



## Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Okul Yöneticilerinden Sorunlara Çözüm Önerileri

*Problems Encountered in School Management and Suggestions for Solutions from School Administrators*

### ÖZET

Eğitim bireylerin davranışlarında kasıtlı davranış değişikliği yaratma sürecidir ve toplumların gelişmişliğinde çok önemli bir işlevi vardır. Eğitimin planlı bir şekilde yapıldığı kurumlar olan okullarda, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sağlıklı ilerlemesi ve eğitimin hedeflerine ulaşması büyük oranda okul yönetimine bağlıdır. Okul yönetimleri eğitim-öğretim faaliyetlerinin hedefine ulaşması için kurumunu yönetirken birçok sorunla karşılaşmaktadır.

Araştırmamızın amacı; okul yönetiminde okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve yine okul yöneticilerinden bu sorunlara çözüm önerileri getirmeleridir. Samsun ilinde görev yapan okul yöneticilerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 34 yöneticiye yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmış ve sonuçlar betimleme yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırmamızda okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar genel olarak daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Diğer araştırmalardan farklı olarak okul yöneticilerinin görev sürelerinin kısa olmasını sorun olarak gördükleri sonucu araştırmamızın sonuçlarında çıkmıştır. Okul yöneticileri belirledikleri her soruna çözüm önerileri getirmiş olup, ödenek ve personel ihtiyaçlarına yönelik çözümlerde neredeyse bütün yöneticilerin hemfikir olması dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Eğitim, Çözüm Önerileri

### ABSTRACT

Education is the process of creating deliberate behavioral change in the behavior of individuals and has a very important function in the development of societies. In schools, which are institutions where education is carried out in a planned manner, the healthy progress of education and training activities and the achievement of the goals of education largely depend on school management. School administrators face many problems while managing their institutions in order to achieve the goals of education and training activities.

The aim of our research is to determine the problems faced by school administrators in school management and to ask school administrators to suggest solutions to these problems. Semi-structured interview forms were applied to 34 administrators determined by maximum diversity sampling method among the school administrators working in Samsun province and the results were analyzed by descriptive method.

In our research, the problems faced by school administrators are generally similar to the previous studies. Unlike other researches, the results of our study show that school administrators see the short term of office as a problem. School administrators suggested solutions to each problem they identified, and it is noteworthy that almost all administrators agreed on solutions for funding and personnel needs.

**Keywords:** School Administrator, Education, Solution Suggestions

### GİRİŞ

En bilinen tanımıyla eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen değişim meydana getirme sürecidir (Başaran, 1984). Eğitim, insan ihtiyaçlarının en başında gelen ve insanın olgunlaşması sürecine katkıda bulunan en önemli faaliyettir. İnsanın okuma ve yazmayı öğrenmesinde, kendini geliştirmesinde, meslek sahibi olmasında, kendini ifade edebilmesinde ve sosyalleşmesinde eğitimin payı çok büyüktür. İnsanların, toplumların ve ülkelerin refahında, mutluluğunda ve kalkınmasında temel belirleyicilerinden biri eğitimidir.

Eğitim-öğretim denince akla ilk olarak okullar gelmektedir. Okulların başarısı iyi yönetilmelerine bağlıdır. Okullar, insan odaklı örgütler olduğu için, yönetilmesi ve geliştirilmesi diğer örgütlerden biraz daha zor olabilmektedir. Bu zorlukların aşılması ve kaliteli bir okul ortamı oluşturulması için okul yöneticilerine büyük görevler düşmekte ve bu yüzden okul yöneticilerinin kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Karacaoğlu, 2008).

Ümran Üysal<sup>1</sup>

Mustafa Kaya<sup>2</sup>

Bünyamin Emeksiz<sup>3</sup>

Hasan Kaya<sup>4</sup>

### How to Cite This Article

Üysal, Ü., Kaya, M., Emeksiz, B. & Kaya, H. (2023). "Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Okul Yöneticilerinden Sorunlara Çözüm Önerileri", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(68):3421-3427. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.71802>

Arrival: 16 June 2023

Published: 30 September 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, Samsun, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

Okulların istenilen eğitimi sunabilmesi için; olumlu okul kültürünü benimsemiş kadrolara sahip, içinde bulunduğu toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilen, yeniliklere karşı uyum gösteren kurumlar olması gerekmektedir. Okulların bu beklentilere cevap verebilmesi, okul müdürü başta olmak üzere tüm okul yöneticilerinin göstereceği yönetsel performansa bağlıdır.

Okul; öğrenci, veli, öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcıları ve diğer paydaşlarıyla birlikte bir kurumdur ve bu kurumu istenilen hedefe yöneltecek olan okul müdürü başta olmak üzere bütün okul yönetimidir. Okul yöneticileri etkili liderlik becerileri gösterebilir yapıda olmalıdır ki bütün bu paydaşları eşgüdüm halinde eğitim hedeflerine yönlendirebilmelidir. Etkili liderlik becerileri; doğru iletişim kurma, vizyon sahibi olma, verimli zaman yönetimi, güvenilir ve yaratıcı olma, gelişimsel odaklı, dürüst ve yaratıcı olma şeklinde sıralanabilir.

MEB “Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği”nde okul yöneticilerinin ve okul yönetiminin görevleri “öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapmak, verimliliği artırmak, takım çalışması ile okulun çevreyle kaynaşmasına ve örgüt kültürünün geliştirilmesine dönük faaliyetler yapmak ile okulu her an eğitim ve öğretime hazır bulundurmak olarak ifade edilmiştir (Meb, 2021).

Okul yöneticileri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken çok çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların eğitim sistemimizin özelliklerinden kaynaklandığı düşünülse de çözümsüz değildir. Özellikle; kalabalık sınıflar, finansman sorunları, öğretmenlerin niteliği, eğitim politikalarının sık değişmesi gibi sorunlar konuyla ilgili yapılmış birçok araştırmada değinilen ortak sorunlar olarak dikkat çekmektedir.

Okul yönetim kadrosunun başı okul müdürüdür. Okulun genel olarak belirlenen hedeflere taşınmasında esas sorumlu okul müdürüdür. Müdür yardımcılarında öğretmene, velilerden servis şoförlerine kadar bütün paydaşları aynı hedef doğrultusunda yönlendirmek okul müdürünün görevidir.

### Okul Yönetim Süreçleri

Okullar bir eğitim kurumu olması nedeniyle çevresinden etkilenen ve aynı oranda etkilendiği çevresini etkileyen kurumlardır. Bu nedenle okul müdürü başta olmak üzere bütün okul yöneticilerinin dikkatle kullanması gereken yönetim süreçleri şu şekildedir:

**1.Planlama:** Planlar, tüm çalışmaları şekillendirmekte, çalışma sürecini ve sonuçlarını etkilemektedir (Karakütük, 2019). Planlama faaliyetleri, okulların gelecekteki hedeflerini belirleme ve hedeflere yönelik öngörülerini saptama işlemidir.

**2.Örgütlenme:** Bir eğitim kurumu olan okullarda örgütlenme, belirlenene eğitim hedefine ulaşmak için çalışanların iş bölümü yaparak çabalarını birleştirdikleri bir düzendir.

**3.İletişim:** Birden fazla kişi arasındaki bilgi, duygu ve düşüncenin her türlü araçla transferine iletişim denilmektedir. Çok sayıda insanın bir arada yaşadığı okulda; iş bölümünün sağlıklı yapılması, örgütlü bir toplum olarak kuralların sağlıklı işleyebilmesi için iletişim çok önemli bir yer tutmaktadır.

**4.Eş güdümlenme:** Belirli bir amaca ulaşabilmek için türlü işler arasında bağlantılı, ilişki, düzen ve uyum sağlamaktır (TDK,2023). Eş güdümlenme, bir eğitim örgütü olan okullardaki kişiler arasındaki görev ve sorumlulukların zamanında gerektiği şekilde yerine getirilmesini sağlar.

### Konuyla İlgili Benzer Çalışmaların Sonuçları

Gündüz ve Can’a göre (2011) okullarda fizikî koşullar, yönetim, program ve öğretmenlerin özlük haklarından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar kalabalık sınıflar, oyun alanlarının yetersizliği, ders araç gereçlerinin yetersizliği, yöneticilerin görüş ve öneri almaksızın tek taraflı kararlar almalarıdır.

Gümüseli’nin (2002) araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri okul yönetiminde maddî kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknolojik yetersizlikler, derslik ve maaş yetersizliği, öğrenci devamsızlığı, personel yetersizliği, vb. sorunlarla karşılaşmaktadır.

Gedikoğlu (2005) araştırmasında okul yöneticilerine her dönemde siyasi otoriteler tarafından yapılan baskının en önemli problem olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında okulların fiziksel olarak yetersiz olması, eğitim politikalarının sık değişimi ve veli kaynaklı problemlere de araştırmacı değinmiştir.

Demirtaş ve diğerlerine (2007) göre, okullarda yönetsel, öğretimsel ve eğitimsel boyutlarda sırasıyla öğretmen, öğrenci, okul binası, yönetim ve okul ikliminden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların okul yöneticilerin görevlerini olumsuz etkilediği sonucuna araştırmacılar ulaşmıştır.

## Yöntem

Araştırmamızda nitel araştırma deseni ve durum çalışması modeli yöntem olarak seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinde araştırmamıza konu olan unsurun derinlemesine analiz etmek istememiz belirleyici olmuştur. Durum çalışması bir durumu, olayı, eylemi, bir programı veya süreci ayrıntılı ve derinlemesine analiz etmeye yardımcı olan, olaylar ve davranışlar hakkında zengin ve önemli bakış açıları sağlayan bir araştırma yöntemidir (Brown, 2008; Stake, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2006; Yin, 2012).

## Çalışma Grubu

Araştırmamızın evreni Samsun ilinde görev yapan devlet okullarındaki bütün okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Ancak araştırmamızın sonuçları yapılan örnekleme yöntemiyle seçilen 34 okul yöneticisinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Örneklemin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinde belirlenen kriterlere göre maksimum farklı özellik gösteren okul yöneticilerinin seçilebilmesi etkili olmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

**Tablo 1:** Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri Tablosu

Kişisel Özellikler	Özellik Türleri	Kişi Sayısı	Yüzde
Kıdem Süresi	1-5 Yıl	4	11,76
	5-10 Yıl	19	55,89
	10-20 Yıl	9	26,48
	20 Yıl ve üzeri	2	5,87
Eğitim Durumu	Ön lisans	1	2,94
	Lisans	23	67,64
	Yüksek Lisans	8	29,42
Branş	Sınıf Öğretmenliği	11	32,35
	Türkçe	3	8,84
	Beden Eğitimi	4	11,76
	Meslek Dersleri	5	14,70
	Genel Bilgi Dersleri	11	32,35

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 55,89unun yöneticilikteki kıdeminin 5 ile 10 yıl arasında olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin branş olarak dağılımlarına bakıldığında geneldi sınıf öğretmeni ve genel bilgi dersleri öğretmenlerinin diğer branşlara göre çoğunlukta olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin % 67,64'ünün lisans mezunu olduğu tablodan anlaşılabilir olup %29,32 ile yüksek lisans mezunu okul yöneticisinin okullarda görev yaptığı görülmektedir.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu alanında uzman bir akademisyenin görüşlerinden yararlanılarak hazırlanmış ve yapılan görüşmelerden sonra form güncellenmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve görev yaptığı okulların adı yöneticilerin isteği üzerine paylaşılmamış olup okul yöneticileri YNT1, YNT2 şekline kodlanmıştır. Form için her yönetici ile 30 dakikalık görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler araştırmaya katılanların da izni alınarak ses kaydına alınmış ve görüşme bittikten sonra yanıtlar Microsoft Word aracılığıyla yazıya geçirilmiştir.

## Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Betimsel analiz yönteminin tercih edilmesinde yöntemin toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini ve önceden belirgin olmayan temaların boyutlarının ortaya çıkarılmasına olanak sağlaması etkili olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

## BULGULAR

Okul yöneticileri okul yönetimlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin bu konudaki çalışmalarını destekler nitelikte sorunlardan bahsetmiştir. Benzer çalışmalardan farklı olarak bizim araştırmamızda okul yöneticileri yöneticilerin yer değiştirme süresinin kısa olmasını sorun olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Diğer bulgular benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo2:** Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Ekonomik Sorunlara İlişkin Bulgular

Temalar	Alt Kategoriler	Frekans
Okulların Ekonomik Durumları	Fiziksel Şartların İyileştirilmemesi	24
	Ödenek İhtiyacının Karşılanmaması	21
Okul Yöneticilerin Mali Hakları	Maaş	9
	Ek ders ve Diğer Haklar	29

Tablo 2 incelendiğinde 34 okul yöneticisinden 24'ünün okulların fiziksel şartlarının yeterince iyileştirilmediğini 21 tanesi ise ihtiyaç duyulan ödenek ihtiyacının karşılanmadığını belirtmiştir. Çalışmaya katılan toplam yönetici sayısı dikkate alındığında bu sorunlara değinen yönetici sayısının önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanında 34 yöneticiden 29'unun yöneticilerin ek ders ve yöneticilere özgü mali bazı haklarında kayıplarının olduğunu dile getirmişlerdir. Yöneticilerden bazılarının okul yönetiminde karşılaştığı ekonomik bulgularına ilişkin görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuz fiziksel olarak kötü durumda. Yapım yılı 1998 olan bir bina. Muhtelif yerlerinde sıkıntılar var ve çözmek için okul yönetimi olarak çaba harcıyoruz ama elimizden pek bir şey gelmiyor. İhtiyaç duyduğumuz ödenğe ulaşamıyoruz. Gelen ödenekler de sadece okulun rutin ihtiyaçlarına yetiyor maalesef(YNT4)”.

“Okullarda bizlerin yaşadığı en önemli sorunlar ekonomik tabanlı. Hem kendi açımdan hem de okul açısından. Müdür yardımcısı olduğum için haftalık 20+3 saat ek ders alıyorum. İdareci olmayan aynı branştaki arkadaşlarım destekleme ve yetiştirme kurslarıyla çok daha fazlasını alıyor. Üstelik ben her gün 9 saat mesai yaparken o arkadaşlarım dersi bittiğinde okuldan gidiyor. Bu durum böyle olmamalı. Bence arada yönetici lehine ekonomik de bir fark olmalı. Aynı okulda görev yaptığım bir arkadaş da okulda teknik müdür yardımcısı ve ekonomik bazı yükümlülükleri var. Bu yükümlülükleri taşıyan insanların maaşları bence farklı olmalı. Aynı maaşı alıyoruz ve o arkadaş bu yükümlülüğü bir kazanç elde etmeksizin alıyor üzerine. Bu gibi durumlar yöneticilerin idareciliği bırakma fikrini hep aklımın bir köşesinde tutmasına neden oluyor(YNT21).”

**Tablo 3:** Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı İş ve Personel Kaynaklı Sorunlar Tablosu

Temalar	Alt Kategori	Frekans
İş Yoğunluğu	Gereksiz Prosedür	23
	Mevzuatın Sık Sık Değişmesi	19
	Yeterli Personelin Bulunmaması	30
Personelden Kaynaklanan Sorunlar	Astlardan Kaynaklanan Sorunlar	14
	Üstlerden Kaynaklanan Sorunlar	11

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin gereksiz prosedürlerden, okulda yeterli personelin bulunmamasından ve mevzuatın sık değişmesinden rahatsız oldukları görülmektedir. Özellikle yeterli personelin bulunmaması yöneticiden 30'unun ortak kanaati olarak dikkat çekmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin bir kısmının astlarından kaynaklı sorunlar yaşadığı bir kısmının ise üstlerinden kaynaklı sorunlar yaşadığı da görülmektedir. Okul yöneticilerinden bazılarının karşılaştığı iş ve personel kaynaklı sorunlar sorusuna verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Yıllardır yöneticilik yapıyorum farklı okullarda. Merkezdeki okullar da dahil daha yeterli personeli olan bir okulda çalışmadım. Özellikle yardımcı personelin eksik olması okulun genel temizliğini ciddi sıkıntıya sokuyor. Ayrıca bir çok branşta ücretli diye tabir edilen öğretmenler çalıştırıyoruz. Her sene onların sigortası, farklı hesaplanan ek dersleri gibi gereksiz işlerle uğraşıyorum. Ayrıca bu arkadaşların bir kısmı tam anlamıyla öğretmen de değil(YNT8).”

“ Sık sık değişen mevzuatlara yetişemiyoruz artık. Bu gün doğru bildiğimiz yarın yanlış oluyor. Tam anlamıyla sürekli bir mevzuat takibi gerekiyor. Bu durum bizim değişen mevzuatı özümsememize de engel oluyor. Nasıl olsa yarın o da değişir gözüyle bakıyoruz artık. Bunun yanında birçok gereksiz evrak yüküne hala sahibiz. DYS gelince rahat edeceğimizi düşündük. Kısmen daha da evrakla uğraşır da olduk ama halen daha neden yapıldığını bilmediğimiz birçok yazıya cevap verme, saklama gibi işlerle uğraşmak durumunda kalıyoruz(YNT17).”

“ Bana göre yöneticiliğin büyük kısmı herkesle doğru iletişim kurabilmekten geçiyor. Bunu yapabilen insanlar gerçekten iyi yönetici olarak kabul görüyor. Ancak sadece yöneticilerin değil öğretmen ve yardımcı personellerde dahil bütün eğitim çalışanlarının bu etkili iletişim kurma becerilerine sahip olması gerek. Birçok okulda müdürle müdür yardımcılarının, öğretmenle hizmetlilerin arasında sıkıntılar var(YNT25).”

**Tablo 4:** Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Diğer Sorunlar Tablosu

Diğer Sorunlar	Frekans
Okul Yönetimine Müdahale	9
Liyakat Sorunu	7
Kısa Görev Süresi	14
Sendikal ve Siyasi Baskılar	23
Yetki-Sorumluluk Dengesizliği	24
Eğitim-Öğretim Dışı İşler	20
Denetlenmeme	6
Olumsuz Okul İklimi	8
Emri-vaki Uygulamalar	7

Tablo4 incelendiğinde okul yöneticilerinin karşılaştığı bazı sorunlar görülmektedir. Okul yöneticileri sorumluluklarına oranla yetkilerinin olmamasından son derece şikayetçidir. 34 yöneticiden 24'ünün bu soruna değinmesi dikkat çekmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerine siyasi ve sendikal baskıların yapıldığı, okul

yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kaldığı ve bazı üstleri tarafından bazı keyfi uygulamalara mağruz kaldıkları da yine tabloda dikkat çeken sorunlar olarak görülmektedir. Yöneticiler tarafından yoğun olarak ifade edilen bu sorunların yanında okul yöneticileri okul yönetimine üstleri ya da okul dışından müdahale edilmeye çalışıldığı, bazı durumlarda üstleri tarafından keyfi tutumlara mağruz kaldıkları, okulların yeterince denetlenmediği, okul değiştirdiklerinde olumsuz bir okul ikliminin içinde bulunabildikleri de yine ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlara diğer başlığı altında verilen bazı cevaplar aşağıdaki gibidir:

“ Okul müdürleri olarak her şeyden sorumluyuz ama ne kadar yetkiliyiz. Sorumluluğumuzun yanında yetkilerimiz çok sınırlı. Keyfi rapor alan öğretmen için ne yapabiliyoruz? Hiçbir şey. Ama o rapor yüzünden aksayan eğitimden biz sorumluyuz. Bu mantıkla doğru bir sonuca varamayız. Ne kadar yetkimiz varsa o kadar sorumlu tutulmalıyız diye düşünüyorum(YNT28).”

“Okul yöneticisi olarak bizler kararlar alırken tamamen yönetmelik ve vicdan çerçevesinde kararlar alamıyoruz. Merkezi bir okulun müdürü olarak neredeyse her uygulamada her gün ya bir siyasinin müdahalesiyle uğraşıyorum ya da bir sendika yetkilisinin. Bu durum bizi hata yapmaya ve stres altında çalışmamıza neden oluyor. Bu durumdan dolayı merkez dışında kırsal bir okulda görev yapmak istiyorum bundan sonra(YNT5).”

“Ben kendimi müdür yardımcısı da olsam bir eğitimci olarak görüyorum. Okulun kırılan camıyla, akıtan çatısıyla ya da dökülen boyasıyla uğraşmak zorunda kalmamalıyım bir eğitimci olarak. Çoğu zaman bu gibi sorunları kendi yarattığımız finansal kaynaklarla çözüyoruz. Peki bir eğitimcinin görevi mi? Bence kesinlikle değil. Ben sadece eğitim-öğretim işleriyle uğraşmalıyım. Eğitim-öğretim dışı işlerle eğitimle ilgisi olmayan bir birim ilgilenmeli ve bize bu durumu yansıtmamalı(YNT9).”

“Kalabalık bir okulda müdür yardımcısıyım. Benim dışımda 5 arkadaşım daha var müdür de dahil. Çoğunu okul yöneticisi olacak yeterlilikte görmüyorum kesinlikle. Okuldaki diğer bütün personel de hemen hemen aynı fikirde. Bu okul yönetimi için çok olumsuz bir durum. Herkes yöneticiliğini kabul ettiği ve yöneticiliği hak ettiğini düşündüğü idareciler tarafından yönetilseydi o okulda çok daha doğru bir eğitim ortamı oluşurdu. Bence en önemli sorunlardan biri bu liyakat sorunu(YNT11).”

“14 yıldır okul yöneticisiyim. Son birkaç yıl hariç neredeyse her yıl denetlenirdik. Yanlış yaptığımız ne varsa orada öğrenir ve ona göre düzeltirdik. Ama 5 yıldır bir kere bile müfettiş görmedim. Yaptıklarımız ya daha önceki yıllarda ezberlediğimiz şeyler ya da diğer okulların uygulamalarının aynısı. Okullar bu kadar kendi başına bırakılmamalı. Eskisi gibi okullara eğitim müfettişleri mentörlük yapmalı(YNT30).”

“Okul yönetimlerini en çok yoran ve enerjisini düşüren işler bana göre üstlerimizin keyfi uygulamaları ve emrivaki olarak bize dayattıkları işler. Bu uygulama ve işler ne görev tanımımızda var ne de bu iş ve uygulamalara mağruz kalınırken fikrimiz alınıyor. Sadece tek merkez bu böyle yapılacak deniliyor ve yapmamız bekleniyor. Haliyle bu da bizi yaptığımız işe karşı soğutuyor ve gizli de olsa karara direnme düşüncesini bizde var ediyor(YNT26).”

“Bir okul müdürü olarak okul yöneticileri için belirlenen 4 yıllık sürenin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Görev başladıktan bir iki yıl sonra görev değişikliği olacak mı olmayacak mı, nerede devam ederiz gibi düşüncelerde buluyoruz kendimizi. Bu da bizim okul içindeki motivasyonumuzu düşürüyor. Bu sürenin daha uzun olması gerekiyor(YNT23).”

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Samsun ilinde görev yapan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilmiş 34 okul yöneticisiyle yapılan görüşmede okul yöneticilerinin daha önce bu alanda yapılmış çalışmalarla benzer sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Bunun yanında çalışmamızda diğer çalışmalardan farklı olarak bazı okul yöneticilerinin 4 yıl olan okul yöneticiliği süresinin kısa olması nedeniyle sorunlar yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda ortaya çıkan sorunlar aşağıdaki gibidir

- 1.Okullarda yeterli personel bulunmamaktadır.
- 2.Okulların fiziki şartlarının yeterince iyi olmaması
- 3.Okulların ihtiyaç duyduğu ödeneklere ulaşamaması
- 4.Mevzuatın sık sık değişmesi
- 5.Gereksiz prosedürlerle okul yöneticilerinin üzerindeki iş yükünün artması
- 6.Okul yöneticilerinin astları ve üstleriyle sorunlar yaşaması
- 7.Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalması

- 8.Okul yönetimlerine sendikal veya siyasi baskıların yapılması
- 9.Okul yöneticilerinin yetkilerinin sorumluluklarını yerine getirmede yetersiz kalması
- 10.Okul yönetimlerinin üstleri tarafından keyfi uygulamalara tabi tutulması
- 11.Okulların yeterince denetlenmemesi
- 12.Okul yöneticilerinin maaş ve ek derslerinde okul yöneticileri olması nedeniyle yeterli artışın sağlanmaması
- 13.Okul yöneticilerinin liyakatsiz yöneticilerle çalışmak zorunda kalması
- 14.Okul yöneticilerinin 4 yılla sınırlandırılan görev süresini yetersiz bulması

Yukarıda belirtilen sorunlara okul yöneticileri çözümler de getirmişlerdir. Bu çözümleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- a.Okullar kendi bütçelerine sahip olmalı ve bu bütçeleri il-ilçe insiyatifine kalmaksızın kendi ihtiyaçlarına göre harcayabilmeliler
- b.Okullara yeteri kadar personel görevlendirilmeli. Yardımcı hizmetli sayıları artırılmalı ve okullarda ücretli öğretmen yerine kadrolu öğretmenler atanmalı
- c.Okul yöneticilerinin almış oldukları ek ders ve görevi gereği aldığı tazminat miktarları artırılarak okul yöneticiliği cazip hale getirilmeli
- d.Okul yönetimlerine sendikal, siyasi baskılar yapılmamalı
- e.Mevzuatlar sık sık değiştirilmemeli ve gereksiz prosedürler sadeleştirilerek okul yöneticilerinin üzerindeki iş yükü azaltılmalı
- f.Üst yönetimler, okul yöneticileriyle yapılacak çalışmalar hakkında istişarelerde bulunmalı. Keyfi ve emri vaki uygulamalardan kaçınılmalı.
- g-Okul yöneticileri eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalmamalı, tamir-tadilat gibi konularla ilgilenecek birim okula bu işlerin yoğunluğunu aksatmadan halletmeli.
- h-Okullarda yöneticilerin sorumlulukları ile yetkileri orantılı olmalı, okul yöneticilerinin yetkileri artırılmalıdır.
- i-Okullara yöneticiler liyakata dayalı olarak atanmalı ve görev süreleri uzatılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Başaran, İ.(1984). Eğitime Giriş, Ankara Gal Yayınevi,(s14-15).
- Bozkurt, S.(2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2):349 -368
- Can, E. (2022). Okul Yönetiminin Sorunları: Okul Müdürlerinin Değerlendirmeleri, Yaşadıkça Eğitim, Cilt 36, Sayı 2, s.402-433.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Algıları,
- M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548
- Gündüz, Y., & Can, E. (2011). Öğretmenlerin eğitim sistemi ve uygulamalarına ilişkin güncel sorunları algılama düzeylerinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(4), 745-774.
- Karacaoğlu, Ö.C. (2008). Öğretmenlerin Yeterlilik Algıları, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 70-79
- Karakütük, K. (2019). *Eğitim planlaması*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021b). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*. Resmî Gazete 5 Şubat 2021. Sayı: 31386. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>

Usta, E., Boęa F.( 2021). Okul Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Görüşleri, *Harran Maarif Dergisi*, Volume/Cilt 6 Issue/Sayı 1