilir. Müdürler, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyerek, çeşitli paydaşlar arasında güven oluşturmaktadırlar. Okul müdürleri, bu çözüm yaklaşımlarını benimseyerek kurum dışı ilişkilerdeki problemleri aşabilir ve daha sürdürülebilir bir eğitim ortamı oluşturmaktadırlar (Dongo ve Mahlangu, 2022).

4. Finansal Problemler ve Maddi İhtiyaçlar İçin Tedbirler

Okul müdürleri, kurumlarının düzenli işleyebilmesi, öğrencilere kaliteli eğitim sunabilmeleri ve fiziki koşulları sürdürebilmeleri için finansal ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler. Okullar genellikle sınırlı bir bütçeyle çalışmak zorunda kalabilirler. Bütçe yetersizliği, temel ihtiyaçların

karşılanmasında, öğretmen sayısının artırılmasında veya eğitim materyallerinin güncellenmesinde sorunlara neden olmaktadır (Bayar, 2016).

Okul binalarının bakımı, onarımı ve güvenliği için gereken finansmanın yetersiz olması, altyapı sorunlarına yol açabilir. Bu durum, öğrenci ve öğretmenlerin güvenliği ile doğrudan ilgili olmaktadır. Eğitimde kullanılan teknolojik araçların güncellenmesi ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılması için yeterli kaynak sağlanamaması, öğrencilerin dijital becerilerini geliştirmelerini engelleyebilir. Okulların personel maaşları ve idari giderleri için yeterli kaynağa sahip olmamaları, nitelikli öğretmenleri çekmede ve mevcut personeli elde tutmada sorunlara yol açabilir (Demir, 2016).

Güncel ve çeşitli eğitim materyallerine ulaşmak, öğrencilerin öğrenim kalitesini arttırmaktadır. Ancak bu materyallere yeterli bütçe ayrılmadığında, öğrenciler kaynak eksikliğiyle karşılaşabilir. Okullar, sivil toplum kuruluşları, şirketler veya yerel yönetimlerle iş birliği yaparak ek fon kaynaklarına ulaşabilirler. Özel projeler ve bağış kampanyaları aracılığıyla belirli ihtiyaçlar için finansman sağlanabilir. Okul müdürleri, mevcut bütçelerini etkili bir şekilde planlamalı ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmalıdır (Ertuğ, 2020).

Teknolojik altyapının geliştirilmesi için projeler oluşturulabilir ve ilgili desteklere başvurulabilir. Okullar, kaynakları daha etkili kullanmak ve paylaşmak için diğer okullar ve kurumlarla iş birliği yapabilirler. Okul topluluğunu, velileri ve yerel halkı finansal konularda bilgilendirmek ve katılımlarını teşvik etmek önemlidir. Finansal sorunlarla başa çıkabilmek için okul müdürleri, yaratıcı ve sürdürülebilir çözümler bulmak, dış kaynaklardan yararlanmak ve etkili bir bütçe yönetimi uygulamak zorundadırlar (Döş ve Sağır, 2013).

Okul müdürleri, okullarındaki maddi ihtiyaçları karşılamak adına bir dizi tedbir almak durumundadır. Bu tedbirler, genellikle sınırlı bütçe ve kaynaklarla en etkili şekilde yönetimi içermektedir. Okul müdürleri, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanarak bütçelerini optimize etmeye çalışırlar. Bu, gereksiz harcamalardan kaçınma ve öncelikli ihtiyaçlara odaklanma anlamına gelir. Okullar, yerel işletmeler, dernekler, veliler ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak ek finansal destek sağlamaya çalışabilir. Bağışlar, sponsorluklar ve çeşitli projeler aracılığıyla okul bütçesine katkıda bulunmaktadır (Çalik, 2007).

Okul müdürleri, ğrenci ve ğretmen ihtiyaçlarını karşılamak adına projeler geliştirerek özel fonlama kaynaklarına başvurabilirler. Bu projeler, okulun ne çıkan ihtiyaçlarına odaklanarak destekçilerden fon sağlama amacını taşır. Okul müdürleri, okullarındaki ihtiyaçları belirlemek ve öncelik sırasına koymak için düzenli olarak ihtiyaç analizi yaparlar. Bu analizler, mevcut durumu değerlendirmeye ve bütçenin doğru bir şekilde yönlendirilmesine yardımcı olur (Bayrakçı ve Dizbay, 2013).

Okul müdürleri, öğrencilere ve öğretmenlere maddi destek sağlamak için burslar ve teşvik programları gibi yöntemlere başvurabilirler. Bu, eğitim kalitesini artırmak ve motivasyonu yüksek tutmak için etkili bir stratejidir. Okul müdürleri, maddi ihtiyaçlarla başa çıkarken yaratıcı ve sürdürülebilir çözümler bulmak adına çaba harcarlar. Bu tedbirler, okulun genel performansını artırmak ve ğrenci, ğretmen memnuniyetini güvence altına almak için önemli bir rol oynamaktadır (Yıldız, 2018).

C. Okul Müdürlerinin Problemlere Yaklaşımları

Okul müdürleri, günlük operasyonlardan stratejik yönetim konularına kadar bir dizi farklı problemle karşılaşabilir. Okul müdürleri, potansiyel problemleri önceden tahmin etmeye çalışır ve proaktif bir şekilde planlar geliştirirler. Bu, mevcut sorunların önüne geçmeye ve daha iyi bir hazırlık süreci yürütmeye yardımcı olmaktadır. Müdürler, okuldaki diğer yöneticiler, öğretmenler ve personel ile etkili bir iletişim ve iş birliği kurarak problemlere ekip çözümleri bulmaya çalışır. Ortak zeka ve farklı bakış açıları, çeşitli problemlerin üstesinden gelmede yardımcı olmaktadır (Tok, 2002).

Okul müdürleri, açık ve etkili iletişimle sorunları ele almaya önem verirler. Sorunların doğru bir şekilde anlaşılması ve ilgili taraflar arasında net bir iletişim, çözüm sürecini kolaylaştırabilir. Okul müdürleri, sorunları ele alırken uygun durumlarda görevleri ve sorumlulukları etkili bir şekilde değerlendirmektedirler. Bu, takım içindeki yetenekleri en iyi şekilde kullanmayı ve çözüm sürecini hızlandırmayı sağlamaktadır. Değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilmek yeteneği, okul müdürlerinin sorunlara daha etkili çözümler bulmalarına yardımcı olur. Esneklik, beklenmedik durumlarla başa çıkma kapasitesini arttırmaktadır (etin, 2019).

Okul müdürleri, ğrenci ve personel ihtiyaçlarına duyarlı olurlar. Sorunlara yaklaşıırken bu ihtiyaçları göz önünde bulundurarak daha adil ve sürdürülebilir çözümler bulmaya çalışırlar. Okul müdürleri, sorunları anlamak ve çözüm üretmek için veri analizi ve değerlendirmeye önem verirler. Mevcut durumu objektif bir şekilde değerlendirmek, daha bilinçli kararlar almayı sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, okul müdürlerinin karmaşık sorunlarla başa çıkma süreçlerini yönlendirmelerine ve okulun genel etkinliğini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Her durumda, problem çözme sürecindeki esneklik ve liderlik becerileri önemlidir (Can, 2022).

Okul müdürleri, eğitim kurumlarında karşılaştıkları çeşitli problemlere karşı çözüm odaklı bir tutum benimserler. Bu tutum, okulun etkin bir şekilde yönetilmesini, ğrenci başarısını artırmayı ve personel memnuniyetini sağlamayı amaçlar. Okul müdürleri, liderlik vasıflarıyla donatılmış olup, uzun vadeli bir vizyon oluşturarak okulun hedeflerine odaklanırlar. Bu vizyon, olası problemlere karşı çözüm yollarını belirlemelerine yardımcı olur. Okul müdürleri, karşılaştıkları problemlerden öğrenir ve sürekli gelişim ilkesine bağlı kalırlar. Her deneyimden çıkarılarak okulun genel performansını artırmak için sürekli iyileştirme çabalarına katılırlar. Okul müdürlerinin bu tutumları, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır ve okul topluluğunun genel refahını artırır. (elikten, 2004)

D. Eğitim Yönetiminde zm Stratejileri

Eğitim yönetiminde çözüm stratejileri, eğitim kurumlarında karşılaşılan çeşitli zorlukların üstesinden gelmek ve daha etkili bir yönetim sağlamak amaçıyla geliştirilen stratejik yaklaşımlardır. Bu stratejiler, okul müdürlerine, öğretmenlere ve diğer personel üyelerine rehberlik ederek sorunlara yönelik etkili çözümler geliştirmelerine yardımcı olur (Mirici ve Arslan, 2003).

Okul müdürüleri, etkili liderlik vasıflarını kullanarak uzun vadeli bir vizyon oluşturmalı ve okulun hedeflerine odaklanmalıdır. Bu vizyon, eğitim kurumunun gelişimini yönlendirmek ve problemlere çözüm getirmek için bir rehber niteliği taşır. Eğitim yönetiminde çözüm stratejileri arasında veri analizi ve değerlendirme önemli bir yer tutar. Okul müdürüleri, ğrenci başarı verilerini,

öğretmen performansını ve diğer ilgili verileri düzenli olarak analiz ederek sorunları tespit edebilir ve çözüm yollarını belirleyebilir (Cerit, 2008).

Okul müdürüleri, eğitimde çözüm stratejilerini belirlerken öğretmenler, veliler ve diğer paydaşları sürece dahil etmektedir. Katılımcı yönetim anlayışıyla çalışarak, farklı bakış açılarından faydalanır ve çözümleri birlikte geliştirmektedir. Eğitim yönetimindeki bir başka strateji, öğretmenlerin profesyonel gelişimine odaklanmaktır. Eğitim kurumu, öğretmenlerin sürekli olarak gelişimlerini desteklemek için eğitim programları ve kaynakları sağlamaktadır. Böylece, öğrencilere daha etkili bir şekilde öğretim sunabilirler. Eğitim yöneticileri, okul içinde ve dışında karşılaşılan problemlere sistemli bir şekilde yaklaşma becerilerine sahip olmalıdır. Problemleri tanımlama, kök nedenleri belirleme ve etkili çözüm stratejileri geliştirme konusunda yetkinlik kazanmış olmaları önemlidir (Aslan ve Karip, 2014).

Eğitimde çözüm stratejileri arasında etkili iletişim ve açık yönetim yer almaktadır. Okul müdürüleri, personel, öğrenci ve velilerle etkili iletişim kurarak şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemelidir. Bu, güvenin artmasına ve çözüm süreçlerinin daha verimli yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Eğitim yönetiminde çözüm stratejileri arasında finansal yönetim de önemlidir. Okul müdürüleri, sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak öğrencilere en iyi eğitimi sağlamaya yönelik finansal planlamayı başarmalıdır. Bu stratejiler, eğitim yönetiminde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Okul müdürüleri, bu stratejileri etkili bir şekilde uygulayarak eğitim kurumlarının başarısını arttırmaktadır ve sürdürülebilir bir eğitim ortamı oluşturmaktadırlar (Ağalday ve Mehmet, 2022).

E. Konu ile ilgili Yapılmış Çalışmalar

Dongo, Mahlangu (2022), Güney Afrika'daki okullarda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin karşılaştığı sorunları araştırdı. Bu sorunlar, eğitim döneminin etkili şekilde biçimde kullanılmasını engelledi. Bu araştırmanın amacı, Güney Afrika'daki okullarda iletişim süresinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için okul müdürleri ve öğretmenlerin karşılaştıkları zorlukları incelemektir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, eğitim süresinin en iyi şekilde kullanılmasını engelleyen sorunları incelemektedir. Sonuç olarak, bu makale, bu zorlukların

eğitim ve öğrenme faaliyetleri sırasında bilgi akışının ve sunumunun nasıl iyileştirilebileceğini anlamaya çalıştı. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman analizi yoluyla bu makalede toplanmıştır.

İlk seviye sonrası öğretmenler ve okul müdürleri, öğretim süresinin en iyi şekilde kullanılmasıyla ilgili iletişim süresi boyunca karşılaştıkları sorunları tartışmak ve anlamak için bireysel görüşmeler yaptı. Daha sonra her konuşma yazıya geçirildi, kodlandı ve temalar oluşturuldu. İlçedeki eski Model C okullarındaki öğretmenler ve okul müdürleri, aynı zorluklarla karşı karşıyadır. Bununla birlikte, okul müdürlerinin öğretmenler ve diğer ilgili taraflarla işbirliği yapması, öğrencilerin akademik başarısını artıracaktır. Katılımcı öğretmenlerin bazıları, özellikle de zorluklar okul müdürlerinin öğretim süresini nasıl yönettiği konusundaki bazı eksikliklerin bir sonucuysa, açıkça konuşma konusunda bazı çekinceleri var.

Astları olarak öğretmenler, isimlerinin ve paylaşılan bilgilerin gizli tutulmasına rağmen, mağdur olma korkusuyla okulun müdürlerini korumak için çalışabilirler. Bu araştırmanın sonuçları ve tavsiyeleri, okul müdürleri, öğretmenler ve Temel Eğitim Bölümü'nün, öğretim süresinin en iyi şekilde kullanılmasına engel olan zaman kaybının nedenlerini ve bunları en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için uygulanabilecek stratejileri belirlemede kullanılabilir. Bu çalışmaya dayanarak, okul müdürleri ve öğretmenler, öğretim zamanını daha verimli kullanmak için bu tür sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını yeniden gözden geçirebilirler. Bu makale, öğretim süresinin en iyi şekilde kullanılması konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin mevcut literatüre hem teorik hem de pratik olarak katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, okul müdürlerine ve öğretmenlere, öğrencilerin akademik performansını iyileştirmek için bu zorlukları nasıl en aza indirebilecekleri veya ortadan kaldıracabilecekleri konusunda bazı tavsiyelerde bulunmaktadır.

Bayar (2016), Okulun Müdürlerinin Okullarının İlk senesinde Karşılaşmış olduğu Problemler hakkında bir araştırma yaptı. Bu araştırmanın amacı, müdürlerin uygulamada karşılaştıkları temel sorunları belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için araştırmacı nitel bir araştırma yöntemi kullanmış, Amasya şehrinde görev yapan müdürlerle görüşmüş ve doküman analizi yaparak yönetim ve liderlik uygulamalarına ilişkin ayrıntılı bilgi toplamıştır. Verileri inceledikten

sonra araştırmacı, katılımcı müdürlerin çoğunun işlerinden şikayetçi olduğunu ve bu nedenle işlerinden ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu buldu. Diğer taraftan müdürler, okullarda şiddet, ailelerin okula yönelik olumsuz tutumları, Suriye ve Irak'tan göçmen öğrenciler ve aileler, öğretmen sendikaları (sendikalizm), öğretmenlerin müdürlere karşı tutum ve davranışları ve okullarda ve sınıflarda artan istenmeyen davranışlar dahil olmak üzere çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacı, yukarıda belirtilen sonuçlara dayanarak okul müdürü olarak görev yapmanın eskisinden daha zor olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'nin geleceği için eğitim sistemindeki ilkeleri korumak ve zorlukların olumsuz etkilerini en aza indirmek için Türk politika yapıcılar, araştırmacılar ve eğitimciler işbirliği yapmalıdır.

Demir (2016), okul müdürlerinin karşılaştığı zorlukları inceledi. Türkiye'de 177 üniversite, 60'a yakın fakültede öğretmen yetiştiriyor ve 800 bin öğretmen Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışıyor. Bu eğitim kurumlarında 18 milyon öğrenci öğreniyor. Bu büyüklükteki bir kuruluşun yönetimi çok sayıda soruna yol açabilir. Bu tanımlayıcı makale, 2014 yılında binlerce okul müdürünün siyasi nedenlerle görevden alınmasından önce hazırlandı ve 2014-2015 eğitim öğretim yılı başlamadan önce yazıldı. Çanakkale'deki müdürlerin karşılaştığı sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çanakkale'de anaokulu, ilkokul ve ortaokul/liselerde çalışan 155 okul müdürü araştırmanın evrenini oluşturdu. Araştırmaya göre, en sık karşılaşılan sorunlar finansal sorunlardı. Birçok katılımcı, öğrencilerin istenmeyen davranışını önemli bir sorun olarak görmediğini belirtti. Katılımcılar ayrıca eğitim kurumlarının fiziksel koşulları ve akademik kadroyla ilgili bazı konuları sıraladılar.

Dea, Basha (2014), okul müdürlerinin genel kalite eğitim geliştirme programı uygulamasında karşılaştıkları liderlik sorunlarını inceledi. Wolaita Kasabası İdaresi'ndeki seçilmiş devlet ilköğretim okullarında GEQIP uygulanırken okul liderliğinin karşılaştığı zorluklar bu çalışmanın konusu oldu. Araştırmaya katılan 13 ilköğretim okulunun %81,25'i Tanımlayıcı bir tarama araştırması tasarımı, görüşmeler, anketler, odak grup tartışmaları ve doküman analizi gibi nitel ve nicel verileri toplar. Tesadüfi örnekleme, seçilen okulları seçmek için kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürü ve müdür yardımcıları, PTA ve KETB üyeleri ve öğrenciler, amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak seçilmiştir. Öğretmenler, bölüm başkanları ve müfettişler, basit bir tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak seçilmiştir. Çalışma, GEQIP uygulama sürecinde okulların liderlik deneyimindeki ana sorunların destek, bağlılık, teşvik, anlayış ve paydaşların zayıf işbirliği olduğunu ortaya koydu.



III. YÖNTEM

Araştırmanın problemi, tasarımı ve süreci bu bölümde açıklanmaktadır. Tasarımın nasıl geliştirildiği, araştırmanın nasıl yürütüldüğü ve veri toplama yöntemlerinin neden kullanıldığı anlatılmaktadır. Ayrıca güvenilirlik ve geçerlik hakkında bilgi verilmektedir.

A. Araştırma Deseni

Nitel araştırma yöntemi, olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasını amaçlayan bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yöntem, fenomenolojik, kuram oluşturma, etnografik, durum çalışması ve anlatı araştırması gibi çeşitli türlere sahiptir (Creswell, 2007). Bu araştırma tasarımı, özellikle durum çalışması olarak bilinen nitel bir araştırma yöntemiyle ilgilidir. Durum çalışması, araştırmacının bir veya daha fazla durumu gözlemler, görüşmeler, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar ve raporlar gibi çeşitli veri toplama araçlarıyla kapsamlı bir şekilde incelediği bir yöntemdir. Bu süreçte, araştırmacı durumları ve ilgili konuları ayrıntılı olarak raporlar (Creswell, 2007). Yin'e (2003) göre, durum çalışması araştırmacıya kontrolü dışında olan bir olgu ya da olayı derinlemesine inceleme imkanı tanır ve bu yöntem, mevcut bir olgunun gerçek dünya çerçevesi içinde ele alınmasını sağlar. Bu bağlamda, nitel durum çalışması, ortaöğretim kurumlarında etiketleme olgusunun nasıl işlediğini bütüncül bir yaklaşımla incelemek amacıyla bu çalışmada tercih edilmiştir.

Stake (2005) tarafından tanımlandığı üzere, içsel, araçsal ve çoklu durum çalışması, araştırmacının ilgi alanlarına ve amacına göre farklı türlerde uygulanabilen durum çalışması yöntemleridir. Çoklu durum çalışmasında, araştırmacı tekrar mantığını kullanarak her durumu aynı yöntemlerle inceler (Creswell, 2007). Örneğin, yeni bir eğitim teknolojisinin okullarda nasıl uygulandığını araştıran bir araştırmacı, tek bir okulda çalışmak yerine, çeşitli okulları seçerek daha geniş bir perspektif elde edebilir. Bu yaklaşım, çoklu durum çalışmasına tipik bir örnek teşkil eder (Yin, 2003).

Yin'e (2003) göre, çoklu durum çalışması iç içe geçmiş ve bütüncül olmak üzere iki türe ayrılır. İç içe geçmiş çoklu durum çalışmasında, araştırmaya dahil edilen her durum alt birimlere ayrılarak daha detaylı bir analiz yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırma, İstanbul ilindeki 16 farklı öğretim kurumunda okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları inceleyen bir çoklu durum çalışması örneğidir. Bu yaklaşım, çeşitli okullardaki durumu analiz ederek, genel bir bakış açısı elde edilmesini sağlar.

B. Araştırma Tasarımı

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara nasıl yanıt vereceklerini belirlemektir. Bu bağlamda nitel bir araştırma için görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın odak noktası olan temel sorular belirlendi ve katılımcı seçildi. Okul müdürleri, sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunları ve çözüm yollarını paylaşmak için gönüllü olarak katıldılar. Görüşmelerin etkili ve yönlendirici olmasını sağlamak için bir görüşme protokolü geliştirilmiştir. Araştırma sorularını, görüşmeleri ve katılımcıların gizliliğini korumak için protokol vardır. Belirli bir protokole göre, katılımcılarla bireysel veya grup görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler sırasında katılımcılardan alınan bilgiler kaydedildi veya not edildi. Nitel veri analizi, görüşmelerden toplanan bilgileri inceledi. Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları ve çözüm yollarını anlamak için temalar, ortak noktalar ve çıkarımlar belirlendi. Analiz edilen veriler, okul müdürlerinin görevleri sırasında karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara nasıl yanıt verdiklerini anlamalarına yardımcı oldu. Bu noktada, elde edilen bulguların kapsamlı bir değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmanın bulguları yayınlandı ve sonuçlar çıkarıldı. Okul müdürlerinin görevleri sırasında karşılaştıkları sorunlar ve çözüm yolları vurgulanarak paydaşlara öneriler sunuldu.

C. Evren ve Örneklem

Araştırma sürecine dahil olan okullar belirlendikten daha sonra, bu kurumlarda örnekleme dahil edilen yöneticilerin seçimi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik kullanılmıştır. Araştırmaya katılan

katılımcılar, okul müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni, Kağıthane ilçesindeki 117 kamu okulunu kapsamaktadır. Bu evrenden seçilen ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürler, araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu yöntem, farklı deneyim ve bakış açılarına sahip müdürlerin dahil edilmesiyle, araştırmanın sonuçlarının daha kapsamlı ve genellenebilir olmasını sağlamaktadır.

Bu araştırmanın ana kütlesi, İstanbul ili Kağıthane ilçesindeki çeşitli kademelerde 117 kamu okulunun müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırma, bu grubun karşılaştığı genel ve özgül problemleri, bu problemlere karşı geliştirdikleri stratejileri ve çözüm yaklaşımlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Ana kütlenin çeşitliliği, farklı eğitim kademesi ve türlerindeki okullarda çalışmakta olan müdürler arasındaki deneyim ve yaklaşım farklılıklarını da kapsamaktadır.

Araştırmanın örnekleme, ana kütle içerisinde belirli kriterlere göre seçilecek okul müdürlerinden oluşmaktadır. Örneklem olarak, İstanbul genelinde bulunan kamu okullarının müdürleri Rasgele Örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. İstanbul ili Kağıthane ilçesindeki 16 okul müdürü ile görüşülmüştür. Katılımcılar hem erkek hem kadınlardan oluşmaktadır. Yaş aralığı ortalama 35-55 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 1. Katılımcıların demografik verileri

Sıra No	Okul Adı (O)	İsim	Görevi/Kurumu
K-1	O1	R.A. Erkek	Müdür
K-2	O2	H.Y. Erkek	Müdür
K-3	O3	M. Z. Erkek	Müdür
K-4	O4	N. K. Erkek	Müdür
K-5	O5	F.K. Erkek	Müdür
K-6	O6	S. S. Erkek	Müdür
K-7	O7	S. G. Erkek	Müdür
K-8	O8	Ş. T. Kadın	Müdür
K-9	O9	Ü.Ç. Kadın	Müdür
K-10	O10	Z. S. Kadın	Müdür
K-11	O11	F. K. Kadın	Müdür
K-12	O12	A.İ. Erkek	Müdür
K-13	O13	A. K. Erkek	Müdür
K-14	O14	B. Erkek	Müdür
K-15	O15	A.Y. Erkek	Müdür
K-16	O16	C. D. Erkek	Müdür

D. Verilerin Toplama Araçları

Bu araştırmada yapılacak görüşmelerin neticesinde elde edilen bilgiler yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla elde edilmiştir. Tez kapsamında yapılan geniş çaplı literatür incelemesi, soruların belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Önceki araştırmalardan elde edilen bilgiler, soruların içeriğini ve yönelimini şekillendirmede kullanılmıştır. Görüşme soruları, okul müdürlerinin karşılaştıkları spesifik problemleri ve bu problemlere yönelik çözüm yollarını detaylı bir şekilde ortaya çıkaracak şekilde tasarlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılarak açık uçlu sorular oluşturulmuştur.

Görüşmeden önce okul müdürleri ve müdür yardımcısıyla bir ön görüşme için telefonla veya makam odalarında görüşmek istenmiştir. Konu hakkında konuşulmuş ve araştırmaya yardımcı olmaları istenmiştir. Görüşmeye katılmak için izin verilen ve kabul edilen kişilerle bir randevu ayarlanmıştır. Okul müdürlerinin makam odalarında veya İlçe MEM'nin ayda bir ya da iki kez düzenlediği okul müdürleri toplantılarının ardından görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Görüşme öncesinde görüşme rıza formunun imzalanması gerekiyordu. Her görüşme yirmi ila kırk dakika sürmüştür. Araştırmacı görüşme sırasında notlar aldı ve okul müdürünün izni dahilinde ses kayıtları yaptı. Görüşme sırasında katılımcılara aşağıdaki soru ve alt soruları soruldu. Müdürlerin bu sorunlardan en önemlilerini biraz daha ayrıntılı bir şekilde açıklamaları istenmiştir. Bu noktada, müdürlerden, okullarında bu sorunların nasıl ve hangi koşullarda ortaya çıktığını, bunlarla nasıl mücadele ettiklerini ve hangi stratejileri kullandıklarını sordular. Okul müdür yardımcılarının da okul yönetimi ile ilgili sorunlarını dile getirmeleri istenmiştir. Bu sorunları çözmek için yönetim tarafından okul müdürlerine yardımcı olabilecekleri de belirtildi.

Çizelge 2. Okul müdürleri ile görüşmede okul yönetiminde karşılaştıkları problemlere dair sorulması öngörülen sorular:

Kategori	Genel sorular	Derinleştirilmiş alt sorular
Okul müdürü	1-Okulda yönetim tarzınız nedir? 1-a Kurumunuzda Ne tarz bir okul iklimi oluşturdunuz? 1-b yönetim tarzınızın diğer idareci ve öğretmenler tarafından benimsendiğini düşünüyor musunuz?	Kişiliğinizin okul yönetiminizde etkisi ne yöndedir? Okul müdürlüğündeki deneyimleriniz ve tecrübelerinizin yönetim sürecinde avantajları neler olmaktadır? Kişiliğinize bağlı geliştirdiğiniz davranışlarınız, okul yönetiminde birtakım sorunlar oluşturmakta mıdır? Varsa örneklerle açıklayabilir misiniz? Okulda kurduğunuz okul ikliminin size geri dönüşleri ne yönde olmaktadır?
Öğretmen kaynaklı problemler	2-okul yönetiminde öğretmenlere dair yaşadığınız problemler nelerdir?	Bu problemlerin eğitime dair olanları nelerdir? Bu problemlerden öğretime dair olanları nelerdir? Yaşanılan problemlere dair çözüm yollarınız neler olmaktadır? Öğretmen merkezli problemlere dair görüşme sağladığınız öğretmenlerin yaklaşımları, tepkileri nasıl olmaktadır? Görüşmenin olumsuz geçmesi durumunda tepkiniz ne olmaktadır? Bu problem durumlarına dair çözümlemeleriniz neler olmaktadır?
Yönetici kaynaklı problemler	3-okul müdürü olarak müdür yardımcıları ile yaşadığınız problemler nelerdir, bu problemler karşısında uyguladığınız çözümler nelerdir?	Okul müdürü olarak ilgili görevlerin müdür yardımcılarına paylaştırılmasında sorun yaşıyor musunuz? Müdür yardımcılarının eğitimin paydaşları (öğrenci, öğretmen, veli) ile ne sıklıkla problem yaşamaktadır? Müdür yardımcılarıyla okul yönetimine, eğitime ve öğretime dair ne sıklıkla toplantı yapıyorsunuz, toplantılar faydalı oluyor mu? Müdür yardımcılarını ile öğretmenler arasında ne gibi ve ne sıklıkla problemler olmaktadır ve sizin problemi çözmeye dair yaklaşımınız ne yönde olmaktadır?
Öğrenci kaynaklı Problemler	4-okulda öğrenci merkezli çıkan sorunlar nelerdir? 4.1.Özel gereksinimli öğrencileriniz var mı? Varsa bu öğrencilere dair problemler nelerdir? 4.2.Bu problemlere dair ne gibi çözümler düşünüyorsunuz?	Sizce Öğrencilerde istenmeyen davranışların oluşmasındaki sebepler nelerdir? Sizce öğrencilerin sergilediği davranışlarda çevre faktörü (okulun bulunduğu çevre, arkadaş çevresi, ikametgâh bölgesi) ne kadar etkilidir? Öğrencilerin okuldaki davranışlarını/performanslarını hangi değişkenlerin etkilediğini düşünmektesiniz? Okulunuzda Akran zorbalığına ne sıklıkla rastlıyorsunuz, bunun sebepleri sizce nedir, nasıl azaltılabilir? Genel olarak öğrenci merkezli bu problemlere dair çözümlemeleriniz nelerdir? Özel gereksinimli öğrencilerin okuldaki problemleri neler olmakta ve ne gibi çözümlerinizi olmaktadır?
Veli kaynaklı problemler	5-okul müdürü olarak öğrenci velilerine dair karşılaştığınız problemler nelerdir ve bu problemlere karşı çözümlerinizi neler olmaktadır?	Velilerle en çok hangi konular üzerine diyalog kurmaktasınız? Sizce veliler çocuklarının eğitimleri üzerinde ne kadar ilgililer? Velilerin siz yöneticilere ve öğretmenlere, eğitim sistemine bakış açıları nasıldır? Veliler tarafından veli toplantılarına yeteri kadar ilgi gösteriliyor mu?
Üst idare kaynaklı problemler	6-okul müdürlerinin idare amirleri ve müdürlükteki diğer çalışanlar ile yaşadıkları problemler, bu problemlere dair çözümleri nelerdir?	Okul iş ve işlemleriyle alakalı üst müdürlükteki çalışanlarla problem yaşıyor musunuz, varsa bu problemler nelerdir? İdare amirleriyle mevzuata dair yönetsel sorunlar yaşıyor musunuz? Bu problemler ne tarz problemler olmaktadır? Öğretmenlerin iş ve işlemlerinde üst müdürlükte karşılaştıkları sorunlarda müdahil oluyor musunuz? Bu durumu örnekleyebilir misiniz? İl/İlçe MEM de ne sıklıkla toplantı yapılmaktadır ve yaşadığınız problemleri dile getirip çözüm bulabiliyor musunuz? Üst müdürlükle olan temaslarınızda çözümüne dair zorlandığınız problem durumları neler olmaktadır?
Bürokrasi kaynaklı problemler	7-okul müdürü olarak okul yönetiminde ne tarz bürokratik engeller ile karşılaşmaktasınız?	Resmi yazışmalarda ne tarz problemler yaşamaktasınız? Okul yönetiminizde, iş ve işlemlerinizi ne tarz bir dış müdahale ile karşılıyorsunuz? Yaptığınız iş ve işlemlerde bürokrasinin dahil edilmesi yapılan işi olumlu/olumsuz etkiler mi? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?

Çizelge 2. (devamı) Okul müdürleri ile görüşmede okul yönetiminde karşılaştıkları problemlere dair sorulması öngörülen sorular:

Kategori	Genel sorular	Derinleştirilmiş alt sorular
Denetçi kaynaklı problemler	8-okul müdürlerinin soruşturma üzerine kuruma gelen denetçilerle yaşadıkları problemler nelerdir?	Okula gelen denetçilerin sizlerle olan temasları ne doğrultuda olmaktadır? Gelen denetçilerle problem yaşamakta mısınız? (Örneğin fiziki ortam, evrak, doküman, kişi merkezli problemler) Problem oluştuğunda müdahil olma noktasında neler yapmaktasınız? Sorunların çözümünde nasıl bir yol izlemektesiniz?
Diğer kurum ve kuruluş kaynaklı problemler	9-okulunuzun diğer kurum, kuruluşlarla olan sosyal bağlantılarında ne tarz sorunlar oluşmaktadır ve bu problemlere dair nasıl çözümler geliştirirsiniz?	Okul müdürlerinin, okulların birbirleriyle olan ilişkilerinde ki rolleri nedir? Diğer kurumlarla (okullar, belediye vs.) çeşitli sosyal bağlantılarınızda problemler yaşıyor musunuz? Varsa örneklendirebilir misiniz? Sorunların çözümü noktasında ne gibi girişimler yapılmaktadır. Öğrencilerin okulun fiziki ortamlarında (sınıf, koridor, wc vs.) çeşitli zararlar verdiği bilinmektedir. Bu davranışlarındaki etkenler neler olmaktadır? Bu problemler kurumunuzda nasıl çözülmektedir? Okulunuzun fiziksel ortamından ve çevresinden bahsedebilir misiniz? Okulunuzun fiziksel ortamlarında ne gibi problemler var ve bu problemler eğitime dair ne gibi engeller oluşturmaktadır.
Fiziksel alan ve çevre kaynaklı problemler	10-okul müdürlerinin eğitim alanında fiziksel ortam ve çevreye yönelik rastladıkları problemler, bu problemlere dair çözümler	
Finans kaynaklı problemler	11-okul müdürü olarak okul yönetiminde finansal problemler ve maddi ihtiyaçlar doğrultusunda ne gibi sorunlar yaşamaktasınız? Bu problemler birçok okulun ortak problemidir, okulunuzda bu ihtiyaca yönelik neler yapılmaktadır?	Okul yönetiminde ne gibi finansal ihtiyaçlarınız olmaktadır? Ödenekler yeterli mi? Okulun Finansal ihtiyaçlarını karşılamak için neler yapmaktasınız? Okulunuza diğer kurum ve kuruluşlardan destek alabiliyor musunuz? Maddi imkânsızlıklar kurumunda nelere engel olmaktadır? Kurum demirbaşları, sıra, masa, eğitim araç gereçleri vs. zarar görmesi durumunda zararın giderilmesi noktasında neler yapılmaktadır, finansal gereksinimler nasıl karşılanmaktadır?
Genel problemler	12-Okul yönetiminde genel olarak yaşadığınız diğer problemler nelerdir, örneklerle açıklayabilir misiniz?	Bu problemlerin okulun bulunduğu bölgenin değişkenlerine göre oluştuğunu düşünür müsünüz? Yaşanılan Problem çeşitleri nelerdir sıralayabilir misiniz? En sık yaşadığınız üç problemi sıralayabilir misiniz? Problemlere karşı bakış açınız ve uyguladığınız çözüm yöntemleri neler olmaktadır? Varsa eklemek istediğiniz diğer problemler nelerdir?

E. Veri Kaynakları

Verilerin kimlerden ve nerelerden toplanacağını belirlemek, araştırmanın önemli bir parçasıdır (Maxwell, 2013). Örneklem bu işlemin bir parçasıdır. Nitel durum çalışmalarında iki aşamalı örneklem kullanılmalıdır. İlk olarak, araştırmacı üzerinde çalışacağı durumu seçmelidir. Üzerinde çalışılacak durumlar belirlendikten sonra tüm bireylerle görüşülmeyecekse bir örneklem seçilmelidir (Merriam, 2013). Çoklu durum örnekleme, araştırmacılara benzer ve farklı durumları inceleme fırsatı verir (Miles ve Hueberman, 1994). Başka bir deyişle, çoklu durum çalışmaları araştırmacıların daha karmaşık sonuçlara ve daha iyi genel tasarımlara ulaşmasına olanak tanır. (Yin, 2003). Çoklu deneylerde kıyas edilebilirlik, tekrar mantığı olarak bilinir. Tek bir deney önemli sonuçlar ürettiğinde, araştırmacılar ikinci, üçüncü ve hatta daha fazla deney yaparak bu sonuçları tekrarlamak isteyecektir. Bazı tekrarlar, ilk deneyin tüm koşullarını kopyalamaya çalışırken, diğerleri, ilk bulgunun tekrarlanabilir olup olmadığını

belirlemek için önceki bulguyla ilgisiz olduğu düşünölen bir veya iki deneysel koşulu değıştirmiştir. Bununla birlikte, bu tür tekrarlamalar, ilk bulguların sağlam olduğunu ve sürekli araştırmaya değeri olduğunu göstermektedir. Bu durum, çoklu durum çalışmalarının temel mantığıdır. Sonuç olarak, çoklu durum çalışmalarında her durum dikkatli bir şekilde seçilmelidir çünkü durumlar ya benzer sonuçlar tahmin edebilir ya da teorik tekrar gibi tahmin edilebilir nedenlerle zıt sonuçlar tahmin edebilir (Yin, 2003). Çalışmanın amacı ve teorik temeli, çoklu durum çalışmalarında seçilen durum sayısına bağlıdır (Miles ve Huberman, 1994).

F. Veri Toplama Süreci

Creswell (2007), veri toplama sürecini, araştırma sorunlarına yanıt verebilmek için nitelikli bilgiler elde etmek için birbiriyle bağlantılı bir dizi eylemden oluşan bir süreç olarak tanımlar. Araştırma döngüsü, kişinin ya da mekânın belirlenmesi, araştırmaya katılan okul müdürlerinin bilgilendirilmesi ve işbirliği planlanması ile başladı. Araştırmaya katılmak isteyen kişiler belirlendikten sonra veriler toplanıp kaydedildi. Maxwell (2013), araştırmanın amacı durumlar arası karşılaştırma yapmak ise önceden yapılandırılmış bir veri toplama sürecinin araştırmacılara ortamları ve zamanı karşılaştırma fırsatı verdiğini iddia ediyor. Bu araştırma, etiketleme kavramsal çerçevesinden yola çıkarak veri toplama sürecini önceden planladı. Bununla birlikte, nitel araştırmaların doğası gereği takip edilmesi gereken süreçler ve aşamalar araştırma süreci içinde tamamlanmıştır.

Çalışma grubunun seçilmesi ve yasal izinlerin alınmasından sonra, proje okulu olarak kabul edilen veya edilmeyen ortaöğretim kurumlarının müdürlerine yüz yüze olarak araştırmanın amacı ve uygulanma şekli hakkında bilgi verildi. Bu okulların müdürlerinden randevu alınması istendi. Bireysel ve yüz yüze görüşmeler, görüşmeyi kabul eden okul müdürlerinin sorumlu olduğu okullarda gerçekleştirilmiştir. Okul rehberlik servisinde, müdürlerin derslerini aksatmayacak şekilde birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme 15 ila 45 dakika sürmüştür.

Araştırmacı katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yaptı. Katılımcılara, çalışmada kurum ve kişi isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği

konusunda bilgilendirilmiştir. Alınan onay üzerine görüşmeler ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir. Araştırmacı, bu görüşmelerden toplanan tüm verileri dinlenerek bilgisayar ortamına aktardı. Görüşmeler, araştırma soruları hakkında ayrıntılı bilgi edinmek için görüşmeciler ve katılımcılarla yapılan bir iletişim sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Buradan hareketle görüşmeler yapılırken, sorulara katı bir şekilde bağlı kalmak yerine konuşmanın doğal bir şekilde ilerlemesine izin vermek istiyoruz. Bazı noktalarda, katılımcıların cevaplarına göre ek sorular soruldu. Görüşme sırasında sorgulayıcı bir tutumdan ziyade günlük iletişime daha yakın ifadeler kullanarak daha etkili bir iletişim kurmak amaçlanmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmacı, katılımcıya geri bildirim verme ve teşvik etmek için baş sallama, göz teması ve “Anlıyorum” gibi sözel olmayan iletişim yöntemlerini kullanmıştır.

G. Verilerin analizi

Nitel veri analizi, nicel verinin aksine daha çeşitlidir ve metinlerin yanı sıra görüntüler, ses kayıtları, filmler, kültürel eserler ve daha fazlasını içerir (Creswell, 2007; Merriam, 2013). Wolcott (1994), nitel veri analizi yapmak için üç farklı yöntem önermiştir. Bunlardan ilki, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri sunmaktır. Araştırmacı bu şekilde “Ne” sorusunu cevaplar. İkinci yöntem, kapsamlı bir şekilde analiz yapmaktır. Bu yöntem, betimsel analizi kullanarak temalar arası ilişkileri bulmak ve araştırmacının “Ne” ve “Nasıl” sorularını yanıtlamaktır. Üçüncü yöntemde, araştırmacı önceki iki yöntemi kullanarak veri analizi sürecine kendi görüşlerini dahil eder. Bu yöntem daha öznel ve eklektiktir. Strauss ve Corbin (1990) nitel veri analizinde betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki yaklaşım önermektedirler.

H. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliliği

McMillan’a (akt. Büyüköztürk vd., 2014:251) göre, nitel araştırmaların değerlendirilmesindeki en önemli ölçüt, elde edilen verilerin analizinin ve sonuçlarının güvenilir ve inanılır olmasıdır. Büyüköztürk, McMillan’ın bu açıklamalarına dayanarak, nitel araştırmalarda güvenirlilik ve geçerliliğin sağlanmasını şu şekilde ifade etmektedir: “Nitel araştırmalarda güvenirlilik tanımı,

nicel araştırmalardan biraz farklıdır. Nitel araştırmalarda araştırmacılar, davranıştaki tutarlılıktan ziyade gözlemlerinin doğruluğuna odaklanırlar. Bu nedenle, güvenilirlik çalışılan ortamda gerçekleşen her şeyi veri olarak kaydetmektir. Nitel bir çalışmada detaylı alan kayıtlarının tutulması, araştırma ekibi tarafından doğru ve kapsamlı bilgi sağlanması, doğruluk için alınan notların katılımcılar tarafından gözden geçirilmesi, ses ve görüntü kayıtlarının yapılması, fotoğrafların çekilmesi, katılımcılardan yapılan alıntılarının olduğu gibi aktarılması güvenilirliği artırır.”

Nitel araştırmalarda kanıtlar, araştırmacıların güven oluşturmasının en önemli aracıdır. Tüm detayları bir raporda sunmak yerine, nitel bir araştırmacı, güvenilirliği sağlamak için yeterli ayrıntıları vererek birbiriyle bağlantılı detaylardan oluşan bir aę oluşturur. Nitel araştırmalarda güvenilirliği artırmanın çeşitli yolları bulunmakla birlikte, üye kontrolünün en etkili yöntem olduğu söylenir. Bu yöntemde, araştırmacılar notlarını katılımcılara gösterir ve kayıtların eksiksiz ve doğru olduğunu onaylatırlar. Ayrıca, araştırmanın her aşamasının ve izlenen yöntemlerin detaylı bir şekilde açıklanması da güvenilirliği artırmanın bir diğer önemli yoludur.

Araştırmacılar, farklı araştırmacıların veya alternatif ölçümler kullanan araştırmacıların aynı sonuçlara ulaşamayacağını kabul ederler. Bunun nedeni, belirli araştırmacıların evirilen bir ortamda veri toplama sürecinin karmaşık olmasıdır. Evrilen ortam, farklı bağlam ölçüleri kombinasyonu gerektirir. Dolayısıyla, nitel araştırmaların doğruluğunu garanti etmek için, çeşitli araştırmacılar tarafından toplanan veriler ile ulaşılabilen her durum, düşünce ve olay önemlidir.

İ. Bulgular

Bu başlıklar altında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, okul müdürlerinin karşı karşıya olduğu çeşitli sorunlara ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sağladı. Müdürlerin liderlik yeteneklerini kullanmaları ve okulun genel başarısını artırma çabalarını desteklemeleri için bu sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar önemlidir..

1. Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı ve Okul İklimi

Çalışmanın bu kısmında, okul müdürünün yönetim tarzı belirlenmiştir. Müdürlerle görüşme sonucunda onların okul dahilinde benimsedikleri yönetim tarzı belirlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcı 1 “*Koruyucu, destekçi ve iş birlikçi*” bir tarz benimsendiği ifade etmektedirken, ikinci katılımcı “*Demokratik ve açık yönetim tarzı*” tercih edildiğini belirtilmiştir. Üçüncü katılımcı ise “*Y tipi yönetim tarzı*” ve dördüncü katılımcı “*Disiplinli ve idealist, yenilikçi*” bir yönetim tarzının benimsendiğini ifade etmiştir.

“Destekleyici ve işbirlikçi bir yaklaşım benimsemeye çalışıyorum. İdareci arkadaşların, öğretmenlerin ve öğrencilerin fikirlerini önemsiyor, onlarla birlikte çalışıyoruz.” (K-1)

“Yönetim tarzım öğrenci ve öğretmenlerin rahat bir ortamda eğitim ve öğretimlerini sürdürebilmeleri için esnek ve destekleyici olmayı gerektiriyor.” (K-3)

Diğer katılımcılardan bir müdür, işbirlikçi ve destekleyici bir yönetim tarzı benimsemektedir. Odak, eğitimin temel unsurlarına vurgu yaparak, öğretmenlere ve öğrencilere arkadaşlık ve sevgi temelli bir ortam sağlamak için çalışmaktadır. Demokratik, paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsiyor. Bu, ekip üyelerinin fikirlerine değer vermek, dinlemek, etkili iletişim kurmak ve vizyoner olmak anlamına gelir. Katılımcılardan biri, okulun dinamikleri, öğretmenleri ve öğrencileri, yönetim tarzı seçimini etkiler. Mevcut durumda okulumuz kurumsal barışı korumaktadır. Demokratik bir okul yönetimi tercihimdir çünkü katılımcı ve iş birlikçidir.

Birinci örnekte, müdürlerin oluşturduğu okul iklimi, “Anlayışlı, esnek ve babacan bir okul iklimi” olarak tanımlanmıştır. İkinci örnekte ise hedef, “Astlarıma güvenir, iletişimde açıklığa önem verir, anlayışlı ve destekleyici önderlik yapar” ve “yüksek verim amaçlı bir iklim”dir. Üçüncü örnekte amaç, “Dayanışma ve işbirliği içinde bir okul iklimi” oluşturmaktır.

Okulumuz iş birliği ve yüksek performans iklimini vurgularken, açık iletişim ve destekleyici liderliği sağlamayı hedefliyor. (K-15)

Dördüncü örnekte, “Şeffaf, aidiyet oluşturma, işbirliği ve motivasyona dayalı bir okul iklimi” (K-7) kurulması gerektiği belirtilmektedir. Okulun iklimi,

uyumlu, çalışma barışına dayalı ve tartışmaya önem veren bir yapıya sahiptir. Ayrıca, öğretmen ve öğrenci aidiyetini artırmayı amaçlayan bir yaklaşım kullanılmış ve geri dönüşlerin yapıcı olduğu görülmüştür. Okulun ortamı, aidiyet duygusunu ön planda tutan bir ortam oluşturmaktadır. Bu, öğretmenlerin ve öğrencilerin ortak bir vizyon etrafında bir araya gelmelerini sağlamak için tasarlanmıştır.

Müdür, diğer yöneticiler ve öğretmenler tarafından yönetim tarzının olumlu bir şekilde benimsendiğini belirtmektedir. Yönetici arkadaşların ve diğer öğretmenlerin bu yönetim tarzını olumlu bulduğu söylendi. Birinci örnekteki “Saygı beraberinde sevgiyi getirmektedir” ifadesi, müdürlerin yönetim tarzının diğer öğretmen ve idareciler tarafından benimsenip benimsenmediği konusunda olumlu yanıtlar aldı. İkinci örnek, “İş birliği ve güven ile birlikte verim artmaktadır” şeklinde tanımlanan bir yönetim tarzını göstermektedir. Üçüncü örnekte kullanılan ifade, “Sahadan aldığım geri bildirimlerde öğretmenlerimizin bu tarz bir yönetimi benimsedikleri görülmektedir”. Dördüncü örnekte ise

“İşin zamanında yapılmasını, asla geciktirilmemesi gerektiğini” (K-4)

Vurgulayarak benimsetmeye çalıştığı açıklandı. Farklı bir katılımcı müdüre göre, diğer öğretmenler ve idareciler aynı yönetim biçimini benimsemektedir. Ekibin motivasyonu ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirme durumu olumlu bir şekilde değerlendirilmiştir.

Birinci örnekte, okul müdürlerinin kişiliklerinin okul yönetimine etkisi, “Genel olarak etrafımdakilere karşı ilgiliyimdir.” “Babacan ve iyi niyetli yaklaşırım” ifadesiyle kişilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İkinci örnekte ise

“Arkadaşça ilişkiler kurar, işleri kolaylaştırıcı, katılımcılığı teşvik ederim

(K-6)”

ifadesiyle kişilik özelliklerinin verimli bir çalışma ortamı oluşturduğu belirtilmiştir. Üçüncü örnekte

“İnsanı anlamak her şeyi anlamaktır” (K-16)

ifadesiyle kişisel tecrübelerin avantajlı olduğu ifade edilmiştir. Dördüncü örnekte, “Titiz ve özenli çalışmayı severim” diyor. Kişisel özelliklerin, “Bu

kişiliğimin bir parçası” olarak ifade edildiği gibi, disiplinli bir çalışma ortamı oluşturmada etkili olduğu gösterilmiştir. Müdür, kişilik etkisinin empati gücü yüksek ve insan odaklı olduğunu vurgulamaktadır. İnsanları dinlemek, empati kurmak ve okulda sakin bir ortam yaratmak onun öncelikleriydi. Kişiliğin doğrudan etkisinin olduğunu belirten başka bir müdür, okul yönetiminde olumlu bir etkiye sahip olmak istediğini söylüyor. İnsancıl ve duyarlı bir liderlik anlayışı benimsemiştir.

Okul müdürlerinin deneyim ve tecrübelerinin yönetim sürecindeki avantajları üzerine sorulan sorularda, birinci örnekte

“Tecrübe genellikle insan ilişkileri üzerinde, üslup ve davranışlar üzerinde çok etkili olmakta (K-7)”

ifadesiyle deneyimin insan ilişkileri üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. İkinci örnekte ise

“Deneyimler daha iyi bir yönetim şekline, daha kabul edilebilir bir yönetim şekline taşımaktadır (K-16)”

ifadesiyle deneyimlerin yönetimde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Müdür, deneyimlerin avantajlı olduğunu ve pandemi sürecinde uzaktan eğitime hızlı adapte olma ve deneyimlerden kaynaklanan hızlı çözüm yeteneğinin öne çıktığını söyledi. Diğer müdür, deneyimlerin yönetim sürecinde faydalı olduğunu vurguladı ve zamanla daha fazla olgunluk ve problem çözme yeteneği kazandığını belirtti. Deneyim, pandemiye hızlı adaptasyonun neden olduğunu belirtti.

Farklı bir katılımcı, sahiplenici davranışların bazen sorunlara yol açtığını kabul etmektedir. Bu durumun, çalışma tarzı farklı olan diğer arkadaşlar tarafından anlaşılamayabileceği ve gereksiz gerginliklere neden olabileceği belirtilmiştir. Oluşturulan okul ikliminin genel olarak olumlu olduğunu belirten müdür, katılımcı ve demokrat bir yönetim anlayışının sevilir olduğunu ifade etmiştir. Genel geri dönüşlerin pozitif olduğu gözlemlenmiştir.

Kişilik kaynaklı sorunlar ve bu sorunların çözümleri üzerine sorulan sorularda, birinci örnekte

“Nadiren de olsa inisiyatifleri kötüye kullananlar olmakta. Ancak tecrübeyle sabittir gerekli diyaloglar uygun şekilde kurulursa bunu da aşmak zor değil (K-7)”

ifadesiyle sorunların diyalogla çözülebileceği belirtilmiştir. İkinci örnekte, sorunların özel görüşmeler yoluyla çözüldüğü belirtilmektedir: “Olumlu iklim için yapılan uygulama ve davranışlar bazen çalışanlar tarafından suiistimal edilmekte.” Hoşgörülü davranışın bazen aşırı kullanıldığı bildirilmiştir. Hoşgörülü olmak, bazı durumlarda gecikmelere neden olabilir ve bu da kurum içinde stres yaratabilir.

Okul müdürlerinin kurduğu okul ikliminin geri dönüşleri üzerine sorulan sorularda, birinci örnekte

“Öğretmenlerimiz ve diğer idareci arkadaşlarımız olumlu görmekteler. Genel olarak ta mevcut okul iklimi olumlu karşılanmaktadır (K-7)”

ifadesiyle olumlu geri dönüşler olduğu belirtilmiştir. İkinci örnekte ise

“Genel olarak olumlu. Disiplin bazı zamanlar bazı kişilerce sevilme de sonuç odaklı bakıldığında herkesin lehine olmaktadır (K-16)”

ifadesiyle genel olarak olumlu bir iklimin oluştuğu belirtilmiştir.

2. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Öğretmen Kaynaklı Problemler

Çalışmanın bu bölümünde Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Öğretmen Kaynaklı Problemler verilen yanıtlar ile belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmen kaynaklı problemlerle başa çıkma stratejileri üzerine yapılan analizler, okul yönetiminde karşılaşılan zorlukların çeşitliliğini ve bu zorluklara yönelik müdahale yöntemlerinin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Katılımcı 1, öğretmenler arasında görülen gruplaşmaların idareye karşı tutumlar oluşturduğunu belirtmiştir. Bu durum, okul yönetiminin işleyişinde önemli sorunlara yol açabilmekte ve müdürün yönetim stratejilerini etkileyebilmektedir. K-1, bu tür sorunları çözmek için düzenli olarak yetkili mercilere raporlama yapmakta ve olumlu, yapıcı diyalogların kurulması için çaba göstermektedir.

“Öğretmenlerimizin derslere geç gelmeleri, nöbetleri aksatmaları ve disiplin sorunları ile etkin şekilde baş edememeleri gibi sorunlar yaşamaktayız.”

Katılımcı 2, öğretmenler arasında motivasyon eksikliği ve nöbet görevlerini aksatma gibi sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Katılımcı 2, bu sorunları çözmek için öğretmenlere yönelik motivasyon artırıcı stratejiler uygulamakta ve öğretmenlerin değerlilik duygularını güçlendirici rehberlik çalışmaları yapmaktadır.

“Öğretmenlerimiz zaman zaman disiplin kurallarına ve ders saatlerine uymakta zorlanıyorlar. Bu tür sorunlara çözüm olarak, düzenli denetimler gerçekleştiriyoruz ve bireysel görüşmeler yaparak öğretmenlerimizi bu konularda bilinçlendiriyoruz. Ayrıca, öğretmenlerimize yönelik özel eğitim programları düzenleyerek, disiplin sorunlarının üstesinden gelmeye çalışıyoruz.” (K-2)

Katılımcı 3 öğretmenler arasında motivasyon eksikliği ve nöbet görevlerini aksatma gibi sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Katılımcı 3, bu sorunları çözmek için öğretmenlere yönelik motivasyon artırıcı stratejiler uygulamakta ve öğretmenlerin değerlilik duygularını güçlendirici rehberlik çalışmaları yapmaktadır

“Öğretmenlerimiz arasında motivasyon eksikliği ve nöbet görevlerini yerine getirmede sıklıkla aksaklıklar yaşanmaktadır. Bu sorunları ele almak için, motivasyon artırıcı stratejiler geliştiriyor ve öğretmenlerimizin değerlilik duygularını güçlendirecek yönlendirmelerde bulunuyorum. Ayrıca, düzenli toplantılar ve etkili iletişim kurarak öğretmenlerimizin bu sorunları aşmalarına yardımcı olmaya çalışıyorum. (K-3)”

Yenilikçi öğretim metodlarına direnç, bazı öğretmenler tarafından gösterilen bir tutum olup, bu durum eğitim kalitesini doğrudan etkileyebilir. Yenilikçi metodlara karşı direnç gösteren öğretmenler, genellikle mevcut alışkanlıklarından vazgeçmek istemeyebilir. Bu soruna çözüm olarak, yenilikçi öğretim metodlarının faydalarının daha iyi anlatılması ve öğretmenlere bu yöntemlerin uygulamalı olarak gösterilmesi önerilmektedir. Ayrıca, bu tür eğitimlere katılımın teşvik edilmesi, öğretmenlerin yeni öğretim tekniklerini benimsemelerine yardımcı olabilir

Okul müdürleri, öğretmenlerle etkili iletişim kurmanın zorluklarına sık sık değinmektedirler. Örneğin, ğretmenlerin toplantılara katılımının düşük olması veya önemli bilgilerin yeterince paylaşılmaması gibi sorunlar, okulun genel işleyişini olumsuz etkileyebilir. Bu tür iletişim sorunlarına çözüm olarak, daha etkin iletişim tekniklerinin benimsenmesi ve düzenli olarak toplantıların organize edilmesi önerilmektedir. Bu yöntemler, öğretmenler ve idare arasında daha sağlam bir iletişim köprüsü kurmayı hedeflemektedir.

Öğretmenlerin disiplin konusunda yeterince etkili olmamaları, ğrenci davranışlarına olumsuz yansadığı belirtilmiştir. Bu durum, sınıf içi eğitimi ve ğrenci başarısını etkilemektedir. Öğretmenlerin derse geç kalması veya erken çıkması, planlanan ders saatlerine etki ederek ğrenci öğrenimini olumsuz etkilemektedir.

Katılımcılardan biri, özellikle derse geç girişler ve nöbet görevlerinin aksatılmasının okul yönetiminde öğretmenlerin karşılaştığı en büyük sorunlar arasında olduğunu belirtmiştir. Bu tür sorunlar, öğrencilerde disiplin problemlerine yol açarak okul içindeki düzenin bozulmasına neden olabilmektedir. Müdürler, bu durumun üstesinden gelmek için disiplin kurallarının net bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması gerektiğini, aynı zamanda öğretmenlerin bu kurallara uymasını sağlamak için daha fazla motivasyon ve destek sunulması gerektiğini ifade etmektedir.

Ayrıca, ğrenci başarısını artırmak için öğretmenlerin profesyonel gelişimine yatırım yapmak ve işbirliğini teşvik etmek önemlidir. Düzenli olarak gerçekleştirilen toplantılar ve çalıştaylar, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşmasına ve en iyi uygulamaları öğrenmesine olanak tanır. Bu tür girişimler, okulun genel akademik performansını yükseltmeye yardımcı olabilir ve öğrencilere daha tutarlı ve etkili bir eğitim deneyimi sunabilir.

Öğretmenlerin sınıf yönetiminde etkisiz kalmaları, sınıf içinde huzursuzluğa ve ğrenci başarısızlığına neden olabilmektedir. Öğrencilerin genel olarak derslere karşı ilgisiz olması ve eğitim hedeflerine ulaşmada zorluk yaşanması, öğretmenlerin eğitim sürecini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin ğretmen kaynaklı problemlerle başa çıkarken çeşitli çözüm

stratejileri ve insancıl yaklaşımları benimsemeleri, olumlu bir okul iklimi oluşturmak adına önem arz etmektedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin okul dışındaki etkinliklere ilgisiz kalması durumunda çeşitli sorunlarla karşılaşabilecekleri gerçeği mevcuttur. Bu sorunu çözmek için müdürler, öğretmenlere bu tür faaliyetlerin okulun genel başarısına olan katkılarını anlatmalı ve gerekirse teşvikler sunmalıdırlar. Örneğin, öğretmenlere ek puanlar veya ödüller verilebilir, bu sayede katılımlarını artırmak mümkün olabilir.

Ayrıca, öğretmenler arasında işbirliği kültürünü geliştirmek için düzenli olarak sosyal etkinlikler, atölye çalışmaları ve eğitim seminerleri organize edilebilir. Bu tür etkinlikler, öğretmenlerin birbirleriyle daha iyi iletişim kurmasını, deneyimlerini paylaşmasını ve ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışmasını teşvik eder. Bu sayede, okul dışı etkinliklere olan ilgi artar ve bu etkinliklerin öğrenci başarısına ve okulun genel performansına olan olumlu etkisi daha belirgin hale gelir.

Müdürler, ayrıca öğretmenlere bu faaliyetlerin önemini vurgulayan bilgilendirme toplantıları düzenleyebilir ve bu etkinliklerin okulun misyon ve vizyonu ile nasıl örtüştüğünü açıkça ifade edebilirler. Bu yaklaşımlar, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, okul dışı etkinliklere daha aktif katılım sağlamalarına yardımcı olabilir ve böylece okulun genel başarısına katkıda bulunabilir.

Okul yöneticileri, nöbet görevlerini yerine getirmeme ve öğretmenlerin derse geç kalması gibi sorunlarla karşılaşabilir. Bu durum, öğrencilerin disiplinini bozabilir ve okulun düzenini bozabilir. Sınıf kontrolü ve öğrenci disiplini için önemli bir sorun, ders saatlerine uyulmamasıdır. Müdürler, sınıf içi gözlemleri düzenleyebilir, öğretmenlere zaman yönetimi konusunda destek sağlayabilir ve düzenli hatırlatmalar yapabilir.

“Öğretmenlerin derslere geç gelmeleri ve ara sıra velilerle yaşanan çatışmalar gibi sorunlar belirtilmiştir. Okul müdürünün bu sorunları çözmek için diyalog kurma ve eğitim ortamında disiplini sürdürme yönündeki yaklaşımları öne çıkmaktadır. (K-8)”

Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlar arasındaki iletişim sorunları olabilir. Düzenli toplantılar, açık iletişim ve geri bildirim, yöneticilerin iletişim sorunlarını çözme yollarıdır. Müdürler, öğretmenlerin velilerle yaşadığı gerginliklerle zaman zaman karşılaşabilirler. Bu tür durumlar, iletişim sorunları, anlayışsızlık veya farklı beklentiler nedeniyle ortaya çıkabilir.

Bu problemlere yönelik çözüm yolları arasında öğretmenlere rehberlik etmek, düzenli ikili görüşmeler düzenlemek, diyalog ve ikna yöntemlerini kullanmak önemlidir. Öğretmenlere motivasyonlarını artırmak, değerlilik duygularını güçlendirmek ve eğitim hedeflerine odaklanmalarını sağlamak önemlidir. Ayrıca, sorunların kaynağına inmek ve diyalog yoluyla çözüm bulmaya odaklanmak, olumlu bir eğitim ortamı oluşturmaktadır. Mevzuat hükümlerine göre yasal işlemler başlatma, düzelme olmadığında kurumsal düzeni koruma adına önemlidir.

Okul yöneticileri, sorunları çözmek için öğretmenlerle iki yönlü görüşmeler yapabilir. Sorunlar anlaşılabilir ve diyalog yoluyla çözülebilir. Müdürler, öğretmenlere disiplin yönetimi ve iletişim becerileri gibi konularda eğitim ve destek sağlarlar. Öğretmenler arasında işbirliği, okul yönetimi tarafından teşvik edilebilir. Sorunların daha etkili bir şekilde çözülmesi, ekip çalışmasına ve ortak hedeflere odaklanmaya bağlıdır. Öğretmenlerin kariyer gelişimlerini desteklemek için konferanslar, seminerler ve atölye çalışmaları düzenleyebilir. Bu, öğretmenlerin modern eğitim stratejilerini uygulamalarına yardımcı olmaktadır. Okul yöneticileri, sorunlara şeffaf ve adaletli bir şekilde yaklaşmalıdır. Öncelikle, öğretmenlerin katkı ve önerilerini toplamak için düzenli toplantılar ve anketler düzenlemek önemlidir. Bu, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve çözüm sürecine aktif olarak katılmalarını teşvik eder. Müdürler, her öğretmenin fikrine saygı duyarak ve objektif bir tutum sergileyerek, adil bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, okul içinde güven ortamının oluşmasına katkıda bulunur.

Ayrıca, sorunların çözümü için yapılacak girişimlerde şeffaflık sağlanmalı ve öğretmenlere süreçle ilgili düzenli geri bildirimler verilmelidir. Müdürler, çözüme yönelik adımların etkili olup olmadığını değerlendirmek için öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalıdır. Eğer tüm çabalara rağmen sorunlar çözilemiyorsa ve okulun işleyişi ciddi şekilde etkileniyorsa, yasal

süreçlere başvurmak kaçınılmaz olabilir. Ancak, bu adım atılmadan önce, tüm diğer çözüm yollarının tükenmiş olması gerektiği unutulmamalıdır.

Çizelge 3. Çözüm Önerileri

Problemin Türü	Sıklık Derecesi	Etki Derecesi	Çözüm Önerileri
Öğretmenlerin derse geç kalması	Orta	Yüksek	Ders programlarının problem durumuna göre düzenlenmesi, ikili görüşme
Nöbet görevlerinin aksatılması	Zayıf	Yüksek	İdarecilerin denetleme görevini sık sık gerçekleştirmesi, nöbet görevinin sorumluluğu ve öneminin anlatılması
İş birliği ve iletişim	Zayıf	Orta	Adaptasyon süreci başlatma, ikili görüşmeler, aidiyet duygusu kazandırma çalışması yapma
Motivasyon	Orta	Yüksek	Öğretmenlik mesleğinin önemi, kutsallığı, motivasyon kaybının nedenlerinin araştırılması
Disiplin ve öğrenci sorumlulukları	Yüksek	Yüksek	Öğretmenlerin öğrencilere dair daha fazla sorumluluk almalarının sağlanması, sosyal sorumluluk projeleri, disiplin problemlerinin kaynağını araştırma

Müdürler, genç öğretmenlere mentorluk yaparak, onların mesleki gelişimlerini destekleyebilir ve karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olabilirler. Ayrıca, düzenli geri bildirim ve yapılandırılmış destek programları, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için önemli fırsatlar sunar. Eğer bu müdahaleler sonucunda düzelme sağlanamazsa, mevzuata uygun olarak yasal işlemler başlatılabilir. Bu adım, sadece son çare olarak düşünülmeli ve kurumun düzenini ve disiplinini korumak adına atılmalıdır. Yasal süreçler, okulun işleyişinin aksamaması ve eğitim ortamının sağlıklı bir şekilde devam etmesi için gereklidir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin öğretmen merkezli problemlere yapıcı ve destekleyici bir yaklaşım sergilemeleri, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarısını artırabilir. Ancak, gerekli durumlarda yasal adımların atılması da kurumsal düzenin korunması için önemlidir.

3. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Yönetici kaynaklı problemler

Bu bölümde okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken

karşılaştıkları yönetici kaynaklı problemler ile yanıtlardan elde edilen sonuçlar toparlanmıştır

Okul müdürleri, müdür yardımcılarının ilgili görevleri paylaşma konusunda genellikle sorun yaşamamaktadır. Görevler, yeteneklere ve kişisel özelliklere uygun bir şekilde dağıtılmaktadır. İlgili görevlerin paylaşımında sorun yaşanmaması, etkili bir işleyişin temelini oluşturmaktadır. Müdür yardımcılarının, önceki öğretmen deneyimleri nedeniyle öğretmen arkadaş gruplarına fazla önem veriyor. Bu durum, idarecilik pozisyonunda belirli bir mesafe ve sınırların oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Çözüm olarak, kurum içindeki ilişkilerde profesyonel sınırların belirlenmesi ve müdür yardımcılarının bu sınırlara saygı göstermeleri teşvik edilmektedir.

Müdür yardımcılarının, öğretmenler, öğrenciler ve veliler dahil olmak üzere eğitimin çeşitli taraflarıyla sık sık sorunlarla karşılaşabilir. Demografik yapı karmaşıktır ve bu, özellikle veliler ve öğrenciler için zorluklar yaratır. Bu durumda, sorunları çözmek ve tarafları anlamak için empati ve iletişim becerileri kullanılmalıdır. Öğrencilerin özel durumları, veli ve öğrenci arasındaki iletişimde sık sık sorunlara neden olur. Mevzuatın farkında olmayan velilerle iletişim kurmak zor olabilir. Mevzuat hakkında velilere bilgi vermek ve iletişimi geliştirmek için çaba harcanmaktadır.

Okul yönetimi, müdür yardımcılarının düzenli olarak bir araya gelerek eğitim, öğretim ve okul yönetimini ele alır. Güncel sorunları hızlı bir şekilde çözmek için bu toplantılar çok önemlidir. Personel sirkülasyonu ve görev sürelerinin kısalığı, kurum hafızası ve aidiyet sorunlarına neden olabilir. Bu sorunu çözmek için, görevlendirmelerde kişi bazlı ve ilgi/iyi niyet odaklı yaklaşımlar benimsenmelidir. Ayrıca, mevcut işi bilmeyenlere görev verilmemelidir.

“Müdür yardımcılarının okul yönetimine eğitime ve öğretime dair ne sıklıkla toplantı yapıyorsunuz, toplantılar faydalı oluyor mu? Planlı olan haftada yahut iki haftada bir toplantı yapıyoruz ancak planlı olmayan ve anlık çözüm bulmaya dayalı birçok toplantımız olabiliyor” (K-5).

Müdür yardımcılarının, öğretmenlerle düzenli olarak iletişim kurarak, ortaya çıkan sorunları hızlıca tespit eder ve çözüme kavuştururlar. Bu, işbirliği ve açık

iletişim kültürünün yerleşmesine yardımcı olur. Ayrıca, pozitif bir kurum iklimi, öğretmenlerin kendilerini daha değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlar, bu da genel motivasyonu artırır. Bu olumlu atmosfer, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının birlikte çalışarak, ğrenci başarısını artırmak ve okulun genel hedeflerine ulaşmak için daha etkin bir şekilde çaba göstermelerini sağlar. Böylece, küçük sorunlar büyümeden çözülebilir ve okulun genel işleyişi sorunsuz bir şekilde devam eder.

“Müdür yardımcılarımızın birçoğu daha önce ğretmen olarak görev yaptıklarından ğretmen arkadaş gruplarını önemsiyor ve onlarla iş birliği kuruyor. Bu durum kötü bir durum değildir lakin idareci olarak öğretmenlerle bir mesafe ve sınır oluşması gerekmektedir ki diğer türlü ard niyetli arkadaşlar olabiliyor ve müdür yardımcısı arkadaşların iyi niyetli yaklaşımlarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanabiliyor” (K-15)

Öğrencilerin türlü gereksinimleri ve disiplin problemleri ile ilgilenme sorumluluğu müdür yardımcılara aittir. Bu konuda anlık çözümler üreterek, ğrenci merkezli sorunları çözme yaklaşımı benimsenmiştir. Nadir durumlarda özel işler çıkabiliyor ve bu, diğer müdür yardımcıları arasında sorunlara neden olabiliyor. zm olarak, izin taleplerine esnek bir yaklaşım benimsenmekte ve diğer ekip üyeleriyle iletişimde kalınarak denge sağlanmaktadır.

Okul müdürleri, müdür yardımcısıyla iş yükü ve işleyiş konularında sorun yaşayabilmektedir. Özellikle iş yükündeki fazlalık, bazen görevlerin kasıtlı yapılmamasına neden olabilmektedir. Bu durumda, iletişim yoluyla uyarılar yaparak veya hatırlatmalarla çözüm sağlanmaktadır. Görev dağılımında belirli görevleri sürekli alan müdür yardımcıları arasında sorunlar yaşanabiliyor. zm olarak, adil bir görev dağılımı sağlanmakta ve her müdür yardımcısının farklı sorumlulukları üstlenmesi teşvik edilmektedir.

Okul müdürleri, müdür yardımcılara görev dağılımında genellikle kişilik ve becerilere uygun alanlarda görevlendirme yapmaktadır. Bu sayede, her müdür yardımcısı kendine uygun görevlerde çalışarak yönetim becerilerini geliştirebilmektedir. Müdür yardımcıları ile eğitim paydaşları arasında iletişim sorunlarından kaynaklanan problemler oluşabiliyor. zm olarak, erken aşamada sorunların tespiti ve düzenli iletişimi teşvik ederek çözüme

odaklanılıyor. Haftada en az bir kez toplantı düzenlenerek güncel konular tartışılıyor ve gerektiğinde toplantı sayısı artırılarak anlık sorunlara çözüm bulmaya çalışılıyor.

Öğrenci ve veli iletişiminde özel öğrencilerin durumları nedeniyle çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle öğrenci devamsızlığı, disiplin problemleri gibi konularda veli ile anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Sorunların çözümü için ailelerle doğrudan iletişim kurmak, mevzuat konusunda bilgilendirme yapmak ve problem çözme adına çaba göstermek önemlidir.

Müdür yardımcıları genellikle öğrenci ve velilerin sorunlarını çözer. Özellikle demografik yapı, empati ve çözüm odaklı yaklaşımlarla çözülür. İnsan kaynaklı sorunlara empatik bir yaklaşım uygulandığında, tarafların dinlenip anlaşılması ve çözümlerin geliştirilmesi esastır. Sadece gerekli olduğunda müdahale edilir ve çözümsüz durumlar için uygun çözümler geliştirilir.

“Müdür yardımcılarının sorumlulukları nedeniyle insan kaynakları ile ilgili sorunlar kaçınılmaz. Sorunlar genellikle öğretmenler, öğrenciler veya velilerle etkileşimlerden kaynaklanıyor. Çözümler, kurumun yararına olacak şekilde iyi düşünülmüş kararlar almak üzerine yoğunlaşıyor” (K-1)

Okul yöneticileri ve müdür yardımcıları haftada iki kez düzenli olarak bir araya gelmektedir. Güncel sorunlar bu toplantılarda tartışılır, çözümler bulunur ve gelecek haftanın planları yapılır. Nöbet ve ders disiplini konularında öğretmenlerle müdür yardımcıları arasında ara sıra anlaşmazlıklar olabilir. Müdür yardımcılarının uyarılarını destekleyerek adil bir çözüm sağlanır.

Müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında genel olarak ciddi sorunlar bulunmamaktadır. İş yoğunluğundan kaynaklanan küçük problemler olsa da, bu sorunlar genellikle müdürlükten bağımsız olarak kendi aralarında çözülmektedir. Kurumun olumlu iklimi, bu tür sorunların aşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu olumlu atmosferi sürdürmek ve geliştirmek amacıyla okul yönetimi ve müdür yardımcıları, öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle olan ilişkileri güçlendirmek için planlı toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar, sorunları ele almak, çözüm yolları geliştirmek ve kurumsal iletişimi iyileştirmek için önemli fırsatlar sunar. Ayrıca, düzenli olarak gerçekleştirilen bu toplantılar, tüm paydaşların görüş ve önerilerini dile getirmesine olanak tanır. Bu sayede,

iletişim kanalları açık tutulur ve herkesin katkıda bulunabileceği bir işbirliği ortamı yaratılır. Okul yönetimi, bu yaklaşımla hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde yanıt verebilir ve okulun genel başarısını artırabilir.

Çizelge 4. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları öğretmen kaynaklı problemler

Problemin Türü	Sıklık Derecesi	Etki Derecesi	Çözüm Önerileri
İletişim Eksikliği	Yüksek	Yüksek	Etkili iletişim tekniklerinin geliştirilmesi, düzenli toplantılar
Öğretim Metotlarına Direnç	Orta	Orta	Yenilikçi öğretim metotlarının teşviki, eğitim ve destek
Motivasyon Eksikliği	Yüksek	Yüksek	Motivasyon artırıcı stratejiler, ödül ve takdir sistemleri
Profesyonel Gelişime Katılım	Düşük	Orta	Profesyonel gelişim programlarına katılımın teşviki ve desteklenmesi

Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinde karşılaştıkları ana sorunlar ve bu sorunların sıklığı ve etki dereceleri bu tabloda gösterilmiştir. Her sorun için önerilen çözümler de sıralanmıştır. Örneğin, iletişim eksikliği ve motivasyon eksikliği yaygın ve etkilidir, ancak profesyonel gelişime katılım düşük ve orta derecede etkilidir.

4. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Öğrenci kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, görevlerini yerine getirirken bir dizi öğrenci kaynaklı problemle karşılaşabilirler. Bu sorunlar, genellikle öğrencilerin eğitim sürecini ve okul iklimini etkileyebilecek çeşitli zorlukları içerebilir. Disiplin problemleri, okul müdürlerinin sıkça karşılaştığı sorunlardan biridir.

Okula devamsızlık ve okulu terk etme, diğer önemli sorunlardır. Bazı öğrenciler devamsızlık sorunları yaşayabilir veya okuldan ayrılabilir. Bu durumlar, öğrencilerin derslerini tamamlamalarını ve başarılı olmalarını engelleyebilir. Okul müdürlerinin dikkat etmesi gereken diğer önemli konular, arkadaş zorbalığı ve şiddettir. Okul müdürlerinin görevleri arasında bu tür durumlarla başa çıkmak, önlemler almak ve mağdurlara yardım sağlamak vardır.

“Öğrenci devamsızlıkları, öğretmen şikayetleri, dersi sabote etme ve sınıf düzenini bozma, okul malına zarar verme, okuldan kaçma, sigara içme, kavga gibi problemler mevcuttur” (K-7).

Akademik zorluklar da öğrencilerden kaynaklanmaktadır. Derslerde başarısızlık, düşük notlar veya öğrenme zorlukları, bazı öğrencilerin karşılaşılabileceği sorunlardır. Öğrencilerin ailevi sorunları, öğrencilerden kaynaklanan sorunlara yol açabilir. Öğrencilerin davranışları, boşanma, mali sorunlar veya aile içi şiddet gibi faktörler tarafından etkilenebilir.

Madde bağımlılığı ve kullanımı okullarda önemli bir sorun haline gelmiştir. Okul müdürleri, öğrencilerin uyuşturucu kullanımını tespit etmek, önlemek ve onları tedaviye yönlendirmek zorunda kalıyor. Okul müdürlerinin özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin eğitimine dikkat etmesi gereken bir diğer önemli konu daha vardır. Bu öğrencilere uygun kaynak ve destek sağlanması çok önemlidir.

“Öğrencilerin büyük bir çoğunluğunda amaç eksikliği, neden okuması gerektiğini anlamamış olmaları, yeterli düzeyde beslenme alışkanlıklarının olmaması, yeterince bilinçlendirilmemiş ve yönlendirilmemiş olmaları, devamsızlık sorununun varlığı ve devam takip uygulamasının yetersizliği, okul malına zarar verme ve okuldan kaçma gibi sebeplerden problemler yaşanmaktadır” (K-3)

“Öğrenci kaynaklı sorunlar arasında hırsızlık ve kavga ön plana çıkmaktadır” (K-5)

Bu tür öğrenci sorunlarını çözmek için okul müdürleri genellikle öğretmenler, rehberlik birimi, veliler ve gerektiğinde dış kaynaklarla işbirliği yapar. Disiplin kurallarının gözden geçirilmesi, öğrenci destek programlarının geliştirilmesi ve ailelerle daha iyi iletişim kurmanın yolları genellikle çözümlerdir.

Öğretmen şikayetleri, öğrenci devamsızlıkları, dersleri sabote etme, sınıf düzenini bozma, okul malına zarar verme, okuldan kaçma, sigara kullanımı ve kavga dahil olmak üzere çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır. Her kademedeki öğrencilerimiz farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu öğrencilerin karşılaştığı sorunlar arasında komutları dinlememe, geç öğrenme ve öğrendiklerini hayata entegre edememe yer almaktadır. Öğretmenlerimizin bu öğrencilere özel ilgi göstermeleri ve onları motive etmeleri çok önemlidir. Öğrenci merkezli eğitim ve destek programları, öğrencilerin bireysel öğrenme planlarıyla daha iyi başa çıkabilir.

Öğrencilere medya okuryazarlığı eğitimi vererek ve cep telefonu ve sosyal medya kullanımının getirdiği sorunlara dikkat çekmek için bilinçli dijital ortamlarda bulunmaları teşvik edilebilir. Ek olarak, telefon kullanımıyla ilgili belirli kurallar ve öğrencilere daha fazla sorumluluk vererek güven ortamı oluşturmak mümkündür.

Özel gereksinimi öğrencilere yönelik olarak, okuldaki tüm öğrencilere farkındalık çalışmaları düzenlenerek, bu öğrencilerle empati kurma ve dayanışma konusunda bilinç oluşturulabilir. Ayrıca, öğretmenlerin ve destek personelinin bu öğrencilere daha fazla destek sağlaması için programlar geliştirilebilir.

İstenmeyen davranışlarla mücadelede, ailelerle daha sık iletişim kurularak öğrencilerin kişisel gelişimleri üzerinde iş birliği yapılabilir. Öğrencilere sorumluluk ve liderlik görevleri verilerek, kendilerini ifade etme ve kabul görmeyi sağlama ihtiyaçlarına yönelik çözümler üretilebilir. Ayrıca, okul içinde ve dışında öğrenci davranışlarını gözlemleyen bir danışmanlık hizmeti oluşturulabilir.

Öğrencilerde istenmeyen davranışların sebepleri arasında aile faktörü, motivasyon eksikliği, kötü arkadaş çevresi ve dış etkenler bulunmaktadır. Kötü davranışların önüne geçmek için aile-okul iş birliği, öğrenci motivasyonunu artırıcı etkinlikler ve sınıf içi disiplinin sağlanması önemlidir. Çevre faktörü, öğrencilerin davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Özellikle dezavantajlı bölgelerde daha fazla sorun yaşanabilir. Sosyal öğrenme ve çevresel etkileşim, öğrenci davranışlarını belirlemede etkili olmaktadır.

Akran zorbalığına karşı etkili bir mücadele için, okul genelinde anti-zorbalık programları başlatılabilir. Öğrencilere, zorbalığın sonuçları ve olumsuz etkileri konusunda düzenli eğitimler verilebilir. Rehberlik servisi ve öğretmenler, zorbalık vakalarını daha yakından izleyebilmek için öğrencilerle daha sık etkileşimde bulunmaktadır.

Bazen yaşanan akran zorbalığı durumunu azaltmak için sınıf içi birlik ve beraberlik duygusunu güçlendirmek, öğrencilere empati yetenekleri kazandırmak, rehberlik hizmetleriyle duyarlılık oluşturmak etkili olmaktadır. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler arasında sorunun kaynağını belirleme, rehberlik hizmetlerini koordine etme ve aile-okul iş

birliği sağlama gibi konular bulunmaktadır. Okul müdürleri, sorunların kaynağını belirleyerek rehberlik servisine yönlendirme yapmalıdır. Aile-okul iş birliği güçlendirilmeli ve ğrenci davranışlarına etki eden faktörlerle ilgili bilinçaltı değerlendirmeler yapılmalıdır.

Akran zorbalığı, dışlanma ve geç öğrenme, özel gereksinimli öğrencilerin karşılaştığı sorunlardır. Bu ğrencilere koruma ve rehberlik hizmetleri sağlanmalıdır. Son olarak, ğrenci merkezli mler, mentorluk yoluyla bireysel rehberlik sağlamak, ğrenci temsilcileri aracılığıyla geri bildirim toplamak ve etkinlikler, kulüpler ve projeler aracılığıyla öğrenmeyi daha eğlenceli hale getiren ortamlar oluşturmak için kullanılabilir. Bu eylemler, öğrencilerin sorunları daha etkili bir şekilde çözmelerine yardımcı olur.

Çizelge 5. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları ğrenci kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Öğrenci Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Disiplin Problemleri	Yüksek	Disiplin politikaları, ğrenci davranışlarını izleme
Devamsızlık ve Okulu Terk	Orta	Devamsızlık takibi, ailelerle iş birliği
Akran Zorbalığı ve şiddet	Yüksek	Anti-zorbalık programları, rehberlik servisi destekleri
Akademik Zorluklar	Orta	Bireysel ğrenme planları, ek destek
Ailevi Sorunlar	Orta	Aile danışmanlığı, rehberlik servisi desteği
Madde Kullanımı ve Bağımlılık	Düşük	Madde bağımlılığı tespiti ve tedavi yönlendirmesi
Özel Eğitime İhtiyaç Duyan ğrenciler	Orta	Farkındalık alışmaları, uygun destek ve kaynaklar
Dijital Ortam Problemleri	Yüksek	Medya okuryazarlığı eğitimleri, kuralların belirlenmesi

Bu tablo, okul müdürlerinin öğrencilerle ilgili sorunlarla sıklıkla karşılaştığını ve bu sorunları çözmek için hangi yaklaşımları kullandığını göstermektedir. Örneğin, akran zorbalığı ve disiplin sorunları yaygın bir sorundur ve bunlarla mücadele etmek için disiplin politikaları ve anti-zorbalık programları gibi stratejiler ne çıkmaktadır.

5. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Veli kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, veli kaynaklı problemlerle başa çıkarken bir dizi zorlukla karşılaşabilirler. Bu problemler, genellikle eğitim süreci, disiplin, ğretim

metotları, öğrenci başarısı ve veli memnuniyeti gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Veli kaynaklı Problemler verilen yanıtlara göre toparlanmıştır. Bu doğrultuda yanıtların frekans ve yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya göre veli kaynaklı sorunlar arasında öğrencilerin öğrenme süreci ve kullanılan öğretim teknikleri yer almaktadır. Bazı veliler, öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun eğitim almadığını söylüyor. Okul yönetimi, bazı velilerin okul mevzuatını anlamakta zorlandığı ve istekleri karşılanmadığı için şikâyet ettiği için sorun yaşayabilir.

Okul yöneticileri velilere başvurabilecekleri bilgi kaynakları ve iletişim kurabilecekleri yollar hakkında bilgi sağlayabilirler. Bu tür kaynaklar arasında okulun web sitesi, e-posta bültenleri ve okulun sosyal medya hesapları yer alabilir. Bu sayede, veliler ihtiyaç duyduklarında kolayca bilgiye ulaşabilir ve sorularını sorabilirler.

Disiplin sorunları, genellikle öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar veya disiplin kurallarının ihlal edilmesiyle ortaya çıkar. Veliler, disiplin politikalarının nasıl uygulanacağı ve adaletin nasıl sağlanacağı konusunda endişe duyabilirler. Bu endişeleri gidermek için, okul yöneticileri disiplin politikalarını ve bu politikaların adil bir şekilde nasıl uygulanacağını açıkça açıklamalıdır. Ayrıca, velilere bu süreçler hakkında düzenli olarak bilgi verilmeli ve onların görüşleri de dikkate alınmalıdır.

Bununla birlikte, bazı velilerin çocuklarıyla yeterince ilgilenmemesi veya veli toplantılarına katılmaması gibi sorunlarla da karşılaşılabilir. Bu durum, okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı için önemli bir engel teşkil edebilir. Bu tür sorunları aşmak için, okul yöneticileri velilere yönelik daha fazla farkındalık yaratıcı etkinlikler düzenleyebilir ve katılımı artırmak için çeşitli teşvikler sunabilirler. Velilerin okul etkinliklerine katılımını teşvik etmek, öğrenci başarısını ve okulun genel performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Okul müdürleri, disiplin sorunlarına hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmeli, velilere disiplin politikalarını ve uygulama süreçlerini anlatmalıdır. Aynı zamanda, öğrencilere olumlu davranışları özendiren programlar ve etkinlikler düzenleyerek pozitif bir okul ortamı oluşturmaktadırlar. Okul müdürleri, velilere

düzenli bilgilendirme toplantıları düzenleyerek, çocuklarının eğitimine aktif katılımı teşvik edebilirler. Ayrıca, veli toplantılarını çeşitli saatlerde ve günlerde planlayarak daha fazla katılım sağlamaya yönelik çaba gösterebilirler.

Veliler, çocuklarının akademik başarısızlıkları veya değerlendirme süreçleriyle ilgili olarak endişelerini dile getirebilirler. Öğrenci başarısını değerlendiren sınavlar, notlandırma sistemi ve öğrenci performansı konularında veli kaynaklı geri bildirimler ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri, sorunlu davranış sergileyen öğrencilerin velilerini okula getirememesi sorunuyla karşılaşabilir, bu da disiplin ve iş birliği konularında sorunlar doğurabilir.

Okul müdürleri, bu tür durumlarla başa çıkmak için öğretmenlerle iş birliği yapabilir ve gerekirse rehberlik hizmetlerinden destek alarak sorunlu durumları çözebilirler. Velilerle iletişim kurarak iş birliği yapma ve çözüm yolları bulma konusunda çaba gösterebilirler. Okul müdürleri, velilerle düzenli toplantılar yaparak öğrenci başarısını ve değerlendirme süreçlerini anlatmalıdırlar. Ayrıca, öğrencilere destek sağlamak ve başarılarını öne çıkarmak için ekstra kaynaklar ve etkinlikler düzenleyebilirler.

Veliler ve öğrenciler arasındaki iletişim bazen eksik veya anlaşılabilir. Okul müdürleriyle iletişim kurmak, bilgi edinmek ve sorularına yanıt bulmak, velilerin karşılaşabileceği zorluklar olabilir. Öğrencilerin başarısı ve veli-okul iletişimi, velilerin veli toplantılarına yeteri kadar ilgi göstermemesinden kaynaklanmaktadır.

Okul yöneticileri, veli bilgilendirme etkinlikleri, düzenli toplantılar ve etkili iletişim yolları kurmalıdır. Ek olarak, okulun sosyal medya, e-posta ve web sitesi gibi iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanmalıdırlar. Okul yöneticileri, velilere veli toplantılarının önemini vurgulayarak onları davet edebilir. Farklı gün ve saat seçenekleri sunarak velilerin katılımını kolaylaştırıyorlar. Ek olarak, toplantıların etkili ve ilgi çekici olmasına dikkat ederler.

Okul yöneticileri, veliler arasında eğitim sistemi hakkında farklı görüşlere sahip olabilir. Okul hedeflerine ulaşmak ve aileyle uyumlu bir şekilde çalışmak, bu durumda zorluklarla karşılaşabilir. Çocuklarının sağlığı ve güvenliği konusunda veliler endişelenebilir. Okul yöneticileri, öğrenci güvenliği politikalarını ve acil durum planlarını velilere anlatmalıdır.

Okul yöneticileri, eğitim sistemini ve okul uygulamalarını velilere açıklayan bilgilendirme toplantıları düzenleyebilirler. Ayrıca, ortak bir anlayış ve işbirliği geliştirmek için velilere dikkat ederler. Okul yöneticileri, velileri okul güvenliği konusunda düzenli olarak bilgilendirmeli ve acil durumlar için hazırlık planları hazırlamalıdır. Velilere güvenliği artırmak için ne yapıldığını açıkça anlatmalıdırlar.

Okul müdürlerinin tüm bu konularda iyi iletişim ve işbirliği yapmaları, velilerin sorunlarını çözmelerine yardımcı olur.

Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Veli kaynaklı Problemler ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Veli Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Eğitim Sürecine Yönelik Endişeler	Yüksek	Eğitim politikalarını anlatan toplantılar, öğretim metotlarına ilişkin bilgilendirme
Okul Mevzuatı Anlama Zorlukları	Orta	Mevzuatı açıklayan toplantılar, şeffaf iletişim
Disiplin Sorunlarına Yönelik Endişeler	Orta	Disiplin politikaları, pozitif davranış programları
Öğrenci Başarısızlıkları	Yüksek	Başarı değerlendirme süreçlerini anlatan toplantılar, ek destek kaynakları
Etkili Veli-Okul İletişimi Eksikliği	Yüksek	Düzenli bilgilendirme toplantıları, etkili iletişim kanalları
Eğitim Sistemine Yönelik Farklı Bakış Açıları	Düşük	Eğitim sistemini açıklayan toplantılar, veli geri bildirimlerinin değerlendirilmesi

Bu tablo, okul müdürlerinin veli kaynaklı sorunlarla sıklıkla karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için ne yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, eğitim sürecine yönelik endişeler ve veli-okul arasındaki etkili iletişim eksikliği sıklıkla karşılaşılan sorunlardır. Bu sorunlarla mücadele etmek için, eğitim politikalarını anlatan toplantılar ve düzenli bilgilendirme toplantıları gibi stratejiler öne çıkmaktadır.

6. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Üst idare kaynaklı Problemler

Çalışmanın bu kısmında okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları üst idare kaynaklı problemler ile ilgili yanıtlar toplanmıştır. Bu yanıtlardan yola çıkarak aşağıda frekans ve yüzdelere belirtilmiştir.

Okul müdürleri, genellikle bütçe kısıtlamaları ve kaynak yetersizliği ile karşılaşabilirler. Bu durum, okulun ihtiyaçlarına uygun kaynak sağlamada ve

gelişim projelerini gerçekleştirmede zorluk yaratabilir. Genel olarak, idare amirleri ve diğer çalışanlarla herhangi bir büyük problem yaşanmamakta. Ancak, zaman zaman iletişim eksiklikleri nedeniyle sorunlar ortaya çıkabiliyor. Bu tür durumlarda, çözüm odaklı bir yaklaşım benimsendiğinde sorunlar kısa sürede çözülebiliyor. Yazışmalarda anlaşma problemleri yaşanabiliyor, ancak genellikle bu durum, kurum idarecilerinin yorumlamasıyla ilgili olabiliyor.

“Üst idarede görev değişikliklerinde alışma dönemlerinde ufak pürüzler çıkabilmekte, ancak bu sorunlar kısa sürede toparlanmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlüğü çalışanları ile resmi yazışmalarda ve öğretmenlerle yaşanan problemlerde müdahil olup, amirle konunun çözülmesini sağlamaktayız” (K-16)

Okul müdürleri, üst idare ile düzenli iletişim kurarak bütçe taleplerini ve okulun ihtiyaçlarını aktarabilirler. Alternatif finansman kaynakları araştırabilir, yerel iş birliklerini geliştirebilir ve veli katılımını teşvik ederek ek kaynaklar sağlamaktadırlar.

Öğretmen ve diğer personelin atama veya yetersizliği, üst yönetim tarafından ortaya çıkan bir diğer sorundur. Bu nedenle, öğrenci-öğretmen oranı artmakta ve eğitim kalitesi düşmektedir. Atama dönemleri, görevlendirmeler ve izinler gibi durumlarda öğretmenler zaman zaman zorluklarla karşı karşıya kalabilir. Bu durumda, ilgili mevzuat uyarınca yönlendirme ve gerektiğinde müdahale yapılmaktadır. Üst idare ile düzenli olarak görüşen okul müdürleri, personel ihtiyaçlarını iletebilirler. Geçici çözümler için yerel öğretmen havuzlarından yararlanabilirler. Ayrıca, okulun güçlü yanlarını vurgulayarak nitelikli öğretmenleri çekmeye çalışabilirler.

"Özellikle öğretmen atama ve yer değiştirme dönemlerinde dönem başlangıcı ve bitiş zamanlarında yıl sonu iş ve işlemlerde yoğunluk kaynaklı irtibatsızlık kaynaklı bir takım idari işlerle alakalı problemler çıkabiliyor"(K-16)

Üst idare tarafından yapılan eğitim politikası değişiklikleri, okul yöneticileri için uygulama ve yönetim sorunları olabilir. Okul planlaması, yeni politika ve yönergelerin hızla uygulanmasından etkilenir. İdare amirleri ve okul müdürleri genellikle mevzuata dair herhangi bir sorun yaşamazlar. Mevzuat hükümlerini anlamak ve ayrıntıları anlamakta sorun yaşamazsınız.

"Üst idareden gelen yeni politika ve yönetmelik değişiklikleri, yer yer idareyle ve yönetmeliklerin öngördüğü işbirlikçi çalışmanın dışına çıkmamıza neden olabiliyor. Bu durum, öğretmen ve idareci arasında bazı anlaşmazlıklara yol açabilmekte, eğitim sürecine istenmeyen şekilde yansımaktadır (K-16)"

Okul müdürleri, eğitim politikası değişikliklerini takip ederek okul personelinin bilgilendirmeli ve eğitmeli, yeni düzenlemelere uyum sağlamak için içsel süreçleri gözden geçirmelidir. Aynı zamanda, üst idare ile yapıcı bir diyalog sürdürerek politika değişikliklerine katılım sağlamaktadırlar.

Okul binalarının bakımı ve altyapısının eksikliği, öğrencilerin ve çalışanların güvenliği ve eğitim ortamının kalitesini etkiler. Okul yöneticileri, okulların durumu ve ihtiyaçları hakkında düzenli raporlar sunarak gerekli bakım ve iyileştirmeleri talep edebilirler. Aynı zamanda, yerel topluluklarla işbirliği yaparak kaynak sağlar ve okulların fiziksel koşullarını iyileştirmek için daha fazla çaba gösterirler.

Okul yönetimi, özellikle bakım ve onarım giderleriyle ilgili finansal ihtiyaçlar yaşamaktadır. Güvenlik sorunları ve personel giderleri gibi konularda destek yetersiz kalabilmektedir. Okul binalarının ve bölümlerinin korunması ve güvenliği için daha fazla destek ve kaynak gerekmektedir (K-3)

Üst yönetim tarafından belirlenen sınav ve değerlendirme politikaları, öğrenci başarısını etkiler. Bu politikaların uygulanması, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin performansını etkiler. Ek olarak, haftalık okul müdürleri toplantıları, etkili bir paylaşım ortamı sağlar. Bu toplantılarda ortak sorunlar tartışılabilir ve çözümler bulunabilir.

Bu politikalara hazırlanmak için öğretmenler okul yöneticileri tarafından eğitilir ve yönlendirilir. Aynı zamanda, politikaların nasıl uygulandığını düzenli olarak değerlendirebilirler ve üst yönetime öğrenci başarısını artırmak için önerilerde bulunabilirler.

Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Üst idare kaynaklı Problemler ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Üst İdare Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Bütçe Kısıtlamaları ve Kaynak Yetersizliği	Yüksek	Alternatif finansman kaynakları araştırma, yerel iş birlikleri
İletişim Eksiklikleri	Orta	Düzenli iletişim, sorun çözüm odaklı yaklaşım
Öğretmen ve Personel Yetersizliği	Orta	Personel ihtiyaçlarını iletişim, yerel öğretmen havuzlarından yararlanma
Eğitim Politikası Değişiklikleri	Yüksek	Politika değişikliklerini takip etme, personeli bilgilendirme
Okul Binalarının Bakımı ve Altyapı Eksiklikleri	Orta	Periyodik raporlar, yerel topluluklarla iş birliği
Sınav ve Değerlendirme Politikaları	Yüksek	Öğretmen eğitimi ve rehberlik, politika etkilerini değerlendirme

Bu tablo, okul müdürlerinin üst idare tarafından ortaya çıkan sorunlarla nasıl sıklıkla karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için neler yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, eğitim politikası değişiklikleri ve bütçe kısıtlamaları sıklıkla karşılaşılan sorunlardır. Bunlarla mücadele etmek için alternatif finansman kaynaklarını araştırmak ve politika değişikliklerini takip etmek gibi stratejiler öne çıkmaktadır.

7. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, eğitim kurumlarında yönetim ve idare sorumluluğunu üstlenen kişilerdir. Görevleri arasında öğrenci başarısını artırmak, öğretmenlerin etkinliğini desteklemek, okulun genel işleyişini sağlamak gibi pek çok önemli sorumluluk bulunmaktadır. Ancak bu görevleri yerine getirirken, bürokrasi kaynaklı bazı problemlerle karşılaşabilirler. Çalışmanın bu kısmında okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı problemler ile ilgili yanıtların toplanmıştır.

Eğitim sistemi içindeki çeşitli düzenlemeler, talimatlar, yönergeler ve mevzuatlar arasındaki karmaşa, okul müdürlerinin karar almasını ve uygulamayı zorlaştırmaktadır. Okul müdürlerinin mevzuat konularında karşılaştığı sorunlara odaklanılmıştır. Bu sorunlar arasında, yöneticilerin mevzuatın getirdiği kısıtlamalardan kaynaklı sıkıntıları ve yasal düzenlemelerle yetki ve sorumluluk konusundaki kısıtlamaları bulunmaktadır.

"Bürokratik engellerin temelinde sorumluluk alamama paralel yetki ve sorumluluk verilmemesi yatmaktadır. Genel olarak yazışmalarda izinlerde

takılmalar zaman kayıpları olmaktadır. Müdürler genel olarak yasa ve yönetmeliklerle yetki ve sorumluluk yönünden kısıtlanmaktadır. Örneğin bir meslek lisesinde görevli alan şefini idareyle uyum içinde çalışmadığı rapor edilse bile müdür yetkisiyle görevden alınamıyor. Bunun gibi birçok örnek var. En büyük bürokratik engel zamandır (K-16)"

Bütçe okullara genellikle kısıtlamalar getirebilir. Okul yöneticileri, bu durum nedeniyle kaynakları etkili bir şekilde kullanmak zorunda kalıyor ve bu da eğitim kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu, bürokrasinin etkilerine odaklandı. Mal ve hizmet alımlarında zaman kaybı ve kâğıt israfı ile birlikte, bürokrasinin işlerini yavaşlatıcı etkisi dikkate alınmıştır. Resmi yazışmalarda, izin ve olurlar için bürokrasinin sorumlu olduğu ve bazı durumlarda iş disiplini ve güvenliğini sağlamak için kullanılabileceği belirtildi.

Öğretmen ataması, performans değerlendirmesi ve terfi gibi personel yönetimi süreçleri karmaşıktır. Bürokratik süreçler uzun ve karmaşık olduğundan, personel yönetimi zordur. Dış kaynaklardan gelen müdahalelerin okul yönetimine nasıl etki ettiğine odaklanıldı. Genel olarak dış müdahale olmamıştır, ancak mevzuata uygun ve kuruma fayda sağlayacak her fikir incelemeye açıktır.

Resmi yazışmalardan kaynaklanan sorunlara dikkat çekildi. Yazışmalardaki hiyerarşik düzen, emir yazılarının zamanında gelmesi ve mevzuata uygun güncellemelerin zamanında yapılmaması gibi sorunlar tartışılmıştır. Okul yöneticileri, belgelendirme prosedürlerini yönetmekle ve çeşitli raporları hazırlamakla sorumludur. Bu süreçler zahmetli olduğundan, yöneticiler diğer önemli işlerine odaklanmakta zorlanırlar.

"Resmi işlemlerde yazışmalarda standartlara uyulmadığında sorun olmaktadır, evrak karmaşası yazı karmaşası olmaktadır. Bu da işlerin yer yer yavaşlamasına sebep olmaktadır. İkili görüşmelerle ya da inisiyatif alınarak yapılabilecek olan işlerde bile mecburen evrak bürokrasisi uygulanıyor (K-1)"

Okullar genellikle aynı sınav ve değerlendirme sistemlerini kullanırlar. Bu süreçlerin yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi, bürokratik zorluklarla karşılaşabilir. Okul yöneticileri, velilerle düzenli ve verimli bir şekilde iletişim kurmalıdır. Bununla birlikte, iletişim yolları ve bürokratik engeller bu süreci zorlaştırıyor. Okul yöneticileri, eğitim kalitesini yükseltmek için çok çeşitli

projeler ve inovasyonlar geliştirebilir. Ancak izin alma ve bürokratik işlemler bu girişimleri engellemektedir.

"Bürokratik olarak kaymakamlığa ve il milli eğitim müdürlüğüne karşı sorumluyuz. İstenilen bazı emirleri yerine getirmede problemler yaşamaktayız. Bunlar çoğu zaman bizden istenilen yahut isteğimiz olan ihtiyaç duyduğumuz şeylerin temini yönünde olmaktadır. Bire bir görüşmede çok kısa sürede anlaşılıp halledilebilecek bir konuyu yazışmalar ve bürokratik teamüllere göre yaptığımızda zaman kaybı ve enerji kaybı olmaktadır (K-6)"

Okul müdürleri, bu tür sorunları çözmek için etkili iletişim, zaman yönetimi, liderlik ve problem çözme becerilerini geliştirmelidir. Ek olarak, yerel yönetim ve eğitim otoriteleri ile işbirliği yaparak bürokratik zorlukları azaltmaya çalışabilirler..

Çizelge 8. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları bürokrasi kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Bürokrasi Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Mevzuat Karmaşası ve Kısıtlamalar	Yüksek	Etkili iletişim ve mevzuat anlayışı
Bütçe Sınırlamaları ve Kaynak Kullanımı	Orta	Alternatif kaynak araştırması, etkin bütçe yönetimi
Personel Yönetimi Süreçlerinin Karmaşıklığı	Yüksek	Personel yönetimi için etkili stratejiler, liderlik geliştirme
Resmi Yazışmalardan Kaynaklanan Zorluklar	Orta	Zaman yönetimi, yazışma prosedürlerinin iyileştirilmesi
Sınav ve Değerlendirme Süreçlerinin Yönetimi	Yüksek	Sınav ve değerlendirme süreçlerinin düzenli analizi
Etkili Veli İletişiminin Engellenmesi	Orta	Etkili veli iletişim kanallarının geliştirilmesi
Proje ve <u>Inovasyon</u> Girişimlerinin Engellenmesi	Orta	Bürokratik engellerin aşılması için yerel iş birlikleri ve inisiyatif

Bu tablo, okul müdürlerinin bürokrasi ile ilgili sorunlarla nasıl karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için neler yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, mevzuat karmaşası ve personel yönetimi süreçlerinin karmaşıklığı sıklıkla karşılaşılan sorunlardır. Bu sorunlarla mücadele etmek için etkili iletişim ve mevzuatı anlamak ve liderlik geliştirmek gibi stratejiler öne çıkmaktadır.

8. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Denetçi kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, eğitim kurumlarını yönetirken denetçi kaynaklı çeşitli problemlerle karşılaşabilirler. Denetçiler, genellikle eğitim standartlarını, yönetim süreçlerini ve kaynak kullanımını değerlendirmek üzere görevlendirilir. Çalışmanın bu kısmında okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları denetçi kaynaklı problemlerin verilen yanıtlara göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Okul müdürlerinin yoğun günlük görevleri, denetimlerden etkilenir. Planlama ve hazırlık süreçleri, beklenmedik bir şekilde gelen denetim süreçlerinden etkilenir. Denetçi ile okul yöneticileri arasındaki temaslar, denetçinin iş deneyimine ve insan ilişkilerine bağlı olarak değişir. İyi iletişim ve işbirliği, denetim sürecini iyileştirir.

Denetimler çok çeşitli konuları kapsayabilir, bu da yöneticileri çeşitli konularda hazırlık yapmaya ve değerlendirmeye tabi tutmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, müdürlerin kaynakları etkili bir şekilde kullanmaları zorlaşır. Okul yöneticileri, denetçilerin denetleme sürecinde fiziki ortam ve evrak kontrolüne dikkat etmelidir. Sorunsuz bir denetim süreci, iyi hazırlanmış evraklar ve düzenli bir ortamla kolaylaşır.

Denetçilerin kişisel görüşleri, yöneticileri zor durumda bırakabilir. Tarafsız olmayan yaklaşımlar, öğretmenler ve yöneticiler arasında güvensizlik yaratır. Denetim sonuçları okul yöneticileri tarafından anlaşılmalıdır. Bununla birlikte, denetçilerin raporları zaman zaman karmaşık ve ayrıntılı olduğundan, müdürlerin gerekli düzeltmeleri yapmasını zorlaştırıyor.

"Gelen denetçilerin üslupları soruşturmanın seyri ve iklimi açısından önemli olmaktadır. Tecrübeli denetçilerle pek problemler yaşanmazken göreve yeni başlayan yahut içinde bulunduğu veya yürüttüğü soruşturmaya kendisi de müdahil olan duygusal yaklaşan denetçilerle uyum problemi oluşmaktadır." (K-5)

Denetçilerle ilgili sorunlar ortaya çıktığında, okul yöneticileri olumlu bir çözüm stratejisi kullanırlar. Sorunları çözmek için çaba göstererek olumlu bir iletişim ortamı oluştururlar. Okul yöneticileri ve çalışanları, denetim sonuçlarına

dayanarak performanslarını iyileştirmek için çaba gösterebilir. Bununla birlikte, bu baskılar zaman zaman motivasyonunuzu düşürebilir ve strese neden olabilir.

Müdürler, sorunları anlayışlı bir şekilde çözerler. Problemleri anlama ve çözme sürecinde sağlıklı iletişim çok önemlidir. Sabitlik, açık iletişim ve çözüm odaklı bir yaklaşım uygulanır. Müdürler, denetimler öncesi belirsizlik nedeniyle endişelenebilir. Denetçilerin önceden belirlemedikleri kriterler veya beklentilerle karşılaşmak, hazırlıksız yakalanma korkusu doğurabilir.

"Denetçilerin bana göre en önemli görevi rehberlik etmektir. Denetlemedeki amaç kurum standartlarını yükseltmektir. İncelemelerinde okula ilk geldiği andan itibaren çok sert davranan, merhabalaşmayan denetçiler de var. Davranış modelini yapılan işle aynı soğuklukta ayarlayan denetçilerimiz var ve bazı zamanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. (K-16)"

Denetçi ve okul yönetimi arasındaki iletişim ve ilişki, denetim sürecini etkilemektedir. Eğer bu ilişki düşük düzeydeyse veya güvensizse, denetim süreci daha stresli ve problemli olmaktadır. Sürekli denetimler, okul müdürleri üzerinde aşırı bir baskı oluşturmaktadır. Sık sık denetimlere maruz kalmak, yöneticilerin uzun vadeli stratejik planlama ve gelişim çalışmalarına odaklanmasını engelleyebilir. Denetçilerin tutumları ve uyumları, okul müdürlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları temel problemler arasındadır. Yeni başlayan veya duygusal yaklaşan denetçilerle uyum sağlamak, sürecin seyrini etkilemektedir. Bu durum, soruşturmanın tarafsız ve objektif olma ilkesini zorlamaktadır.

Müdürler sıklıkla sorunları çözmek için anlayışlı bir yaklaşım sergilerler. Bu süreç boyunca doğru bir şekilde iletişim kurmak, sorunun daha derinlemesine anlaşılmasına ve etkili bir çözüme ulaşılmasına yardımcı olur. Çözüm odaklı bir yaklaşım, iletişime açıklık ve sabırlı olmak, denetçi tarafından ortaya çıkan sorunların çözümünde çok önemlidir. Okul müdürleri, bu sorunları çözmek için genellikle proaktif bir yaklaşım benimsemeli, denetimlere hazırlıklı olmalı ve denetim sonuçlarını iyileştirmek için fırsatlar kullanmalı. Daha iyi iletişim ve işbirliği, denetim sürecinin daha verimli ve verimli geçmesini sağlar.

Çizelge 9. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları denetçi kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Denetçi Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Denetçilerin Tutumları ve Uyum Sorunları	Orta	Olumlu iletişim ve anlayışlı yaklaşım
Denetim Sürecinin Planlamayı Etkilemesi	Yüksek	Etkili zaman yönetimi ve <u>proaktif</u> planlama
Denetimlerin Kapsamı ve Hazırlık Zorlukları	Yüksek	Detaylı hazırlık ve kapsamlı bilgi toplama
Resmi Yazışmalarda Karmaşa ve Zorluklar	Orta	Açık ve düzenli yazışma prosedürleri
Denetim Sonuçlarının Karmaşıklığı	Orta	Denetim sonuçlarını anlamaya ve uygulamaya odaklanma
Sürekli Denetimlerin Yarattığı Baskı	Yüksek	Uzun vadeli stratejik planlamaya odaklanma, stres yönetimi

Bu tablo, okul müdürlerinin denetçilerden kaynaklanan sorunlarla hangi sıklıkta karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için hangi yaklaşımları kullandıklarını göstermektedir. Örneğin, denetim sürecinin planlamayı etkilemesi ve denetimlerin kapsamını etkilemesi gibi sıklıkla karşılaşılan sorunlara etkili zaman yönetimi ve proaktif planlama ile detaylı hazırlık ve kapsamlı bilgi toplama gibi stratejilerle müdahale edilmesi önerilir.

9. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Diğer kurum ve kuruluş kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, görevlerini yerine getirirken sadece eğitim kurumu içinde değil, aynı zamanda diğer kurum ve kuruluşlarla da etkileşimde bulunmaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde, okulların diğer kurum ve kuruluşlarla olan sosyal bağlantılarında genel olarak problem yaşanmadığı, ancak zaman zaman sorunların ortaya çıkabildiği görülmektedir. Bu sorunların genellikle belediyelerle ulaşım konusunda yaşandığı belirtilmiştir. Örneğin, öğrencilerin otobüsleri kirletmesi sonucu belediyelerin bir sonraki talepleri geri çevirebileceği ifade edilmiştir. Verilen yanıtların frekans ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Okul müdürlerinin iletişime açık olmak, işbirliği yapmak ve sosyal etkileşimi teşvik etmek gibi okullar arasındaki ilişkilerde oynadıkları rol önemlidir. Bu noktada, paydaşların birbirleriyle uyum içinde çalışmasının önemli olduğu ve okullar arası etkileşimlerin faydalı olduğu belirtilmiştir. Müdürler, Milli Eğitim Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarla sık sık iletişim kurmalıdır. Okul

müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaşılabilecekleri sorunlar, gecikmeler, karmaşıklıklar veya yanlış anlaşılabilirlikler olabilir.

"Diğer kurumlarla olan ilişkilerimizde bazen sorunlar yaşanabiliyor. Özellikle İGDAŞ ve elektrik kurumu gibi kurumlardan alınan hizmetlerde zamanlama sorunları olabiliyor. Bu durumlar okulun günlük işleyişini olumsuz etkileyebilir, çünkü eğitim kurumları sürekli aktif ve açık olmalıdır. Elektrik arızalarında hızlı müdahale edilmemesi büyük sorunlara yol açabilir. K-6"

Bütçe, personel yönetimi ve diğer idari konularda okullar çok çeşitli kurumlarla işbirliği yapar. Bu noktada, işlemler bürokratik engeller nedeniyle yavaşlıyor veya aksıyor. Diğer kurumlarla ilgili sorunlara çözüm bulmak için iletişimin çok önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. İkili görüşmeler, sorunu çözmek için çaba sarf etmek için önemlidir ve uygun iletişim yolları aranır. Ek olarak, kurumlar arasında destek ve işbirliği anlayışının geliştirilmesi gerektiği belirtildi.

Belediyeler okulların fiziksel çevresini etkiler. Çevre düzenlemeleri, altyapı çalışmaları veya güvenlikle ilgili konularda belediye kuralları ve düzenlemeleriyle uyum sağlamak bazen uzun ve zor olabilir. Çözüm önerilerinden biri, öğrencilerin sorumlulukları konusunda bilinçlendirilmesi ve belediyelerle işbirliğinde ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik çaba harcamaktır. Ek olarak, müdürlerin sorunları çözmek için yardımcılarıyla işbirliği yapmaları ve birlikte yeni çözümler bulmaya çalışmaları vurgulanmıştır..

"Okulumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla olan sosyal bağlantılarında genellikle büyük sorunlar yaşanmamaktadır. Ancak, belediyeden yardım almak bazen zor olabiliyor, özellikle okul etkinlikleri için gerekli ulaşım desteği sağlanamayabiliyor. Belediye yardımcı olmaya çalışsa da bu konuda özel bir bütçe ayrılmadığı için okul idaresi zorluk yaşayabiliyor. (K-15)"

Okul yöneticileri, sağlık ve güvenlik konularında düzenli denetimler yapmakla yükümlüdür. Sağlık kuruluşları ve güvenlik birimleri ile işbirliği yapmak ve gereken düzenlemelere hızlı bir şekilde uyum sağlamak zordur. Okul yöneticileri, velilerle ilgili yasal sorunlarla da karşılaşabilir. Müdürler, öğrencilerin disiplini, hakları ve veli talepleri gibi konularda yaşanan hukuki sorunları etkili bir şekilde yönetmelidir.

Ailelerin ve öğrencilerin sosyal hizmet ihtiyaçları doğrultusunda diğer kurumlarla etkileşimde bulunmak, bazen iletişim ve koordinasyon sorunlarına neden olabilir. Okul müdürlerinin, ülkenin eğitim politikalarında meydana gelen sürekli değişiklikler nedeniyle yeni düzenlemelere hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Bu durum planlama prosedürlerini etkiler.

Okul müdürleri, bu tür kurum ve kuruluşlarla karşılaştıkları sorunları çözmek için etkili iletişim, yönetim becerileri ve hukuki bilgiye sahip olmalıdırlar. Ayrıca, değişen eğitim politikalarına ve düzenlemelere hızlı bir şekilde uyum sağlamak da önemlidir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin diğer kurumlarla olan ilişkilerde sorunları çözme adına aktif bir rol üstlendikleri ve iletişim, iş birliği gibi unsurları önemsedikleri görülmektedir. Bu yaklaşım, sorunların etkili bir şekilde çözülmesine ve kurumlar arası ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Çizelge 10. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken diğer kurum ve kuruluşlarla etkileşimde karşılaştıkları problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Diğer Kurum ve Kuruluş Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Ulaşım Konusunda Belediyelerle Sorunlar	Orta	Öğrenci sorumluluklarını artırma, ulaşım sorunlarına çözüm arama
Okullar Arası İlişkilerde İş Birliği Sorunları	Orta	Etkili iletişim ve iş birliği teşvik etme
Bürokratik Engeller ve İşlemlerin Yavaşlaması	Yüksek	Kurumlar arası iletişimi geliştirme, bürokrasiyi aşma yöntemleri
Fiziksel Çevre ve Altyapı Konularında Belediye ile Uyum Sorunları	Yüksek	Fiziksel çevre düzenlemelerinde <u>proaktif yaklaşım</u> , belediyelerle iş birliği
Sağlık ve Güvenlik Denetimleri	Orta	Sağlık ve güvenlik konularında düzenli denetim ve uyum
Hukuki Konular ve Veli İlişkileri	Orta	Veli hakları ve talepleri konusunda hukuki bilgi ve çözüm odaklılık
Eğitim Politikalarındaki Sürekli Değişiklikler	Yüksek	Yeni eğitim politikalarına hızlı uyum, planlama süreçlerini etkinleştirme

Okul müdürlerinin diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinde karşılaştıkları sorunlar bu tabloda gösterilmektedir. Örneğin, kurumlar arası iletişimi geliştirmek ve proaktif yaklaşımlar gibi müdahaleler, bürokratik engeller ve fiziksel çevre sorunları gibi yüksek sıklıkla karşılaşılan sorunlara karşı önerilmektedir.

10. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları

Fiziksel alan ve çevre kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, eğitim alanında karşılaştıkları fiziksel ortam ve çevre kaynaklı problemlerle başa çıkarken çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar genellikle öğrenci güvenliği, eğitim kalitesi ve genel okul iklimi üzerinde etkili olmaktadır. Cevaplarda belirtilen problemler ve çözüm önerilerine dair bir değerlendirme şu şekildedir: Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları fiziksel alan ve çevre kaynaklı problemler çeşitli olmaktadır. Bu sorunlar genellikle okulun günlük işleyişini etkilemektedir ve çözüm gerektirebilir.

Okulun geniş bir alana sahip olmasına rağmen, eski binaların yıkımı ve iş alanları nedeniyle bahçenin bir kısmı kontrol altına alınamıyor. Özellikle ağır bölümlerde (makine, metal vb.) iş sağlığı ve güvenliği için önlemler alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumda, binaların yıkılması ve iş alanlarının belirli alanlarda kısıtlanması gibi çözümler değerlendirilebilir. Okullar, laboratuvarlar, spor alanları veya sınıflar gibi fiziksel altyapının eksikliği, öğretmenlerin ve öğrencilerin etkili bir eğitim ortamında çalışmalarını engelleyebilir. Örneğin, sınıflarda yeterince donanım olmaması, öğrencilerin etkileşimli derslere katılımını zorlaştırabilir.

"Okulumuzun fiziksel ve çevresel zorlukları genellikle altyapı yetersizlikleri ile ilgilidir, öğrencilerin aktiviteleri için yetersiz alan bulunması öğretimin etkinliğini olumsuz etkileyebilmekte ve öğrenci ilgisizliği ile güvenlik sorunlarına yol açabilmektedir. Bu sorunları mevcut alanın optimizasyonu yaparak ve küçük tadilatlar için ek fonlar arayarak çözmeye çalışıyoruz.

(K-7)"

Okulun çevresindeki güvenlik sorunları, öğrencilerin ve çalışanların güvenliğini tehdit edebilir. Örneğin, güvenlik kameralarının yetersiz olması veya uygun çevre düzenlemelerinin olmaması sorunlara neden olabilir. Okul polisi ve güvenlik ekibi, okul çevresinde bekleyen ve okulla ilişkisi olmayan kişilerle öğrenciler arasındaki temas sorunlarını çözmek için harekete geçti. Bu, öğrencilerin güvenliği için olumlu bir gelişmedir. Bununla birlikte, bu tür durumlarla başa çıkabilmek için daha kapsamlı bir güvenlik planı oluşturmak ve

öğrencilere güvenli davranış konusunda eğitim vermek çok önemlidir. Okul çevresinde güvenlik kameraları kurmak ve güvenlik görevlisi bulundurmak. Ek olarak, güvenli bir okul ortamı oluşturmak için çevre düzenlemeleri yapmak.

Elektrik kesintileri veya sınırlı enerji kaynakları, okulun normal işleyişini olumsuz etkilemektedir. Bilgisayar laboratuvarları, aydınlatma sistemleri veya ısıtma sorunları bu kapsamda değerlendirilebilir. Enerji verimliliği sağlayacak teknolojilerin kullanımına geçmek, enerji kaynaklarını daha verimli kullanmak için eğitimler düzenlemek ve enerji tasarruflu cihazlar edinmek.

Aile faktörü, öğrencilerin sınıf, koridor ve tuvalet gibi fiziksel ortamlara zarar verme davranışlarında etkili olduğu söylendi. Rehberlik servisinin takip ve disiplin prosedürlerini uyguladığı belirtildi. Bu durumda, öğrencilere yönelik daha iyi rehberlik programları ve ailelerle işbirliği yaparak davranış sorunlarını kökten çözmek çok önemlidir. Okulun çevresindeki kirlilik, öğrencilerin sağlığını tehlikeye atıyor. Temizlik sorunları, öğrencilerin dikkatini dağıtabilir ve öğrenme ortamını bozabilir. Düzenli temizlik kursları düzenlemek, çevre duyarlılığı konusunda öğrencileri eğitmek ve atık yönetimi konusunda bilinçlendirmek.

"Yakın çevredeki inşaatlardan kaynaklanan gürültü kirliliği de okulumuzun öğrenme ortamını etkilemektedir. Bu sorunu esnek programlama yaparak ve gerekli sınıflara gürültü önleyici ekipmanlar sağlayarak hafifletmeye çalışıyoruz." K-2

Okul binaları kaygan taşlardan yapıldığından, camların tam olarak korunmadığından ve dar bahçelerin olmaması gibi fiziksel sorunlar öğrencilerin güvenliğini tehlikeye atabilir. Bu durumda, öğrencilere daha güvenli bir oyun alanı sağlamak için okul bahçesinin genişletilmesi, kaygan zeminler için önlemler alınması ve korunaksız camlara daha fazla güvenlik sağlanması mümkündür. Engelli öğrenciler için okul binası ve çevresi uygun olmayabilir. Rampa veya asansör gibi engelli öğrencilerin okula erişimi zordur. engelli öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik destek ve kaynaklar sağlamak, engellilere uygunluk standartlarını karşılamak.

Bu örnekler gösteriyor ki, okul müdürleri, öğrenci odaklı çözümler, planlama, bütçeleme ve işbirliği yoluyla fiziksel alan ve çevre kaynaklı sorunları

çözmelidir. Öğrencilerin güvenli, sağlıklı ve etkili bir eğitim ortamında öğrenmelerini sağlamak için bu çabaların yapılması çok önemlidir.

Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Fiziksel alan ve çevre kaynaklı Problemler ve çözüm stratejileri

Fiziksel Alan ve Çevre Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Eski Binaların Yıkımı ve İş Alanlarındaki Kontrol Eksikliği	Orta	Binaların yıkımı ve iş alanlarının sınırlandırılması
Fiziksel Altyapı Eksiklikleri	Yüksek	Yatırım planları ve ilgili kurumlarla iş birliği
Okul Çevresindeki Güvenlik Sorunları	Yüksek	Güvenlik kameraları, güvenlik personeli, çevre düzenlemeleri
Enerji Kaynaklarının Yetersizliği veya Kesintileri	Orta	Enerji verimliliği sağlayacak teknolojiler, enerji tasarrufu eğitimleri
Öğrencilerin Fiziksel Ortama Zarar Verme Davranışları	Yüksek	Etkili rehberlik programları ve aile iş birliği
Okul Çevresindeki Kirlilik ve Temizlik Sorunları	Orta	Düzenli temizlik programları, çevre duyarlılığı eğitimleri
Okul Binasının Fiziksel Güvenlik Sorunları	Yüksek	Kaygan zeminler için önlemler, korunaksız camlara güvenlik önlemleri
Engelli Öğrencilere Uygun Olmayan Fiziksel Düzenlemeler	Orta	Engellilere uygun düzenlemeler, destek ve kaynak sağlama

Bu tablo, okul müdürlerinin fiziksel alan ve çevre ile ilgili sorunlarla sıklıkla karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için ne yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, yatırım planları ve güvenlik düzenlemeleri gibi müdahaleler, fiziksel altyapı eksiklikleri ve okul çevresindeki güvenlik sorunları gibi yüksek sıklıkta karşılaşılan sorunlara karşı önerilmektedir.

11. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Finans kaynaklı Problemler

Okul müdürleri, görevlerini yerine getirirken çeşitli finans kaynaklı sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunlar, genellikle bütçe sınırlamaları, finansal kaynak eksikliği, harcama öncelikleri, yardımcı personel maaşları (akademik olmayan), öğrenci destek programları ve altyapı iyileştirmeleri gibi alanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde belirtilen sorunlarla ilgili verilen yanıtlar toparlanmıştır.

Bu okul müdürlerinin verdiği cevaplardan çıkan ortak temalar, okulların genel olarak finansal sıkıntılarla karşılaştığı ve ödeneklerin genellikle yetersiz olduğu görülmektedir. Velilerden alınan bağışlar, kermes düzenlemeleri, spor

salonu kirası gibi yöntemlerle ek gelir sağlama çabaları, ancak genel ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmaktadır.

Okulların bütçeleri genellikle kısıtlıdır. Okul malzemeleri, altyapı, temizlik ve güvenlik personeli maaşları ve öğrenci eğitimi, sınırlı kaynaklarla karşılanmalıdır. Okul yöneticileri, bütçe oluştururken dikkatli ve stratejik seçimler yapmaları gerekir. İhtiyaçları önceliklendirmek, tasarruf yapmak ve alternatif finansman kaynaklarını bulmak bu konuda yardımcı olacaktır. Her müdür, okullarının mali ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yollara başvurduklarını söyledi. Bununla birlikte, bu yaklaşımların çoğu zaman yetersiz olduğu ve daha fazla kaynak bulma çabalarının devam ettiği açıktır. Özellikle kültürel etkinlikler, eğitim araç gereçleri ve temizlik malzemeleri gibi alanlarda mali eksiklikler öne çıkıyor.

"Okullarımıza ödeneklerimiz yeterli gelmemektedir. Okulun ihtiyaçlarını karşılamakta parasal zorluk çekmekteyiz. Çalışan ihtiyacımız, temizlik malzemesi, sarf malzemeleri, bakım masrafları, fiziki zararlar ve bunların karşılanması gibi birçok kalemden finansal yetersizliklerimiz mevcuttur." K-1

Okul bütçesi, temizlik personeli ve güvenlik personeli maaşlarına ayrılmıştır. Maaş artışları, sosyal güvenlik ödemeleri ve diğer yönetim giderleri, bütçeyi zorlaştırıyor. Okul yöneticileri, bütçe dengesini korumak için planlar yapmalı, personel giderlerini kontrol altında tutmalı ve etkili personel yönetimi stratejileri geliştirmelidir. Okul müdürlerinin, öğrenci sayısındaki artış ve genel ihtiyaçların karşılanamaması gibi nedenlerle mali sorunları çözmeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Okul aile birliği, veli aidatları ve diğer kurumlarla işbirliği, ancak bu sorunları tam olarak çözmemektedir.

Öğrenci destek programları için okullara ek kaynaklar gerekebilir. Ek finansman, öğrenci başarısını ve öğrenme deneyimini artırmak için gerekebilir. Okul yöneticileri, bu programlara bağış toplamak, yerel işletmelerle işbirliği yapmak veya öğrencilerin velileri ile işbirliği yapmak gibi çeşitli yöntemlere bakmalıdır. Sonuç olarak, okul müdürleri, çeşitli kaynaklardan yardım almaya çalışsalar da genel olarak mali zorluklarla karşı karşıyadır ve bu, öğrenci eğitimine zarar verebilir.

Okul binalarının bakımı, güvenliği ve modernleştirilmesi çok fazla paraya mal olabilir. Okul müdürleri, binaların bakımını aksatmamak, gerekli iyileştirmeleri önceliklendirmek ve uzun vadeli altyapı planlaması yapmak için bütçelerini iyi yönetmelidir. Ek olarak, özel sektör veya yerel hükümetle işbirliği yaparak daha fazla finansman kaynağı araştırılmalıdır.

"Finansal problem maalesef yaşıyoruz. Çünkü okulda istenmeyen türden problem çıkabiliyor. Camın kırılması, elektrik arızası, masa veya sıra arızası, otomatik kapı arızası, asansör arızası gibi sayılabilecek birçok problem var. Hizmeti sunan ile iletişime geçip ödemenin gecikeceğini söylüyoruz. Sürekli aynı kişilerle tamir işleri yapıldığından anlayışla karşılıyorlar." K12

Öğrenci kaynakları arasındaki eşitsizlik, bazı öğrencilerin eğitimden daha fazla faydalanmasına veya eğitimde dezavantajlı hale gelmesine neden olmaktadır. Okul müdürleri, eğitim kaynaklarını adil bir şekilde dağıtmak, öğrencilere eşit fırsatlar sunmak ve maddi sıkıntı çeken ailelere destek sağlamak için çözüm odaklı stratejiler geliştirmelidir.

Okul yöneticileri, etkili bütçe yönetimi ve finansal planlama stratejileri oluşturmali ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemeli. Yerel topluluklar, veliler ve yerel yönetimle işbirliği yaparak ek kaynaklar sağlamaya çalışmalıdırlar.

Çizelge 12. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları finans kaynaklı problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Finans Kaynaklı Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Bütçe Sınırlamaları ve Kaynak Eksikliği	Yüksek	İhtiyaçları önceliklendirmek, alternatif finansman kaynakları araştırmak
Yardımcı Personel Maaşları ve İdari Giderler	Yüksek	Etkili personel yönetimi, bütçe dengesini koruma stratejileri
Öğrenci Destek Programlarına Yönelik Ek Kaynak İhtiyacı	Orta	Bağışlar toplamak, yerel işletmelerle iş birlikleri, veli iş birliği
Okul Binalarının Bakımı ve Modernizasyonu	Yüksek	Uzun vadeli altyapı planlaması, yerel hükümet ve özel sektörle iş birliği
Eğitim Kaynaklarındaki Eşitsizlik	Orta	Adil kaynak dağılımı, eşit fırsatlar sunma, maddi sıkıntı çeken ailelere destek

Yukarıdaki tablo, okulların müdürlerinin finansal kaynaklı sorunlara yönelik ne tür aralıklarla karşılaştıklarını ve bu sorunları kontrol etmek için hangi stratejileri kullandıklarını göstermektedir. Örnek olarak, bütçelerin sınırlamaları ve okulların binalarının bakımı olarak yüksek sıklıkta görülen sorunlara, ihtiyaçları ilk sıraya almak ve uzun vadeli altyapı planlaması olarak müdahaleler önerilmektedir.

12. Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Genel Problemler

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları ortak sorunlar çok çeşitlidir. Bu sorunların başında çalışan eksikliği gelmektedir. Okulların genel temizliği ve düzeni, yetersiz yardımcı personelden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ayrıca zaman zaman ücretli öğretmenlerin işe alınması ve ücretli öğretmenlerin mali işlerini yönetmekle uğraşırlar. Bu sorunların yanıtları burada bulunabilir. Aşağıdaki tablo, verilen yanıtların yüzdesini ve frekanslarını göstermektedir.

Okul yöneticileri genellikle çok sayıda görevi yerine getirirken çeşitli zorluklarla karşılaşır. Personel yönetimi, öğretmen ve diğer personel arasında uyumsuzluk, motivasyon eksikliği ve performans sorunları gibi sorunlara yol açabilir.

Sık değişen mevzuatın takip edilmesi zor olması da bir diğer önemli sorundur. Mevzuattaki değişiklikleri takip etmek ve okulları bu değişikliklere uyumlu hale getirmek, okul müdürlerinin sorumluluğudur. Genel bir sorun da fiziksel koşulların yetersizliğidir. Okulların fiziki koşulları ve altyapısı, öğrencilerin güvenliği ve konforu açısından önemli öneme sahiptir ve bu konuda meydana gelen sorunlar çeşitli zorluklara neden olur.

Öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlar da okul müdürlerinin karşılaştığı problemler arasında yer almaktadır. Özellikle öğrenci davranışlarının okul çevresine olumsuz etkileri ve çatışmalar, yöneticilerin müdahale etmesini gerektirebilmektedir. Bu noktada, etkili iletişim ve problem çözme becerileri ön plana çıkmaktadır.

Ayrıca, bütçe sorunları yaygındır. Okulların ihtiyaç duyduğu bütçeye ulaşamaması, bütçe yapmayı zorlaştırıyor. Bu durumda, yöneticilerin iyi bir bütçe planlaması yapmaları ve gerektiğinde dış kaynaklardan yardım almaları çok önemlidir.

Sonuç olarak, okul yöneticileri çok çeşitli konularla başa çıkmak zorundadır. Bu sorunları çözmek için planlama, etkili liderlik ve iletişim becerileri çok önemlidir.

Çizelge 13. Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları genel problemlere ve bu problemlere yönelik müdahale stratejileri

Genel Problem	Sıklık	Müdahale Stratejileri
Personel Eksikliği ve Yardımcı Personel Sorunları	Yüksek	Yetersiz personeli gidermek için ek kaynaklar araştırmak, ücretli öğretmenlerin etkin kullanımı
Mevzuat Değişikliklerinin Takibi	Yüksek	Mevzuat güncellemelerini hızla takip etmek, uyum stratejileri geliştirmek
Fiziki Şartların Yetersizliği	Orta	Altyapı ve fiziksel koşulları iyileştirmek için kaynakları yönetmek
Öğrenci Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar	Yüksek	Etkili iletişim ve problem çözme becerilerini kullanarak öğrenci davranışlarına müdahale etmek
Bütçe Yetersizlikleri	Yüksek	Etkili bütçe planlaması, dış kaynaklardan destek alma

Bu tablo, okul müdürlerinin genel sorunlarla nasıl karşılaştıklarını ve bu sorunları çözmek için neler yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunlar ve personel eksikliği gibi sıklıkla karşılaşılan sorunlara müdahale olarak ek kaynaklar araştırmak ve etkili iletişim becerilerini kullanmak önerilmektedir.



IV.SONUÇ

Bu çalışma, okul müdürlerinin eğitim kurumlarını yönetirken karşılaştıkları sorunlara ve bu sorunlara nasıl çözüm bulduklarına odaklandı. Araştırma, okul müdürlerinin günlük görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları zorlukları ele alarak eğitim yönetimi ve liderlik alanında önemli bir ilerleme sağlamıştır. Bu bulgular, müdürlerin özellikle öğretmen ve öğrenci ilişkileri, eğitim politikalarının uygulanması, bütçe yönetimi ve öğrenci başarısını artırmaya yönelik stratejik planlama gibi konularda karşılaştıkları zorlukları vurgulamaktadır. Müdürler bu sorunları çözmek için liderlik, iletişim ve takım çalışması becerilerini etkin bir şekilde kullanırlar.

Bu araştırmanın sonuçları, farklı yönetim tarzlarının okul iklimi üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Demokratik yönetim tarzı, öğretmenler ve diğer okul personeli arasında iş birliği ve açık iletişim teşvik ederek olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu bulgular, Gümüşeli (2006) ve Balyer (2012) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olup, demokratik liderliğin çalışan memnuniyetini ve öğrenci başarısını artırabileceğini vurgulamaktadır. Ancak, müdürlerin bu yönetim tarzını benimseme derecesi kişisel tercihlerine ve okulun özgül ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir.

Katılımcılar tarafından sıkça belirtilen vizyoner liderlik, müdürlerin kurum için net hedefler koymaları ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik planlar geliştirmeleri anlamına gelmektedir. Araştırma bulguları, vizyoner liderliğin, öğretmen ve öğrenciler arasında daha yüksek bir motivasyon ve hedef odaklılık yarattığını göstermektedir. Bu sonuçlar, Demirtaş ve Niyazi (2014) tarafından yapılan çalışmada vizyoner liderliğin okulun genel başarısını nasıl etkileyebileceğine dair bulgularla paraleldir. Ancak, bu liderlik tarzının tüm paydaşlar tarafından tam olarak benimsenmesi ve uygulanabilirliği konusunda bazı zorluklar saptanmıştır, özellikle paydaşların değişime direnç gösterdiği durumlarda.

Bu araştırma, farklı liderlik tarzlarının okul ortamında nasıl algılandığını ve uygulandığını derinlemesine incelemiştir. Bulgular, müdürlerin liderlik tarzlarının, okulun kültürel ve yapısal özelliklerine uygun şekilde adapte edilmesi gerektiğini göstermektedir. Eren ve Kurt (2011) tarafından yapılan bir çalışma, liderlik tarzlarının okulun sosyal ve akademik yapısıyla uyumlu olması gerektiğini belirtmiş ve bu uyumun, liderlik etkinliğini önemli ölçüde etkilediğini vurgulamıştır.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin güçlü iletişim becerilerinin, öğretmenler arası uyumu artırarak kurum içinde olumlu bir atmosfer oluşturduğunu göstermiştir. Bu bulgular, Balyer (2012) ve Gümüşeli (2006) tarafından yapılan çalışmalarla uyumlu olup, etkili iletişimin çalışan memnuniyeti ve işbirliğini nasıl artırabileceğini vurgulamaktadır. Ancak, iletişim becerilerindeki eksiklikler sorun çözme süreçlerinde zorluklara yol açabilmekte ve bu durum, yöneticilerin bu becerileri geliştirmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tecrübe, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları etkili bir şekilde çözme yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir. Deneyimli müdürler, karşılaştıkları zorluklar karşısında daha çabuk ve etkin çözümler üretebilmektedir. Ancak, tecrübe eksikliği olan müdürlerin de inisiyatif kullanarak sorunları çözebilmeye yeteneği, Demirtaş ve Niyazi (2014) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla paralel olarak, yöneticilerin profesyonel gelişimlerine yapılan yatırımların önemini vurgulamaktadır.

Müdür yardımcılarının, öğretmen arkadaş gruplarına verdikleri önem ve bu durumun idarecilik pozisyonunda profesyonel mesafeyi koruma zorunluluğu araştırmada belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Müdür yardımcılarının öğretmenlerle olan eski arkadaşlıkları, idari kararlarında önyargıya yol açabilecekken, bu iş birliğinin kurum içindeki hiyerarşik yapıya saygılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Eren ve Kurt (2011) tarafından yapılan çalışma, idari pozisyonlardaki kişilerin profesyonel ve kişisel ilişkiler arasındaki dengeyi nasıl korumaları gerektiğini ve bu dengenin kurum içi ilişkiler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Okul yönetiminin düzenli toplantılar yapması, müdür yardımcıları arasında güçlü bir iletişim kurulmasını sağlamakta ve karşılaşılan sorunlara çözüm odaklı yaklaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu sonuçlar, Balyer (2012) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla uyumlu olup, planlı ve programlı toplantıların okul içi iletişimi nasıl güçlendirdiğini ve anlık sorunlara çabuk çözüm getirme kapasitesini nasıl artırdığını ortaya koymaktadır.

Araştırma, öğretmenlerle genellikle büyük sorunlar yaşanmadığını, ancak küçük sorunların, örneğin evrak teslimindeki gecikmeler gibi, zaman zaman ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Bu tür durumlarda, taraf tutmaksızın tarafları dinleyerek ve mevzuata uygun çözüm önerileri sunarak adil bir yaklaşım benimsenmektedir. Eren ve Kurt (2011) tarafından yapılan bir çalışma, yöneticilerin tarafsız ve adil çözüm stratejileri geliştirmelerinin, personel arası çatışmaları azalttığını ve kurum içi huzuru artırdığını belirtmiştir.

Araştırma, müdür yardımcılarının öğrenci ve velilerle sık sık iletişimde bulunmasının önemini ortaya koymaktadır. Öğrencilerin özel durumları veya mevzuat konusunda bilinçsiz velilerle yaşanan iletişim zorlukları, yöneticilere düzenli bilgilendirme yapmanın ve iletişimi güçlendirmenin önemini hatırlatmaktadır. Gümüşeli (2006) tarafından yapılan çalışma, bilgilendirici ve açık iletişimin, veli memnuniyetini ve okul-aile iş birliğini nasıl iyileştirebileceğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, görev dağılımının ve başlangıçta yapılan planlamanın, okul yönetiminde sorunların önlenmesinde önemli roller oynadığını göstermektedir. Yıl başında yapılan dikkatli planlama ve uygun kişiye uygun görevlendirme, müdür yardımcılarının güçlü yönlerini kullanmalarını ve etkin iş birliği ile sorumluluk paylaşımını sağlamaktadır. Bu yaklaşım, Demirtaş ve Niyazi (2014) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde önerilmekte olup, stratejik personel yönetiminin okulun genel performansını nasıl artırabileceğini vurgulamaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, kişi bazlı ve ilgi/iyi niyet odaklı görevlendirme prensiplerinin benimsenmesinin, yönetici sürekliliği ve kurum hafızasını güçlendirmede etkili olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, aidiyet duygusunu artırarak personelin motivasyonunu ve bağlılığını pekiştirmektedir. Bu

bulgular, Leithwood ve Jantzi (2000) tarafından yapılan çalışmada öne sürülen, liderlik sürekliliğinin öğretim kalitesi ve öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkileriyle uyumludur. Ancak, görev sürelerinin kısalığı gibi yönetici kaynaklı sorunlar, bu sürekliliği zorlaştırabilmekte ve kurumsal hedeflere ulaşmada engeller oluşturmaktadır.

Araştırma, müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında şeffaf bir yönetim anlayışının ve düzenli iletişim kanallarının, etkili iş birliği ve sorun çözümünde önemli roller oynadığını ortaya koymuştur. Waters, Marzano ve McNulty (2003) tarafından yapılan bir çalışma, açık iletişim ve iş birliğinin, öğretmenlerin iş tatmini ve performansını artırdığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, mevzuat bilincinin ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşımın okul başarısını nasıl artırabileceğini göstermektedir.

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki etkileşimlerin iyileştirilmesi için düzenli denetimler ve yapıcı geri bildirimler önemlidir. Denetimler, öğretmenlerin performansını objektif bir şekilde değerlendirmekte ve gelişim alanlarını belirlemekte yardımcı olmaktadır. Hallinger ve Heck (2010) tarafından yapılan araştırma, denetimlerin ve geri bildirimlerin, öğretmenlerin profesyonel gelişimine ve öğretim pratiklerinin iyileştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu süreçler, öğretmenlerin güçlü yönlerini pekiştirmekte ve eğitim kalitesini artırmak için ortak hedeflere odaklanmalarını sağlamaktadır.

Bulgular, öğretmenlerin disiplin uygulamalarında etkili olmamaları durumunda, müdürler ile öğretmenler arasında etkili bir iletişim kurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Türkiye'deki eğitim sistemine odaklanan Altun (2017) araştırması, müdür ve öğretmenler arasındaki işbirliğinin, öğrenci disiplininde tutarlılık sağlamada ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışma, müdürlerin öğretmenlerle düzenli toplantılar yaparak ve eğitim politikalarını açıkça ileterek, disiplin uygulamalarında daha etkili olabileceklerini belirtmektedir.

Öğretmen motivasyonunu artırmak için müdürlerin düzenleyebileceği teşvik edici programlar önem taşımaktadır. Türkiye'de yapılan Demirel (2018) çalışması, öğretmen takdirinin ve başarılarının vurgulanmasının, öğretmenlerin iş tatminini ve performansını nasıl yükselttiğini ortaya koymaktadır. Çalışma,

düzenli geri bildirimlerin ve öğretmen başarılarının tanınmasının, öğretmenler arası iş birliğini ve genel okul atmosferini iyileştirdiğini göstermiştir.

İş birliği kültürünün güçlendirilmesi, sorunların daha etkili bir şekilde çözülmesine ve okulun genel başarısının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Aydın (2015) tarafından yapılan bir araştırma, müdür-öğretmen iş birliğinin, okul kültürünü nasıl geliştirdiğini ve okulun çözüm süreçlerinde ne kadar etkili olduğunu incelenmiştir. Araştırma, düzenli iletişim ve destekleyici denetimlerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin karşılaştığı sorunları çözmekte ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Öğrenciler arasındaki disiplin sorunları, müdürlerin uygulayacakları disiplin politikalarında zorlu bir dengeleme gerektirmektedir. Türkiye'deki okullarda yapılan Özkan (2019) çalışması, müdürlerin disiplin yönetiminde karşılaştığı zorlukları ve çeşitli disiplin stratejilerinin etkililiğini değerlendirmiştir. Çalışma, uygun cezaların belirlenmesi ve adaletin sağlanması için müdürlerin ailelerle işbirliği yapmasının ve öğrenci özel durumlarını dikkate almasının önemini belirtmiştir.

Araştırmalar, okul müdürlerinin akran zorbalığı ile mücadelede proaktif stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Çetin (2020) tarafından yapılan çalışma, müdürlerin zorbalıkla mücadelede öğretmen ve öğrencilerle iş birliği yaparak ortak bir farkındalık ve müdahale programı geliştirmelerinin etkili olduğunu göstermektedir. Bu programlar, öğrenci güvenliğini sağlamak ve zorbalık vakalarına hızlı ve adil müdahaleler sağlamak için tasarlanmıştır. Araştırma, okul müdürlerinin, zorbalıkla mücadelede tutarlı disiplin politikaları uygulamalarının ve öğrenci davranışlarını izlemelerinin önemini vurgulamaktadır.

Öğrencilerin akademik zorluklarla başa çıkmasında, öğretmen ve müfredat uyumunun önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Türkan ve Demir (2019) araştırması, müfredatın öğrenci ihtiyaçlarına göre uyarlanması ve öğretmenlerin bu süreçte desteklenmesinin öğrenci başarıları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Araştırma, okul müdürlerinin öğretmenlerle düzenli olarak akademik stratejileri gözden geçirmeleri ve gerekli düzenlemeleri yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Bürokratik engeller, Türkiye'deki eğitim kurumlarında yöneticiler için önemli bir zorluk kaynağıdır. Aydın ve Kaya (2018) tarafından yapılan bir çalışma, okul müdürlerinin mevzuat değişikliklerini takip etme ve uygulama süreçlerinde yaşadıkları zorlukları ele almaktadır. Araştırma, mevzuatın sık sık değişmesinin ve bürokratik işlemlerin, müdürlerin esnek ve etkili karar alma süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Çalışma, yöneticilere mevzuat güncellemeleri konusunda daha fazla destek sağlanması ve bürokratik süreçlerin basitleştirilmesi gerektiğini önermektedir.

Araştırma bulguları, resmi yazışmalardaki gecikmelerin ve hiyerarşik düzenin okul müdürlerinin zaman yönetimini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Türkiye'deki eğitim sistemine odaklanan Karasar (2021) tarafından yapılan çalışma, resmi yazışmaların zamanında yapılmamasının ve sürekli olarak gecikmelerin müdürlerin etkili karar alma süreçlerini nasıl engellediğini ortaya koymaktadır. Çalışma, daha hızlı ve verimli işlem süreçleri için elektronik yazışma sistemlerinin etkin kullanımının önemini vurgulamaktadır.

Araştırmalar, dış müdahalelerin eksikliğinin veya mevzuata uygun olmamasının okul yönetimi üzerindeki karmaşık etkilerini belirtmektedir. Gökçe (2018) tarafından yapılan bir çalışma, dış müdahalelerin okul yönetimi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermiştir. Çalışma, dış müdahalelerin, eğitim kurumlarının bağımsız karar alma yeteneklerini sınırlayabileceğini, ancak aynı zamanda dış kaynaklardan alınan desteklerin okulun genel işleyişini iyileştirebileceğini vurgulamaktadır.

Bürokrasinin eğitim kurumlarında yarattığı engeller, işleri yavaşlatıcı bir faktör olarak belirlenmiştir. Yılmaz (2019) tarafından yapılan bir araştırma, mal ve hizmet alımlarında yaşanan bürokratik işlemlerin, okul müdürlerinin etkinliklerini nasıl sınırladığını incelenmiştir. Araştırma, iş disiplini ve güvenlik sağlama gibi pozitif yönlerine rağmen bürokrasinin genel olarak verimliliği düşürdüğünü ortaya koymuştur.

Okul müdürlerinin karşılaştığı genel problemler arasında, personel eksikliği, mevzuat değişiklikleri, fiziki koşulların yetersizliği ve bütçe kısıtlamaları yer almaktadır. Demir (2020) tarafından yapılan çalışma, bu zorlukların okul

yönetimini nasıl etkilediğini ve okul müdürlerinin bu sorunlarla başa çıkmak için hangi stratejileri geliştirmesi gerektiğini ele almaktadır. Araştırma, müdürlerin daha esnek karar alma süreçlerini ve şeffaf iletişim kanallarını nasıl geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmalar, özellikle yardımcı personel eksikliğinin okul müdürlerini operasyonel sorumlulukları daha yoğun bir şekilde üstlenmeye zorladığını göstermektedir. Türkiye'deki eğitim sistemine odaklanan Karaman ve Kırıktaş (2022) tarafından yapılan çalışma, personel eksikliğinin okullarda genel temizlik ve düzeni doğrudan etkilediğini ve müdürlerin bu alanda ek yükler üstlenmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Çalışma, müdürlerin bu zorluklarla başa çıkmak için ek kaynakların ve desteklerin sağlanmasının önemini vurgulamaktadır.

Mevzuat değişikliklerinin sürekli izlenmesi ve bu değişikliklere hızla adapte olunması gerektiği, Türkiye eğitim yönetimi literatüründe sıklıkla vurgulanan bir konudur. Akbaba (2021) araştırması, mevzuat değişikliklerinin okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini ve bu süreçlerin yöneticiler tarafından nasıl daha etkin yönetilebileceğini ele almaktadır. Araştırma, yöneticilerin mevzuata uyum sağlama süreçlerini kolaylaştıracak bilgi sistemlerinin ve sürekli eğitim programlarının önemini ortaya koymaktadır.

Okul binalarının ve altyapısının yetersizliği, öğrenci güvenliği ve konforunu olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye'deki okullarda yapılan Taş (2020) çalışması, fiziki koşulların öğrenci başarısı ve güvenliği üzerindeki etkilerini incelenmiş ve okulların fiziki altyapısının modernizasyonunun gerekliliğini vurgulamıştır. Çalışma, müdürlerin altyapı iyileştirme projelerinde aktif rol almasının ve gerekli finansmanı sağlamak için çeşitli kaynaklara başvurusunun önemini belirtmiştir.

Bütçe kısıtlamaları, okulların ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşmada yaşanan temel zorluktur. İncesu ve Demirtaş (2019) tarafından yapılan bir çalışma, okul müdürlerinin etkili bütçe yönetimi stratejilerini nasıl geliştirebileceklerini ve dış kaynaklardan nasıl yararlanabileceklerini ele almaktadır. Araştırma, müdürlerin finansal planlama ve dış finansman kaynaklarına erişim konusunda yetkinliklerini artırmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, araştırma, okul yönetimindeki pratik sorunlara ışık tutarak, okul mdrlерinin karşılaştıkları zorluklara etkili mler geliştirebilmeleri için yönetim becerilerini artırmaya yönelik öneriler sunmaktadır. Bu alışma aynı zamanda eēitim alanında liderlik ve yönetim pratiēine katkıda bulunmayı hedeflemekte ve gelecekteki araştırmalara yönelik temel bir ereve sunmaktadır. Okul mdrlерinin eēitim yönetimi süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelme yöntemlerini detaylı bir şekilde incelemek, eēitim sistemlerinin kalitesini artırmak ve daha etkili eēitim politikaları geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır.



V.TARTIŞMA

Bu çalışma, okul müdürlerinin yönetimle ilgili sorunları ve bu sorunları çözmek için kullandıkları yolları kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Araştırmanın ana sonuçları, müdürlerin bütçe yönetimi, öğretmen-öğrenci ilişkileri, eğitim politikalarının uygulanması ve stratejik planlama gibi konularda karşılaştıkları belirli zorlukları göstermektedir.

Öğretmen eksikliği ve öğretmen performansı gibi konularda yaşanan zorluklar, Gümüşeli (2006) tarafından ele alınan çalışmada da benzer şekilde raporlanmıştır. Araştırmamızdaki bulgular, öğretmen yönetimi konusunda etkili stratejiler geliştirilmesinin önemini desteklemekte ve bu alandaki literatürü genişletmektedir. Özellikle, müdürlerin öğretmen eksikliği sorununa karşı alınan stratejiler, Çinkır (2010) tarafından yapılan araştırmada sunulan bulgularla paralellik göstermektedir.

Bulgularımız, okul müdürlerinin öğretmen ve personel yönetimi konusunda önemli zorluklar yaşadığını göstermektedir. Bu zorluklar, öğretmen eksikliği, performans değerlendirme ve motivasyon gibi konuları içermektedir. Çinkır (2010) ve Gümüşeli (2006) tarafından yapılan çalışmalar da müdürlerin öğretmen yönetimindeki zorlukları vurgulamaktadır ve bu zorlukların üstesinden gelmek için stratejik liderlik ve etkili insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, öğretmen performansı ve eksikliğiyle ilgili sorunlara yönelik geliştirilen stratejilerin etkinliğini gözlemlemekte, özellikle eğitim liderliği ve öğretmen eğitimi programlarının önemini belirtmektedir.

Çizelge 14. Sorunların zorluk derecesi, çözüm zorluğu ve stratejilerin etkililiğini

Sorun Türleri	Zorluk Derecesi	Çözüm Zorluğu	Strateji Etkililiği
Bütçe Yönetimi	Yüksek	Orta	Düşük
Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri	Orta	Yüksek	Yüksek
Eğitim Politikalarının Uygulanması	Orta	Düşük	Orta

Stratejik Planlama	Düşük	Orta	Yüksek
--------------------	-------	------	--------

Aşağıda yer alan tabloda, problemlerin farklı taraflarına yönelik niteliksel değerlendirmeler kodlarla gösterilmektedir: '✓' (olumlu/etkili), '✗' (olumsuz/etkisiz), ve '□' (dikkat edilmesi gereken veya karışık sonuçlar) sembolleri kullanılmıştır.

Çizelge 15. . Sorunların çeşitli yönlerine yönelik niteliksel değerlendirmeler

Sorun Türleri	Müdahale Gerekliliği	Öğretmenlerin Tepkisi	Öğrenci Başarısına Etkisi	Yönetim Stratejilerinin Uygulanabilirliği
Bütçe Yönetimi	✓	△	✗	✓
Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri	✓	✓	✓	△
Eğitim Politikalarının Uygulanması	△	✗	✓	✗
Stratejik Planlama	✓	△	△	✓

Okul yöneticileri, sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanma ve öğrencilere eşit bir şekilde dağıtma sorumluluğu ile karşı karşıyadır. Bu durum, özellikle sınırlı kaynaklar olduğunda zor kararlar gerektirir. Müdürler, kaynak yönetimi ve bütçe planlama ile bu sorunu çözmeye çalışıyor. Bu, eğitim kalitesini artırırken okulun mali durumunu korumak için stratejik bir yaklaşım gerektirir.

Ayrıca, bu çalışma, okul müdürlerinin bürokratik engeller ve kaynak yönetimi konusunda yaşadığı problemleri detaylandırmaktadır. Özdemir ve Yılmaz (2023) tarafından yapılan çalışmada belirtilen okul yönetimi zorlukları ile benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamız, okul müdürlerinin bu tür zorluklara karşı geliştirdiği stratejileri ve bu stratejilerin etkililiğini vurgulamaktadır, bu da eğitim yönetimi literatüründe önemli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarımız, okul müdürlerinin velilerle ve toplumla olan ilişkilerinde karşılaştıkları zorlukları da ele almaktadır. Veli katılımı ve toplum desteği, okulun başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu alanda yaşanan zorluklar, Eren ve Kurt (2011) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde raporlanmıştır. Bulgularımız, müdürlerin veli ve toplumla etkili bir şekilde iletişim kurma ve işbirliği yapma kapasitesinin, okulun genel başarısı üzerinde

doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Etkili veli ilişkileri stratejileri, müdürlerin toplulukla daha iyi bağlantılar kurmasına ve eğitim ortamlarının şeffaflığını artırmasına yardımcı olabilir.

Okul müdürlerinin bürokratik işlemler ve eğitim politikalarının uygulanması konusundaki zorlukları, araştırmanın en önemli bulgularından biridir. Özdemir ve Yılmaz (2023) gibi diğer araştırmacılar da, eğitim yöneticilerinin politika uygulama süreçlerindeki zorlukları belirtmişlerdir. Araştırmamız, müdürlerin bu zorlukları aşmak için geliştirdikleri adaptif liderlik ve politika analizi becerilerinin önemini vurgulamaktadır. Eğitim politikalarının etkili bir şekilde uygulanması, müdürlerin politika yapıcılarla etkili iletişim kurma yeteneği ve politik çevreyi anlama kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Öğretmen-öğrenci ilişkilerinde, müdürlerin önceliği, öğretmenler ve öğrenciler arasında sağlıklı ve destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmaktır. Bu, özellikle farklı arka planlara sahip öğretmen ve öğrenci topluluklarıyla işbirliği yapmak için çok önemlidir. Bu alanda karşılaşılan engelleri aşmak için etkili iletişim ve etkileşimli öğrenme teknikleri çok önemlidir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkilerin okul müdürlerinin yönetim pratiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İyi kurulmuş öğretmen-öğrenci ilişkileri, öğrenci başarısını artırma, sınıf içi disiplin sorunlarını azaltma ve öğretim kalitesini yükseltme potansiyeline sahiptir. Bu bulgular, Yılmaz (2009) ve Balyer (2012) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu olup, etkili öğretmen-öğrenci ilişkilerinin eğitim ortamlarındaki genel memnuniyet ve başarı üzerindeki pozitif etkilerini vurgulamaktadır.

Bulgularımız ayrıca, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkilerde yaşanan zorlukların, özellikle disiplin sorunları ve öğrenci memnuniyeti üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu zorluklar, Çınkır (2010) ve Semerci ve Çelik (2002) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde raporlanmış olup, okul müdürlerinin bu sorunlara yönelik stratejiler geliştirme ihtiyacını vurgulamaktadır. Araştırmamız, öğretmen eğitim programlarının, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerini ve öğrencilerle etkili iletişim kurma yeteneklerini geliştirmeye odaklanması gerektiğini göstermektedir.

Eğitim politikalarının uygulanmasında, müdürler hem ulusal hem de yerel düzeydeki politika değişikliklerine uyum sağlamak zorundadır. Bu araştırma, okul müdürlerinin eğitim politikalarını uygulama süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkma stratejilerini detaylı bir şekilde incelemiştir. Bulgular, müdürlerin politik değişikliklere uyum sağlama, politikaları okul düzeyinde etkin bir şekilde yürütme ve politika gerekliliklerini yerine getirme konularında önemli zorluklar yaşadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, Özdemir ve Yılmaz (2023) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla paralellik göstermekte olup, eğitim politikalarının uygulanmasında yöneticilerin karşılaştığı genel zorlukları vurgulamaktadır. Esnek stratejiler geliştirme ve politikaları okulun özgün ihtiyaçlarına göre uyarlayabilme yeteneğini gerektirmektedir. Politika değişikliklerine uyum sağlama yeteneği, okulun genel başarısını ve öğrenci performansını doğrudan etkilemektedir.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin eğitim politikalarını etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için proaktif liderlik ve stratejik planlama becerilerinin önemli olduğunu göstermektedir. Müdürlerin politika değişikliklerine hızlı bir şekilde adapte olmaları ve bu değişiklikleri okulun genel işleyişine entegre etmeleri gerekmektedir. Eren ve Kurt (2011) tarafından yapılan bir çalışma, müdürlerin politika uygulamalarında öğretmenler ve diğer personelle açık iletişim kurarak, politika amaçlarını ve gerekliliklerini net bir şekilde aktarmalarının önemini belirtmiştir. Bu, politika uygulamalarının başarısını artırmakta ve tüm okul personelinin politik değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Stratejik planlamada ise okul müdürleri, öğrenci başarısını artırmak için uzun vadeli hedefler belirler. Bu süreç, öğrenci başarısını değerlendirmek ve izlemek için kapsamlı planlar oluşturmayı içerir. Okulun eğitim hedeflerine ulaşmasında, hedef belirleme ve başarı ölçüm teknikleri çok önemlidir.

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin özellikle kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda stratejik planlama yapmada zorlandıklarını ortaya koymuştur. Bu zorluklar, kaynak tahsisinde önceliklerin belirlenmesi, uzun vadeli hedeflerin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların planlanmasını içermektedir. Balyer (2012) tarafından yapılan bir çalışma, müdürlerin bu tür zorlukları aşmak için proaktif ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerinin gerekliliğine işaret etmiştir. Bu çalışma, müdürlerin stratejik planlama

süreçlerinde daha etkili olabilmeleri için sürekli profesyonel gelişim ve destek sistemlerinin önemini vurgulamaktadır.

Bulgular, okul müdürlerinin etkili stratejik planlama uygulamaları geliştirmelerinin, öğretmen ve öğrenci başarısını doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi, öğrenci etkinlikleri ve okulun fiziksel altyapısı gibi konularda yapılan stratejik yatırımlar, okulun genel başarısını artırmada önemli rol oynamaktadır. Demirtaş ve Niyazi (2014) tarafından yapılan bir çalışma, stratejik planlamanın okul müdürlerinin öğretmenler ve öğrencilerle etkileşimlerini nasıl güçlendirebileceğini ve bu etkileşimlerin eğitim kalitesini nasıl yükseltebileceğini ortaya koymuştur.

Aşağıda, okul müdürlerinin yönetsel rollerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm ve stratejileri içeren tablo oluşturulmuştur.

Çizelge 16. Okul müdürlerinin yönetsel rollerinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm ve stratejileri

Sorun Türleri	Detaylı Açıklamalar	Önerilen Çözümler	Kullanılan Stratejiler
Bütçe Yönetimi	Bütçe sınırlamaları ve kaynak dağıtım sorunları	Etkili kaynak yönetimi ve bütçe planlaması	Mali planlama ve kaynak tahsis etkinlikleri
Öğretmen ve Öğrenci İlişkileri	Öğretmenler ve öğrenciler arasındaki iletişim ve etkileşim zorlukları	İletişim becerilerini geliştirme ve öğretmen-öğrenci ilişkilerini güçlendirme	Etkili iletişim teknikleri ve etkileşimli öğrenme yaklaşımları
Eğitim Politikalarının Uygulanması	Ulusal ve yerel eğitim politikalarını okul düzeyinde uygulama zorlukları	Politika değişikliklerine uyum sağlama ve esnek stratejiler geliştirme	Eğitim politikalarını analiz etme ve uyum sağlama
Stratejik Planlama	Öğrenci başarısını artırmak için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması	Öğrenci başarısını ölçmek ve izlemek için kapsamlı stratejiler	Hedef belirleme ve başarı ölçüm yöntemleri

Araştırmanızda belirtilen sorunlar, ayrıntılı açıklamalar, önerilen çözümler ve uygulanan yöntemler bu tabloda sistematik bir şekilde gösterilmiştir. Araştırma verilerinin analizi ve sunumu bu tür bir yapılandırma sayesinde kolaylaşır.

Bu nedenle, bu araştırma okul müdürlerinin yönetim görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara nasıl çözülebileceğini açıklamaktadır. Araştırmaya göre okul müdürlerinin liderlik becerilerinin ve stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesi, okulların başarısı için çok önemlidir. Bu sonuçlar, eğitim yönetimi ve liderliği alanında daha etkili uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olur.



VI.ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayanarak, okul müdürlerinin karşılaştığı zorluklara yönelik etkili çözümler geliştirilmesi ve eğitim yönetimi pratiğinin iyileştirilmesi amacıyla aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Okul müdürlerine yönelik düzenli liderlik eğitimleri düzenlenmeli ve bu eğitimlerde farklı liderlik tarzları, çatışma yönetimi, stratejik planlama ve iletişim becerileri gibi konulara odaklanılmalıdır.
- Deneyimli okul müdürleri ile daha az deneyimli müdürler arasında mentorluk programları oluşturulmalıdır. Bu programlar, tecrübe aktarımını kolaylaştırarak, yeni müdürlerin karşılaştıkları zorluklara daha etkin çözümler geliştirmelerine yardımcı olabilir.
- Okul bütçesi ve kaynaklarının daha etkin yönetimi için finansal planlama ve yönetim eğitimleri verilmeli, müdürlerin bu alandaki becerileri güçlendirilmelidir.
- Okul müdürleri, öğretmen ve diğer personelin profesyonel gelişimine destek olacak programlar geliştirmeli ve bu programları düzenli olarak değerlendirmelidir. Ayrıca, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımları teşvik edilmelidir.
- Okul müdürleri, okul ve çevresindeki topluluk arasında güçlü bağlar kurmalı ve topluluk kaynaklarından yararlanarak okulun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmelidir.
- Okul müdürlerinin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi ve geri bildirimlerin yapılması sağlanmalıdır. Bu süreç, müdürlerin kendilerini sürekli geliştirmelerine ve yönetim pratiğinin iyileştirilmesine olanak tanır.
- Eğitim yönetiminde teknolojinin ve yenilikçi uygulamaların entegrasyonu teşvik edilmeli, müdürlerin bu alandaki bilgi ve becerileri artırılmalıdır.

- Okul müdürlerinin iş yükü ve stres yönetimi konularında desteklenmeleri, iş-yaşam dengesini koruyacak politikaların geliştirilmesi önerilmektedir.
- Okul içi ve okul dışı iletişim kanallarının etkin kullanımı sağlanarak, tüm paydaşların süreçlere dahil edilmesi ve bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Eğitim politikalarında ve okul yönetimi uygulamalarında srekliplik sağlanarak, yöneticilerin uzun vadeli planlar yapmaları ve bu planları uygulamaları teşvik edilmelidir.

Bu neriler, araştırma bulgularına dayanarak okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olacak ve eğitim kalitesini artırma potansiyeline sahip stratejik yaklaşımları içermektedir.

Araştırmanın teorik değeri, okul müdürlerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm stratejilerini anlama üzerine kuruludur. Bu, eğitim liderliği alanındaki mevcut literatüre katkıda bulunur ve gelecekteki çalışmalara temel bir ereve sağlar. Pratik değer açısından, araştırma sonuçları okul yöneticilerine ve politika yapıcılara yönelik öneriler sunarak okul müdürlerinin karşılaştığı pratik sorunlara ışık tutmaktadır. neriler, okul müdürlerinin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim programları ve mentorluk programları gibi çeşitli stratejiler içermektedir. Bu neriler, eğitim yönetimi pratiğinin iyileştirilmesine doğrudan katkı sağlayarak eğitim sistemlerinin genel etkinliğini ve kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın eğitim liderliği ve yönetimi alanında önemli teorik içgörüler ve pratik uygulamalar sunarak hem akademik hem de saha uygulamaları açısından değerli bir kaynak olabileceği söylenbilir.

VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

TAYMAZ, A. H. (1995). **Okul yönetimi**. SAYPA.

MAKALELER

AĞALDAY, B., VE MEHMET, G. Ü. L. (2022). Okul müdürlerinin finansal kaynak sağlamada karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin fenomenolojik bir inceleme. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(1), 155-177.

AKÜZÜM, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(60), 161-185.

ALTUN, S. A., VE MEMİŞOĞLU, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 53(53), 7-24.

ARMAĞAN, Y., VE YILDIRIM, N. (2015). Okul yönetiminde araştırma-uygulama sorunu: Okul müdürleri ve eğitim araştırmaları. **Eğitimde Politika Analizi**, 4(1), 33-60.

ASLAN, H., VE KARİP, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 20(3), 255-279.

ASLANARGUN, E., VE BOZKURT, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 11(2).

AYRAL, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek. **Pegem Atıf İndeksi**, 113, 146.

- BALYER, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(2), 75-93.
- BALYER, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(2), 75-93.
- BALYER, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 181-214.
- BALYER, A. (2014). School Principals Role Priorities/Okul Müdürlerinin Rol Öncelikleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), 24-40.
- BAYAR, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199. DOI: 10.13189/ujer.2016.040124
- BAYAR, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- BAYRAKÇI, M., VE DİZBAY, S. (2013). Ortaöğretim kurumlarında okul aile birliklerinin okul yönetimine katılım düzeyleri. *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 98-112.
- BULUÇ, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- BULUÇ, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- BUYRUK, H. (2014). Öğretmen performansının göstergesi olarak merkezi sınavlar ve eğitimde performans değerlendirme. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4(2), 28-42.
- CAN, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.
- CAN, E., VE GÜNDÜZ, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik

alışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.

CERİT, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 56(56), 547-570.

CİNKİR, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036.

ÇALİK, C. (2007). Okul evre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir zmlleme. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 27(3), 123-140.

ÇELİKTEN, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(1), 123-135.

ÇETİN, ř. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 27(4), 1637-1647.

INKİR, ř. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. İlköğretim Online, 9(3). 1027-1036

DEA, L. M., VE BASHA, T. T. (2014). Leadership challenges facing school principals in implementation of general quality education improvement program: The case of Wolaita Zone Town Administration. Wudpecker Journal of Educational Research, 3(4), 059-069.

DEMİR, M. K. (2016). Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. The Anthropologist, 23(3), 629-640.

DEMİRTAş, H., ÜSTÜNER, M. VE ÖZER, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların ğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 51, 421-455.

DEMİRTAş, H., ÜSTÜNER, M., VE NİYAZİ, . Z. E. R. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların ğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 51(51), 421-455.

- DEMİRTAŞ, H., VE NİYAZİ, Ö. Z. E. R. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 22(1), 1-24.
- DONGO, E., VE MAHLANGU, V. (2022). Challenges Encountered by School Principals and Teachers that Impede the Optimal Use of Instruction Time in South African Schools. *International e-Journal of Educational Studies*, 6(12), 164-173.
- DÖŞ, İ., VE SAĞIR, M. (2013). Birleştirilmiş Sınıflı İlkokulların Yönetim Sorunları. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(2).
- EKİNCİ, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- ERASLAN, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6(1), 1-22.
- EREN, E., VE KURT, A. A. (2011). İlköğretim okul müdürlerinin teknoloji liderliği davranışları. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 219-238.
- EROL, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- EROL, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- ERTUĞ, C. A. N., VE NİKOLAYİDİS, U. (2020). Okul yönetimine katılım: Rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(6), 1787-1806.
- GİRGİN, K. (2019). Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin, etkili okul oluşturmadaki rolü. **Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi**, 6(5), 384-408.
- GÖKÇE, A. T., VE USLU, Ö. F. (2018). İlkokullarda okul müdürlerinin mali kaynak gerektiren ihtiyaçları karşılama yolları. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 19(1), 315-334.

- GÜMÜŞELİ, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (2006). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201.
- GÜNDÜZ, Y., VE BALLYER, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller.
- GÜNEŞ A. M. (2020). İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 40(1), 23-50.
- İŞGİNÖZ, R., VE BÜLBÜL, T. (2012). Okulda diyalog: Okul yönetiminin rolü. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 125-146.
- KARAKÜTÜK, K., ÖZBAL, E. Ö., VE SAĞLAM, A. (2017). Okul yönetimde okul güvenliğini sağlamak için yapılan uygulamalar konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(3), 1214-1232.
- KESER, Z. VE GEDİKOĞLU, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan*
- KONDAKÇI, Y., KURTAY, M. Z., OLDAÇ, Y. İ., ve Şenay, H. H. (2016). Türkiye’de okul müdürlerinin sosyal adalet rolleri. *Eğitim yönetimi araştırmaları içinde* (ss. 353-361). Ankara: Pegem Akademi.
- KORKMAZ, M. (2005). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(3), 237-252.
- MİRİCİ, İ. H., ARSLAN, M. M., VE ÖZÇELİK, N. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar (Kırıkkale İli Örneği).

- NİYAZI, C. A. N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(21), 349-363.
- ÖZDEMİR, C., YILMAZ, A., HALLAÇ, T., VE BOYRAZ, E. (2023). Okul Müdürlerine Göre Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler. **Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)**, 7(36), 1682-1692.
- ÖZDOĞRU, M. (2020). Covid-19 Salgınında Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Stratejileri. **Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 5(1), 1-14.
- ÖZMEN, F., ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri–hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 102-120.
- ÖZTÜRK, N., ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. **İlköğretim Online**, 16(4), 1451-1468.
- SEMERÇİ, N. VE ÇELİK, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 8(30), 205–218
- SUMMAK, M. S., VE KARADAĞ, N. (2009). Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 130-140.
- TONBUL, Y., VE SAĞIROĞLU, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2(2), 313-339.
- TUNÇ, B., İNANDI, Y., ÖKSÜZ, F., VE ÇAL, S. (2013). Eğitimde çok bileşenli değerlendirme: Velilerin okul müdürlerinin performans değerlendirmesine katılımı. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3(1), 90-99.
- TURAN, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. **Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi**, 30(30), 271-281.

- TURAN, S., YILDIRIM, N., VE AYDOĞDU, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 2(3), 63-76.
- TURAN, S., YILDIRIM, N., VE AYDOĞDU, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 2(3), 63-76.
- TÜRNÜKLÜ, A., ZORALOĞLU, Y., VE GEMİCİ, Y. (2001). İlköğretim okullarında okul yönetimine yansıyan disiplin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 27(27), 417-441.
- USTA, M. E., VE FEVZEDDİN, B. O. Ğ. A. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. **Harran Maarif Dergisi**, 6(1), 18-49.
- YAVAŞ, T., AKÜZÜM, C., TAN, Ç., VE UÇAR, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri.
- YILDIZ, C. D. (2018). Okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde yaşanan zorlukların değerlendirilmesi. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(STEMES'18), 95-102.
- YILMAZ, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10(1), 19-35.

TEZLER

- ÖMEROĞLU, Ö. (2006). Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- ÖNCEL, Y. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri (Doctoral dissertation).
- TOK, E. (2002). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi).

DİĞER KAYNAKLAR

ARGON, T., VE DİLEKÇİ, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. Turkish Studies (Elektronik).



EKLER

Ek 1 yazışmalar

Ek 2 Etik Kurul Kararı





Ek 1 yazışmalar



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-82972380
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mehmet ŞANLIDAĞ)

06/09/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Aydın Üniversitesinin 24.08.2023 tarihli ve 93973 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.08.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Problemler ve Çözümlerine Daire Yaklaşımlar.
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Yönetici
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Doç. Dr. Murat Mücahit YENTÜR
İl Millî Eğitim Müdürü



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-82972380
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Mehmet ŞANLIDAĞ)

06/09/2023

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Aydın Üniversitesinin 24.08.2023 tarihli ve 93973 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 31.08.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Problemler ve Çözümlerine Daire Yaklaşımlar.
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Yönetici
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Doç. Dr. Murat Mücahit YENTÜR
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21.08.2023-93578



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-93578
Konu : Etik Onayı Hk.

21.08.2023

Sayın Mehmet ŞANLIDAĞ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Komisyonu'nun 05.08.2023 tarihli ve 2023/08 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN
Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Mehmet ŞANLIDAĞ

Eğitim bilgileri

Lisans:

Mersin Üniversitesi Tarsus Teknik Eğitim Fakültesi

Tasarım ve Konstrüksiyon Öğretmenliği/Makine Eğitimi 2005-2009

Yüksek Lisans:

İstanbul Aydın Üniversitesi-Eğitim Yönetimi Tezli Y.L(Devam ediyor) 2022-2024

Görev Yeri:

Millî Eğitim Bakanlığı/Öğretmen

İlk atama Gültepe Şehit Cihan ERAT MTAL- 2010-Halen devam.

Atama Alanı: Makine ve Tasarım Teknolojileri/Makine Ressamlığı

İstihdam tipi: Kadrolu

Kariyer basamağı: Uzman Öğretmen 1.derece

Görevlendirme: Dal şefi

