

International Journal of Original Educational Research

Research Article

ISSN: 3023-4778

**Okul Çevresinin Okul Yönetimine Etkilerinden Kaynaklı Okul Yöneticilerinin
Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Selim Şatır

ghost_loved@hotmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

Nedime Şatır

gulumse_nc5@hotmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

Osman Şenol

osmansenol71@hotmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

Eda Akdaş

edasnrakdas@gmail.com **Milli Eğitim Bakanlığı**

Özet

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin okul yönetiminde, okul çevresinden kaynaklı karşılaştıkları sorunların saptanması, kaynakların belirlenmesi, karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümüne ilişkin yönetici görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu araştırma tarama türünde nitel araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Araştırmaya 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Konya İli Akşehir İlçesine bağlı merkezdeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 30 okul müdürü ve müdür yardımcıları katılmıştır. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Çevresinin Okul Yönetimine Etkilerinden Kaynaklı Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile karşılaştıkları sorunların daha çok görevlerinde özensizlik, iş takibi yapmama ve okul personeli ve çevresi ile sağlıklı, olumlu ve yapıcı bir iletişim kuramama/iletişimde kopukluk olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sorunların çözümü için yönetmelikleri hatırlatma ve uygulama ve kişiler arası ilişkiler ve iletişim ile ilgili seminer düzenleme gibi önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, okul çevresi, okul-çevre ilişkileri, okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar.

Abstract

School Environment Related Problems Encountered by School Administrators and Suggested Solutions

This research aims to identify the problems faced by school administrators in school management, arising from the school environment, to identify the resources, and to reveal the administrators' views on the problems encountered and the solutions to the problems. This research was conducted with a survey type qualitative research approach. 30 school principals and assistant principals working at kindergarten, primary school, secondary school and high school levels in the center of Konya Akşehir District in the 2021-2022 academic year participated in the research. The data of the research were collected by semi-structured interview method. As a data collection tool, the interview form "Problems Encountered by School Administrators Due to the Effects of the School Environment on School Management and Solution Suggestions" developed by the researcher was used. The data were analyzed using the content analysis method. As a result of this research, it has been revealed that the problems that school administrators encounter with their fellow administrators are mostly carelessness in their duties, lack of follow-up on work, and inability to establish healthy, positive and constructive communication with school personnel and the environment. To solve these problems, suggestions such as reminding and implementing the regulations and organizing seminars on interpersonal relations and communication are included.

Key Words: School administration, school environment, school-environment relations, problems experienced by school administrators.

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda tüm Dünya’da olduğu gibi ülkemizde de teknolojik gelişmelerle birlikte hemen her alanda değişimler, dönüşümler yaşanmakta olup; bu durumdan en çok

etkilenen kurumlardan biri de okullardır. Okullar açık sistem olmasından dolayı çevre unsurları ile iletişim ve etkileşim halindedir. Okulu, çevresindeki toplumun ihtiyaçları etkilemekte ve toplumun kültürel, politik, ekonomik ve sosyal yapısı her zaman okulu etkilemeye çalışmaktadır (Aktuğ, 2014). Okul çevresindeki birtakım değişimler ve gelişimler bir taraftan okulu etkilerken diğer taraftan bu değişme ve gelişmeler okullardan etkilenmektedir. Karşılaşılan sorunlar da okulların çevresindeki gelişme ve değişmelere göre farklılık göstermektedir. Okullardaki yaşanan sorunlara yönelik çözüm yolu bulabilmek için öncelikle sorunları tespit etmek gereklidir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007).

Okulların hammaddesi insandır. Okullar çevreden aldığı bu hammaddeyi belli bir eğitmeden geçirdikten sonra tekrar çevreye vermektedir. Ayrıca okullar çok amaçlı örgüt olduklarından yönetimi de bir hayli zordur. İşte bu sebepten okulların, insan kaynakları yönetimine daha fazla ihtiyacı olduğu söylenebilir. Okullarda insan kaynaklarının geliştirilmesi ile okulların daha etkili olması mümkün olacaktır. Bunun için de en başta okul yöneticilerinin ve de tüm personelin bilgi ve birikimli olması gerekmektedir (Usta & Boğa, 2021). Okuldaki tüm personele, öğrencilere, öğrencilerin ailelerine ve okulun çevresine okul yöneticileri liderlik eder. Okul yöneticileri okulda birlik ve beraberlik adına, okul kültürünün oluşumu ve gelişimi noktasında, çevreyle uyum içinde olmak ve verimliliği arttırmak için çalışmalar yapar ve okulu her duruma karşı hazırlar. Verimlilik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda bilimsel ve teknolojik gelişmeler, okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır (Çetin, 2019).

Okul yöneticileri, günümüzdeki geçerli ve mevcut yasalara, yönetmeliklere göre, yönettiği kurumun kuruluş amaçlarını, bu amaçlara ulaşabilmek için kullanılacak usul ve esasları, uygulamalar sırasında ortaya çıkan engelleri aşmada uygulanacak çalışmaları görev bilinci ile yerine getirmelidir. Okul yöneticisinin asıl görevi okulu önceden belirlenmiş amaçlara göre yaşatmak ve geliştirmektir (Bayrak, 2009). Yönetim görevini icra ederken okul yöneticisi, okul iç çevresindeki beklentiler ile okul dış çevresindeki beklentileri uzlaştırmak, okulun amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak durumundadır (Şişman & Turan, 2004).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, okul çevresinin okul yönetimine etkilerinden kaynaklı okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar, okul iç çevresinden ve okul dış çevresinden kaynaklı sorunlar olarak gruplandırılmış olup; bu sorunların neler olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin okul yönetiminde, okul çevresinden kaynaklı karşılaştıkları sorunların saptanması, kaynakların belirlenmesi, karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümüne ilişkin yönetici görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Sosyal bir kurum olduğu için okullar çevrenin bir parçasıdır ve çevresinden etkilenir, çevresini etkiler. Girdisi de çıktısı da insandır. Okul çevresinden ve bir alt okuldan girdiler alır, bunları belli bir eğitimden geçirdikten sonra çevreye ve üst okullara verir. Bu süre zarfında okullar çevreyle devamlı ve kuvvetli bir ilişki içinde olmak zorundadır. Ülkemizde okul ve çevresi ile ilgili yapılan araştırmalara bakacak olursak; az sayıda araştırmayla karşılaşılmaktadır. Bu araştırmalar da okul ve çevresini genellikle öğretmen görüşlerine göre ele aldığından yetersiz kalmaktadır. Hâlbuki okul ve çevresi ilişkisinde okul yönetiminin de önemli bir ağırlığı vardır ve bundan dolayı okul-çevre ilişkilerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri de önem arz etmektedir.

Bu araştırma ile ulaşılabilecek bilgiler ışığında, okul çevresinin okul yönetimine etkilerinden kaynaklı okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar saptanarak; bu karşılaşılan sorunların nedenleri üzerinde değerlendirme yapılması, yönetici görüşlerine göre çözümlenmesi mümkün olacaktır. Ayrıca bu karşılaşılan yönetsel sorunların azalmasında veya çözümünü noktasında okul yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırma, mevcut bulunan koşullarda yaşananları yorumlama ve anlamlandırma için uygun olan tarama türünde nitel araştırma yaklaşımı ile yapılmıştır. Bu araştırma, okul çevresinin okul yönetimine etkilerinden kaynaklı okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ve bu sorunları ortadan kaldırmak için neler yapılabileceğini, ne tür çözüm önerileri ortaya konulabileceğini, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda olmasından dolayı betimsel niteliktedir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Konya ili Akşehir ilçesinde her kademe ve türden seçilmiş 12 okulda görev yapan 30 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) oluşturmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında araştırmanın amacına uygun olarak ilgili alan yazın ayrıntılı bir biçimde taranarak konu ile ilgili tezler, proje ödevleri, makaleler, kitaplar ve dijital kaynaklar incelenmiştir. Alan yazın taramasında YÖK, üniversitelerin kütüphaneleri ve internetten faydalanılmıştır. Hazırlanan taslak bilgi toplama aracı Türkçe öğretmenlerine incelettirilerek soruların açık ve anlaşılır olması sağlanmıştır. Bu incelemede katılımcıları rahatsız eden herhangi bir ifadenin bulunup bulunmadığı da incelemeye alınmıştır. Kişisel bilgi formu ve açık uçlu soruların bir araya getirilmesiyle oluşturulan görüşme formu alanında uzman akademisyenlerin ve araştırma örnekleme dışındaki okul yöneticilerinin görüşlerine sunulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda yapılan düzeltmelerle görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Toplanan verilerde frekans (f) değerlerine yer verilmiştir. Benzer veriler belirli kavram ve temalar altında toplanarak, verilerin kolayca anlaşılabilmesi için çaba gösterilmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma verilerinin içerik analizi ile çözümlenmesi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanıp, yorumlanması aşamalarında gerçekleştirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Okul Yöneticilerinin Okul İç Çevresinden Kaynaklı Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yollarına İlişkin Bulgular

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Diğer Yönetici Arkadaşları ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema
Görev ve Sorumluluk	İş yükünü diğer yöneticiye bırakma
	Görevlerinde özensizlik, iş takibi yapmama
	Mesai saatlerine riayet etmeme
	Öğretmenlerin ders programlarını adaletli yapmama
İnsan İlişkileri ve İletişim	Okul personeli ve çevresi ile sağlıklı, olumlu ve yapıcı bir iletişim kuramama/iletişimde kopukluk
	Kendisine yakın olan personele ayrıcalıklı davranma
	Yöneticiler arası koordinasyon eksikliği, uyumsuzluk
Mesleki Yeterlilik ve Gelişim	Yenilikleri takip etmeme ve yeniliklere açık olmama
	Teknolojiyi yeterince kullanamama
	Yöneticilik ile ilgili kendilerini geliştirmede isteksiz olma
Hiç sorun yaşamıyorum	

Tablo 1'e bakıldığında okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunlar üç farklı tema altında toplanmış olup; bu temalar görev ve sorumluluk ile ilgili sorunlar, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili sorunlar ve mesleki yeterlilik ve gelişim ile ilgili sorunlar şeklindedir.

Okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunlar görev ve sorumluluk teması altında incelendiğinde, en çok yaşanan sorunun diğer yönetici arkadaşlarının görevlerinde özensiz olmaları ve iş takibini düzgün yapmamaları (f=5) olarak görülmektedir. Ayrıca diğer yönetici arkadaşlarının mesai saatlerine riayet etmedikleri (f=4), öğretmenlerin ders programlarını adaletli yapmadıkları (f=3) ve iş yükünü diğer yöneticiye bırakmaları da (f=2) yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Diğer Yönetici Arkadaşları ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Görev paylaşımını yazılı olarak bildirme	
	Yönetmelikleri hatırlatma ve uygulama	
	Yasal ve zorlayıcı gücü kullanma ve üst yönetime durumu bildirme	
	Tecrübe aktarımı ve işlerin nasıl yapıldığını gösterme	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Kişiler arası ilişkiler ve iletişim ile ilgili seminer düzenleme	
	Haftalık toplantı yapma	
	Whatsapp yönetici grubu kurma	
Mesleki Yeterlilik ve Gelişim	Yüksek lisans, doktora vs. için özendirme ve olanak sağlama	
	Hizmet içi eğitim, kurs/seminerler düzenleme ve katılımı teşvik etme	
	Liyakat esaslı atama gerçekleştirme	
Herhangi bir çözüm önerim yok		

Tablo 2'ye bakıldığında okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunları çözmede izledikleri yollar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili önerilen çözümler, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili önerilen çözümler ve mesleki yeterlilik ve gelişim ile ilgili önerilen çözümler şeklindedir.

Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluk teması altında önerdikleri çözümler incelendiğinde, gerektiğinde yönetmelikleri hatırlatma ve uygulama (f=5) çözüm önerisi ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin diğer çözüm önerileri, görev paylaşımını yazılı olarak bildirme (f=4), yasal ve zorlayıcı gücü kullanma ve üst yönetime durumu bildirme (f=3) ve tecrübe aktarımı, işlerin nasıl yapıldığını gösterme (f=2) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümlene sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Öğretmenler ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Derslere zamanında girmemeleri	
	Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde ve proje vb. alanlarda görev almama, istememe	
	Nöbet görevini aksatma ve gerektiği gibi yapmama	
	Ders programı beğenmeme	
	Öğretmenlerin yersiz ve zamansız izin ve rapor almaları	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Öğrenciler ve velilerle sağlıklı, olumlu ve yapıcı bir iletişim kuramama	
	Öğretmenler arası rekabet ve gruplaşma olması ve çekememezlik	
Mesleki Yeterlilik ve Gelişim	Öğretmenin kendini geliştirmemesi, yenilememesi, yeniliklere mesafeli durması	
	Hizmet içi eğitim, kurs/seminerlere gereken önemin verilmemesi	
	Teknolojiyi yeterince kullanamama	
İstek ve Motivasyon	Mesleki tükenmişliğin yüksek olması	
	Uzun süre aynı okulda çalışmadan dolayı boş vermişlik	
Hiç sorun yaşamıyorum		

Tablo 3'e bakıldığında okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar dört farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili sorunlar, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili sorunlar, mesleki yeterlilik ve gelişim ile ilgili sorunlar ve istek, motivasyon ile ilgili sorunlar şeklindedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar görev ve sorumluluk teması altında incelendiğinde, en çok yaşanan sorunların derslere zamanında girmeme (f=6) ve nöbet görevini aksatma ve gerektiği gibi yapmama (f=6) olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde ve proje vb. alanlarda görev almayı istememeleri (f=4), ders programı beğenmeme (f=3) ve yersiz, zamansız izin ve rapor almaları (f=1) yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Öğretmenler ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Görevleri hatırlatma, sözlü uyarıda bulunma ve mevzuatı uygulama	
	Öğretmenler odasına giderek kendinin göstermek	
	Öğretmenler kurulunda ders programları ile ilgili ortak karar alma	
	Her öğretmenin ilgi ve yeteneğine göre görev verme	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Birebir görüşme yapma	
	İnsan ilişkileri ve iletişim ile ilgili seminer düzenleme	
	Empati kurmayı sağlama	
	Okul dışı etkinlikler/geziler düzenleme	
Mesleki Yeterlilik ve Gelişim	Önemsinmeyen hizmet içi eğitimlerin ciddiyle üzerinde durularak mesleki gelişime olanak sağlanmalı	
	Yüksek Lisans, Doktora vs. için özendirme ve olanak sağlama	
	Tecrübeli öğretmenlerin paylaşımları	
İstek ve Motivasyon	Öğretmenlerin özlük hakları iyileştirilmeli	
	İlçe içi rotasyon, aynı okulda 8 yıldan fazla çalışmama	
	Öğretmenler arası okul dışı etkinlikler düzenlemek	
	Herhangi bir çözüm önerim yok	

Tablo 4'e bakıldığında okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollar dört farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili önerilen çözümler, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili önerilen çözümler, mesleki yeterlilik ve gelişim ile ilgili önerilen çözümler ve istek, motivasyon ile ilgili önerilen çözümler şeklindedir.

İstek ve motivasyon teması altında ortaya koydukları çözüm önerilerine baktığımızda, ilçe içi rotasyon, aynı okulda sekiz yıldan fazla çalışmama (f=4) çözüm önerisi ilk sırada yer almaktadır. Diğer önerilen çözümler öğretmenlerin özlük hakları iyileştirilmek (f=2) ve öğretmenler arası okul dışı etkinlikler düzenlemek (f=1) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden bir kısmı herhangi bir çözüm önerim yok (f=6) şeklinde söylediği görülmüştür.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 5'e yer almaktadır.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Öğrenciler ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema	f
Kişisel Davranışlar ve İletişim	Öğretmene karşı saygısız davranma	
	Yalan söyleme ve küfürlü konuşmalar	
	Öğrenciler arası kavgalar	
	Okul eşyalarına zarar verme	
	Anne, babaya yanlış bilgi aktarımı	
	Bencil, paylaşımsız olmaları	
	Kuşak çatışması, anlaşamama	
Kurallar	Derse gelmeme, okuldan kaçma / devamsızlık	
	Ders ile ilgili görevlerini yapmama	
	Kılık kıyafete uymama	
Eğitim Sistemi	Okumak istemeyen öğrencilerin zorunlu eğitimden dolayı okulda tutulması	
	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması	
	Sınav odaklı sistemden ötürü sınav kaygısının yüksek olması	
	Hiç sorun yaşamıyorum	

Tablo 5'e bakıldığında okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar kişisel davranışlar ve iletişim ile ilgili sorunlar, kurallar ile ilgili sorunlar ve eğitim sistemi ile ilgili sorunlar şeklindedir.

Okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar kişisel davranışlar ve iletişim teması altında incelendiğinde, en çok yaşanan sorunun öğrencilerin öğretmene karşı saygısız davranması (f=7) olarak görülmektedir. Ayrıca öğrenciler arası kavgalar (f=4), yalan söyleme ve küfürlü konuşmaları (f=3), okul eşyalarına zarar vermeleri (f=3), kuşak çatışması, anlaşamama durumu (f=3), anne, babaya yanlış bilgi aktarımı (f=2) ve bencil, paylaşımsız olmaları (f=1) yaşanan diğer sorunlar arasında yer almaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Öğrenciler ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema	f
Kişisel Davranışlar ve İletişim	Sözlü uyarı, öğrenci ile görüşme/rehber öğretmenle görüştürme	0
	Veli ile telefonla ya da yüz yüze görüşme bilgi alma/verme	
	Empati kurma, yeni kuşağın istek ve ihtiyaçlarına cevap verme	
	İlkokuldan itibaren müfredatı değerler eğitimi dersi koyma	
Kurallar	Okul kurallarını öğrencilerle belirleme ve en başta bilgilendirme	
	Düzenli olarak veli ev ziyareti yapma	
	Veli ile birlikte okul dışı etkinlikler yapma	
Eğitim Sistemi	Zorunlu eğitim sistemi revize edilmeli	
	Sınıf mevcutları 25 öğrenciyi geçmemeli	
	Alt kademelerde sınav olmamalı	
Herhangi bir çözüm önerim yok		

Tablo 6'ya bakıldığında okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar kişisel davranışlar ve iletişim ile ilgili önerilen çözümler, kurallar ile ilgili önerilen çözümler ve eğitim sistemi ile ilgili önerilen çözümler şeklindedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin diğer personeller (hizmetli, memur, güvenlik görevlisi vs.) ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Diğer Personeller (Hizmetli, memur, güvenlik görevlisi vs.) ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema
Görev ve Sorumluluk	Hizmetlilerin iş seçmesi, temizlik dışı işleri görev dışı kabul etmeleri
	Temizlik vs. işleri nasıl yapacaklarını bilmemeleri
	Göreve zamanında gelmeme
	Görev bilinci, sorumluluğu olmaması, özensizlik, aidiyet eksikliği
İnsan İlişkileri ve İletişim	Hizmetlilerin hitabet ve iletişim sorunu
	Veliler ile diyaloga girme ve sağlıklı iletişim kuramama
Atama	Hizmetlilerin geçici olması ve her sene değişmesi
	Hizmetlilerin belediyelerden geçen işçiler olması
Hiç sorun yaşamıyorum	

Tablo 7'ye bakıldığında okul yöneticilerinin diğer personeller ile yaşadıkları sorunlar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili sorunlar, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili sorunlar ve atama ile ilgili sorunlar şeklindedir. İnsan ilişkileri ve iletişim teması altında yaşadıkları sorunlara baktığımızda, en çok yaşanan sorunun hizmetlilerin hitabet ve iletişim sorunu (f=5) olduğu görülmekte olup, veliler ile diyaloga girme ve sağlıklı iletişim kuramama (f=1) yaşanan diğer bir sorundur.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin diğer personeller (hizmetli, memur, güvenlik görevlisi vs.) ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Diğer Personeller (Hizmetli, memur, güvenlik görevlisi vs.) ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema
Görev ve Sorumluluk	En başta görevleri hatırlatma ve görev dağılımını yazılı verme
	Temizlik işleri ile ilgili eğitimler verilmeli
	Görev kapsamı, yapacakları işler en baştan işe alırken söylenmeli
	Sık sık denetim yapılmalı
İnsan İlişkileri ve İletişim	İşe alırken iletişimine vs. belirli kıstaslara bakılmalı
	İnsan ilişkileri, çocuklarla ilişkiler konusunda bilgilendirme yapma
Atama	Sınav ve mülakat ile okullarda çalışmaya uygun kişiler belirlenmeli
	Hizmetli görevlendirmelerinde okul yöneticisinin fikri de alınmalı
	Herhangi bir çözüm önerim yok

Tablo 8'e bakıldığında okul yöneticilerinin diğer personeller ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili önerilen çözümler, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili önerilen çözümler ve atama ile ilgili önerilen çözümler şeklindedir. İnsan ilişkileri ve iletişim teması altında ortaya koydukları çözüm önerilerine baktığımızda, işe alırken iletişimine vs. belirli kıstaslara bakılmalı (f=4) çözüm önerisi ilk sırada yer almaktadır. Diğer çözüm önerisi insan ilişkileri, çocuklarla ilişkiler konusunda bilgilendirme yapma (f=3) şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Öğrenci Velileri ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema	f
Sorumluluk	Öğrencisi ile ilgilenmeme, toplantı ve faaliyetlere katılmama	
	Velilerin imkânları ölçüsünde okula maddi katkı sağlamamaları	
	Velilerin okulun sorunları ile ilgili duyarsız olmaları	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Yönetici ve öğretmenler ile iletişim kopukluğu, ilişkilerin zayıf oluşu	
	Saygısızca ve hesap sorucu bir üslup ile olumsuz davranış sergileme	
	Öğrencisinin durumunu ve davranışlarını kabul etmeme	
	Öğretmenleri bakıcı gibi görme	
	Velilerin öğretmenlerin işine gereksiz, yersiz karışmaları	
Talep İstek Şikâyet	Birinci sınıf için öğretmen talebi	
	Sınıf/öğretmen değişikliği talebi	
	Okul yönetiminin kararlarına tepeden müdahale etme/ettirme	
	İstedikleri olmadığında üst kuruma gitme/CİMER'e yazma	
Hiç sorun yaşamıyorum		

Tablo 11'e bakıldığında okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunlar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar sorumluluk ile ilgili sorunlar, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili sorunlar ve talep, istek, şikâyet ile ilgili sorunlar şeklindedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Öğrenci Velileri ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema
Sorumluluk	Whatsapp veli grubundan her gün öğrenci hakkında dönüt isteme
	Veli toplantılarını daha ilgi çekici hale getirme
	Veli ev ziyareti yapma
	Empati kurma, yönetici ve öğretmenin isteklerine cevap verme
İnsan İlişkileri ve İletişim	İletişim ve işbirliğini güçlendirmek için sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleme
	Öğretmenlik mesleğini daha saygın hale getirme ve velilere yönelik bilinçlendirme eğitimleri verme
	Öğretmen ve yöneticilerin yetkileri arttırılmalı
Talep İstek Şikâyet	Yasa ve yönetmelikler ile ilgili bilgi vermek
	Okul işleyişi ve kuralları veli ile paylaşılmalı
	Okul idaresinin ilk çözüm merci olduğu bilinci yaratma
	CİMER vs. kaldırılmalı
Herhangi bir çözüm önerim yok	

Tablo 10'a bakıldığında okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunları çözmede izledikleri yollar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar sorumluluk ile ilgili önerilen çözümler, insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili önerilen çözümler ve talep, istek, şikâyet ile ilgili önerilen çözümler şeklindedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin merkez yöneticiler (kaymakam, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürleri) ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümlene sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Merkez Yöneticiler (Kaymakam, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürleri) ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Sürekli ek görevler verilmesi (komisyon, denetim, muhakkiklik vs.)	
	Gereksiz işler ile okulları meşgul etmeleri ve istatistik peşinde koşulması	
	Okulların ihtiyaçlarına karşın yeterli maddi destek olmaması ve her okula eşit davranmama	
	Okulda yaşanan sorunlarda yöneticileri ve öğretmenleri yalnız bırakma	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Okul yöneticileri ile iletişimde kopukluk	
	Kendisine yakın olan okul yöneticilerine ayrıcalıklı davranma	
	Şube müdürleri arası koordinasyon eksikliği, uyumsuzluk	
	Hiç sorun yaşamıyorum	0

Tablo 11'e bakıldığında okul yöneticilerinin merkez yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar iki farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili sorunlar ve insan ilişkileri ve iletişim ile ilgili sorunlar şeklindedir. İnsan ilişkileri ve iletişim teması altında yaşadıkları sorunlara baktığımızda, en çok yaşanan sorunların okul yöneticileri ile iletişimde kopukluk (f=3) ve kendisine yakın olan okul yöneticilerine ayrıcalıklı davranma (f=3) olduğu görülmektedir. Yaşanan diğer sorun ise, şube müdürleri arası koordinasyon eksikliği, uyumsuzluk (f=2) şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden bir kısmının merkez yöneticiler ile hiç sorun yaşamıyorum (f=10) cevabı verdiği görülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin merkez yöneticiler (kaymakam, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürleri) ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin yapılan çözümlenme sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Merkez Yöneticiler (Kaymakam, ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürleri) ile Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Ek görevlerin gönüllülük esasına göre ek ücret karşılığı verilmesi	
	Eğitim-öğretim faaliyetleri dışında işlerle okulların meşgul edilmemesi	
	Her okula ödenek verilmesi	
	Üst amir çalışanlarını desteklemeli, korumalı	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Whatsapp gruplarının aktif bir şekilde kullanılması	
	Üst yetkilinin sık sık okulları ziyaret etmesi	
	İletişim ve işbirliğini güçlendirmek için sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleme	
Herhangi bir çözüm önerim yok		0

Tablo 12'ye en başta eğitim-öğretim faaliyetleri dışında işlerle okulların meşgul edilmemesi (f=5) ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca diğer çözüm önerileri her okula ödenek verilmesi (f=4), ek görevlerin gönüllülük esasına göre ek ücret karşılığı verilmesi (f=3) ve üst amir çalışanlarını desteklemeli, korumalı (f=2) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin okul-aile birliği ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılan çözümleme sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Okul-Aile Birliği ile Yaşadıkları Sorunlar

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluk	Birliğin tüm evrak işlerini okul yöneticilerinin yapması	
	Birlik üyelerinin gönüllü olmamaları ve okula zaman ayırmamaları	
	Okul-aile birliği üyelerinin okul yönetiminin işlerine karışması	
	Okul-aile birliği üyelerinin iş yapacak bilgi ve beceriye sahip olmaması	
İnsan İlişkileri ve İletişim	Birlik üyelerinin okul ile ilişkilerinin zayıflığı ve iletişim kopukluğu	
	Okul-aile birliğinin veliler ile okul arasında iletişimi sağlayamaması	
İşleyiş	Okul-aile birliğinin kâğıt üzerinde bir kuruluş olması	
	Okul-aile birliğinin maddi konularla pek fazla ilgilenmemesi	
Hiç sorun yaşamıyorum		

Tablo 13'e bakıldığında okul yöneticilerinin okul-aile birliği ile yaşadıkları sorunlar üç farklı tema altında toplanmış olup; bunlar görev ve sorumluluk ile ilgili sorunlar, insan ilişkileri

ve iletişim ile ilgili sorunlar ve işleyiş ile ilgili sorunlar şeklindedir. İnsan ilişkileri ve iletişim teması altında yaşadıkları sorunlara baktığımızda, en çok yaşanan sorunun Birlik üyelerinin okul ile ilişkilerinin zayıflığı ve iletişim kopukluğu (f=3) olduğu görülmekte olup, okul-aile birliğinin veliler ile okul arasında iletişimi sağlayamaması (f=2) yaşanan diğer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bir okul yöneticisi hizmetlerin yerine getirilmesi noktasında iyi bir lider olmalı ve okul çevresinin okul yönetimine etkilerinden kaynaklı yaşanabilecek tüm sorunlara karşı önlem almalı ve bu sorunlara çözüm yolları bulmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır.

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin okul yönetiminde, okul çevresinden kaynaklı karşılaştıkları sorunların saptanması, kaynakların belirlenmesi, karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümüne ilişkin yönetici görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunun, karşılaşılan yönetsel sorunların azalmasında veya çözümü noktasında okul yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin diğer yönetici arkadaşları ile yaşadıkları sorunların iş yükünü diğerine bırakma, görevinde özensizlik, mesai saatlerine uymama, ders programı yaparken adaletli olmama, iletişimde kopukluk, kendisine yakın olan personele ayrıcalıklı davranma, uyumsuz olma, yeniliklere açık olmama, teknolojiyi kullanamama ve kendini geliştirmede isteksizlik gibi sorunlar olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin sorunları çözmeye izledikleri yolların görevlerini yazılı olarak bildirme, yönetmelikleri hatırlatma ve uygulama, yasal gücü kullanma, tecrübelerini aktarma, insan ilişkileri ve iletişim seminerleri düzenleme, haftalık toplantılar yapma, mesleki gelişim için destek olma ve özendirme çalışmaları, hizmet içi eğitimlere katılım ve liyakat esaslı yönetici atamaları şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin veliler ile yaşadıkları sorunların öğrenci ile ilgilenmeme, toplantılara katılmama, okula maddi katkı sağlamama, okulun sorunlarına karşı duyarsızlık, ilişkilerin zayıflığı, hesap sorucu bir üslup, öğretmeni bakıcı gibi görme, öğretmenin işine karışma, istediği öğretmeni talep etme, okul yönetiminin kararlarına tepeden müdahale ettirme ve CİMER'e yazma şeklinde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin sorunları çözmeye izledikleri yolların whatsapp internet uygulaması her gün dönüt sağlama, veli toplantılarını ilgi çekici yapma, ev ziyaretleri, empati kurma, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleme, velilere yönelik bilinçlendirme eğitimleri verme, öğretmen ve yöneticilerin yetkilerini artırma, okul işleyiş ve kurallarını veli ile paylaşma, okul idaresinin ilk çözüm merci olduğu bilinci yaratma ve CİMER vs. kaldırılmalı şeklinde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öneriler

Araştırma konusu ile ilgili yapılan tarama sonucunda ortaya çıkan sorunlara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Okul yöneticiliği mesleği ikincil görev olmaktan çıkarılmalı ve uzmanlaştırılmalıdır. Ayrıca okul yöneticiliği atama sistemi revize edilmeli, belirli şartları olan (yüksek lisans, doktora vs.) ve liyakat esaslı atamalar gerçekleştirilmelidir.
- Ataması gerçekleştirilen okul yöneticilerine insan ilişkileri ve iletişim seminerleri verilmeli, hizmet içi eğitimlere katılımları teşvik edilmeli, hatta bu hizmet içi eğitimlere katılım zorunlu olmalıdır.
- Mevcut okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri ve gelişimleri için eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmalı ve bunun için teşvik olmalı ve imkân verilmelidir.

- Okul yöneticilerinin yetkileri arttırılmalıdır. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen yöneticilere gerektiğinde yasal güç kullanılmalıdır.
- Okul müdürlerinin öğretmen denetimleri daha işlevsel hale getirilmeli ve sık sık denetimler yapılmalıdır.
- Her eğitim-öğretim yılı başında ders programları konusunda ortak kararlar alınmalı ve sene içerisinde öğretmenlerin ilgi ve yeteneklerine göre görevler verilmelidir.
- Öğretmenlerin insan ilişkileri ve sağlıklı iletişim noktasında empati kurmaları sağlanmalı, kişilerarası ilişki ve iletişim seminerleri almaları sağlanmalı ve sık sık okul dışı etkinlikler düzenlenerek birliktelik kuvvetlendirilmelidir.
- Öğrencilerin kişisel davranışları düzeltmek ve iletişimi güçlendirmek için, öğretmenlerin veli ile ister telefonla ister yüz yüze sürekli bir iletişim halinde olması sağlanmalı ayrıca veli ev ziyaretleri sık sık gerçekleştirilmelidir.
- Okul yöneticileri, öğretmenler ve veliler yeni kuşağın istek ve ihtiyaçlarına cevap verilebilecek potansiyelde olmaları sağlanmalı, bunun içinde eğitimler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktuğ, A. (2014). *Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar (Şırnak İli Güçlükönak İlçesi örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Bayrak, A. (2009). *Okulların yeni ilköğretim programının uygulanması sürecinde yaşanan yönetsel sorunlar hakkında yönetici görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*. 27(4), 1637-1648.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N. (2007). Okul yönetimde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-45.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Usta, M. E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetimde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.