



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 33 Volume: 7 Issue: 33

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

OKUL MÜDÜRLERİNİN EĞİTİM YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ BAĞLAMINDA YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI TEMEL SORUNLAR*

BASIC PROBLEMS THAT SCHOOL ADMINISTRATORS COPE WITH IN THE PROCESS OF ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION'S FUNCTION

Hasan Basri MEMDUHOĞLU**

Erdal MERİÇ***

Öz

Bu araştırma, okul yönetiminde karşılaşılan sorunları okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda belirlemek amacıyla yapılmıştır. Tarama modelindeki araştırma nitel yöntemle yürütülmüştür. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Van il merkezindeki kamu okullarında görev yapan 20 okul müdüründen oluşturulmuştur. Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim sürecinde en çok karşılaştıkları temel sorunların; okulların fiziki yapısının yeterli ve planlı olmaması, öğrenci velilerinin okula ve eğitim öğretim faaliyetlerine karşı ilgisiz olmaları, özlük haklarının yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin okulda verimli çalışamamaları, okulların bütçesinin olmaması, okullardaki bakım ve onarım ihtiyaçlarının zamanında ve yeterince karşılanmaması ve okullarda kültürel ve sosyal etkinliklerin yapılabileceği mekânların yetersizliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yönetimi, okul yönetimi, yönetim süreçleri, müdür

Abstract

This research aims to determine the problems that are faced with in school administration process according to administrators' views. This survey-modelled research was carried out with qualitative approach. Data were collected with semi-structured interview technique. Work group of the research consists of 20 school administrators that currently work for public schools in Van city center. Data was analysed with content analysis method. As a result of the research, it is revealed that the most frequently problems that school administrators cope with are; insufficient and unplanned physical conditions of schools, uninterested behaviours of parents in school and educational activities, ineffectiveness of teachers because of inefficient employee personnel rights, insufficient budgets that state supply for schools, not meeting schools' maintenance and repair needs adequately and in due time, lack of places which can be used for social and cultural activities.

Keywords: Educational administration, school administration, administration processes, administrator

Giriş

* Bu ara•tırma •nönü Üniversitesi'nde 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında düzenlenen 7. Ulusal E•itim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmu•tur.

** Doç.Dr. Yüzüncü Yıl Üniversitesi E•itim Fakültesi E•itim Bilimleri Bölümü, hasanmemduhoglu@gmail.com.

*** Ö.r.Gör. Ordu Üniversitesi Fatsa Meslek Yüksekokulu Çocuk Geli•imi Programı, ekinerdal@gmail.com.

Türkiye’de eğitimin nitelik sorununun olduğuna ilişkin eleştirel tartışmalar ve değerlendirmeler öteden beri yapılagelmektedir. Hatta ülkede yaşanan birçok sorunun kaynağının nitelikli eğitim yoksunluğu ile açıklandığı görülmektedir. Eğitimin nitelik sorunu, bir anlamda eğitim yönetimi sorununa işaret eder (Bursalıoğlu, 2000: Okutan, 2003). Okulların başarılı ve etkili olmalarında, iyi yönetilmelerinin önemi büyüktür (Memduhoğlu, 2007). Okulların yönetimi sürecinde sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Ancak değişik nitelikteki ve farklı boyutlardaki bu sorunlar, okulların kendilerine yüklenen toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri önünde engel oluşturmaktadır. Bu açıdan okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunların belirlenmesi önemli görülmektedir.

Eğitim yönetimi sürecinde yaşanan sorunlar, alanyazında çeşitli açılardan farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, okul yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar, eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında ele alınmıştır. Başaran’a göre (1989; 1996) eğitim yönetiminin işlevleri; eğitim programının yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, işgören hizmetlerinin yönetimi, genel hizmetlerin yönetimi ve eğitim bütçesinin yönetimi şeklinde sıralanmaktadır. Bu işlevler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Eğitim programının yönetimi: Benjamin’e (1981) göre etkili okul yöneticisi okulun eğitim programını anlamalıdır (Akt. Balcı, 2007). Çünkü okulu yönetmek demek aslında, eğitim programını yönetmek demektir. Okulda müdürün öncelikli görevi eğitim ve öğretim sürecini yönetmektir. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer tüm işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına katkıda bulunmak ve bu uygulamanın başarılı olmasını sağlamak amacıyla var olmuşlardır. Eğitim programının yönetimi iki bölümde ele alınabilir (Başaran, 1996).

Öğretim yılının planlanması: Okul yöneticisi, öğretim yılının başında öğretim yılını planlamak zorundadır. Öğretim yılının planlanması görevine eğitim zamanlanması, okul takvimi, derslerin ve sınıfların öğretmenlere dağıtımı, haftalık ders programı, günlük zaman çizelgesi, yıllık ve günlük plan işleri girmektedir. Öğretim ve eğitim hizmetlerini bir arada değerlendiren İlgar (2000), bu faaliyetlere ders araç ve gereçlerinin bakımı ve korunması, sosyal faaliyetler ve rehberlik çalışmalarını da eklemektedir.

Eğitim programının kapsamı: Bir okulun eğitim programı sadece derslerden ibaret değildir. Okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan tüm eğitim etkinlikleri eğitim programının kapsamına girer. Derslerin yanı sıra, çeşitli yasal düzenlemeler gereği okulun sosyal kulüp çalışmaları, anma, kutlama ve kültürel etkinlikleri yapması, yetiştirici ve tamamlayıcı kurslar açması da istenmektedir. Bunların yanında okullarda kullanılan eğitim teknolojisi ve eğitim araç gereçleri, ders kitapları ile okul çevre ilişkisi ve okul aile birliği unsurları da eğitim programının kapsamına dahil edilebilir (Başaran, 1996).

Öğrenci hizmetlerinin yönetimi: Okulların varoluş nedenlerinin başında öğrencilerin eğitim ve öğretim ihtiyaçlarının karşılanması gelmektedir (Bülbül, 2008). Bu nedenle okulda yürütülen faaliyetlerin tamamı bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir. Ensari ve Gündüz’e (2006) göre öğrenci hizmetleri, öğrencinin okula kaydından başlayarak, okulda onun için yapılacak tüm özlük işlerini, eğitim işlerini kapsar, bunun da ötesinde öğrencinin mezun olduktan sonra izlenmesine kadar uzanır. Başaran’a (1996) göre öğrenci hizmetleri genel olarak iki bölüme ayrılır: Birinci bölüme giren hizmetler, öğrencilerin okulla ilgili özlük işlemlerini içerir. Bunlar kayıt kabul, yerleştirme, devam, okul değiştirme, sınıf geçme gibi öğrenci hizmetleridir. İkinci bölüme giren hizmetler ise öğrencilerin sorunlarını çözmelerine yardım eden hizmetlerdir. Sağlık, disiplin, beslenme, rehberlik, danışma, ulaşım, yurt, yöneltme, özel eğitim hizmetleri bunlardandır.

İşgören hizmetlerinin yönetimi: İşgörenler, örgütlerin en dinamik kaynaklarıdır (Çınkır, 2003; Çelik, 2000). Kamu kesiminde toplam çalışanların yarıya yakını eğitim kesiminde çalışan işgörenlerdir. Bu kadar çok sayıda ve alanında yetişmiş meslek adamlarının hizmetlerini yönetmek de büyük önem taşır (Başaran, 1996). Bir okulda gerekli olan insan kaynağı için talepte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi,

adaylıkları, ücretleri, disiplin işleri, sicilleri, hizmet içi eğitimlerinin sağlanması, sağlık hizmetleri ve gerekli durumlarda ilişkisinin kesilmesine ilişkin işlemler işgören hizmetlerini kapsamaktadır (Taymaz, 2005; Tunç, 2008). Bu hizmetler bir okulda görev yapan bütün personelin göreve başladığı andan itibaren görevinden ayrılıncaya kadar olan süredeki tüm özlük işlerini yapmak üzere harcanan çabaların tümünü kapsamaktadır (Akdoğan, 2007).

Genel hizmetlerin yönetimi: Bir okulda eğitim programına, öğrenciye, işgörene doğrudan yönelik olmayan, ama okulun bütününe ilgilendiren genel hizmetlerin yönetimini okul işletmesi hizmetleri olarak adlandıran İlgar (2000), bu hizmetleri fiziki durumlarla ilgili işler ve büro işleri başlıkları altında iki kategoriye ayırmıştır. Fiziki işler; derslik, atölye, laboratuvar, kütüphane, salonlar, oyun alanları, yurt, donatım, temizlik, ısıtma, aydınlatma, bakım ve onarım gibi bütün birim ve hizmetlerin okulun gereksinimini karşılama nitelikte ve nicelikte olmasının sağlanmasıdır. Büro işleri ise, okullarda tutulması gereken defter, dosya, kayıtlar, ayniyat ve demirbaş eşya ile ilgili işler ve bunlarla alakalı yazışmaları kapsamaktadır. Balcı ve Aydın'a (2004) göre başarılı bir okul yöneticisi nitelikli eğitim amacına ulaşmaya çalışırken aynı zamanda okul işletmesinin etkin bir şekilde yürütülmesini de sağlamalıdır (Akt. Özdem, 2008).

Eğitim bütçesinin yönetimi: Eğitim yönetiminde, birçok işin yapılması bütçe imkânlarıyla ilgilidir. Eğitimi bütçelemenin amacı, eğitimin etkililiğini yükseltmektir. Ülkelerin yatırımlara ve özellikle eğitime ayırdıkları kaynakların kıtlaşması, buna karşılık eğitime nüfusun hızla artması ve eğitime olan ihtiyacın eskisinden daha yüksek düzeylerde olması, eğitimin ekonomi kurallarına göre yönetimini zorunlu hale getirmiştir (Sarice, 2006). Eğitim bütçesi, eğitimin etkililiği için bir araçtır ve eğitim bütçesi eğitim planlamasının bir uzantısıdır. Okullarımız birçok ihtiyacı karşılamaya yetecek kadar ödeneğe sahip olmadıkları için okul yöneticilerinin sahip oldukları yeteneklerini ortaya koymaları engellenmekte, bunun sonucunda ise yöneticilerin çoğunda tükenmişlik belirtileri gözlenebilmektedir (Yiğit ve Bayrakdar, 2006).

Bireylerin ve toplumun geleceği açısından hayati önem taşıyan okulların yönetimini üstlenen okul müdürleri, bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde yaşadığı sorunların belirlenmesi, bu sorunların çözümü için yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayabilecektir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarının yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırma, okul yönetiminde yaşanan sorunları, bu sorunların doğrudan ve birinci dereceden muhatapları olan okul müdürlerinin görüşleriyle ortaya koyması açısından önemli görülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli ve Çalışma Grubu

Nitel yöntemle yapılan bu çalışma betimsel tarama desenindedir. Araştırmanın çalışma grubu Van il merkezindeki okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki kamu okullarında görev yapan 20 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan müdürler, ildeki farklı sosyo-ekonomik çevrelerdeki okullardan seçilmişlerdir. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan müdürlere ilişkin bazı bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kişisel ve Mesleki Bilgileri

Değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Kadın	3
	Erkek	17
Okul Kademesi	Okulöncesi	3
	İlköğretim	12
	Lise	5
	26-30	2

Yaş	31-35	2
	36-40	3
	41 yaş ve üzeri	13
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	2
	11-15 yıl	5
	16-20 yıl	2
	21 yıl ve üzeri	11
Okul Müdürlüğündeki Hizmeti	1-5 yıl	9
	6-10 yıl	2
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	6
Eğitim Yöneticiliği Alanında Katıldığı Kurs/Seminer Sayısı	Hiç	3
	1-5	6
	6-10	6
	11-14	2
	15 ve daha fazla	3
Meslek Hayatı Boyunca Eğitim Yönetimi ile İlgili Okuduğu Eser Sayısı	1-5	7
	6-10	5
	11-15	3
	16 ve daha fazla	5
	Toplam	20

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmada toplam 20 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin 3’ü kadın, 17’si erkektir. Bu oran yöneticilerdeki kadın sayısının azlığından kaynaklanmaktadır. Bu durumun Türkiye’deki genel tabloyu yansıttığı söylenebilir. Müdürlerden üçü anaokulu, 12’si ilköğretim okulu ve beşi lisede (bir anadolu lisesi, dört genel lise) görev yapmaktadır. Müdürlerin yarısından fazlası 41 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Buna paralel olarak okul müdürlerinin önemli bir kısmı 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Dolayısıyla görüşme yapılanların görece deneyimli oldukları söylenebilir. Bu bulgu, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinde deneyimin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinden 11’i altı yıldan daha fazla bir süredir okul müdürlüğü yapmaktadır. Müdürlerden üçünün eğitim yöneticiliği ile ilgili herhangi bir kurs ve seminere katılmadığı, dokuzu ise (yarıya yakını) en fazla beş kurs ve seminere katıldıkları görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin eğitim yönetimi ile ilgili kurs ve seminere yeterli düzeyde katılmadıkları /katılmadıkları söylenebilir. Okul müdürlerinin yedisi (üçte birinden fazlası) meslek hayatları boyunca alanlarıyla ilgili en fazla beş kitap okumuşlardır. Bu bulgu okul müdürlerinin alanlarıyla ilgili güncel gelişmeleri yeterince takip etmediklerini göstermektedir.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmanın verileri, görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Bunun için literatür taramasına dayalı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda, yönetimin işlevlerine paralel olarak belirlenen şu sorulara yer verilmiştir (1) Eğitim Programının Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir? (2) Öğrenci Hizmetlerinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir? (3) Personel Hizmetlerinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir? (4) Genel Hizmetlerin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir? (5) Eğitim Bütçesinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir? (6) Okul Çevre İlişkilerinden Kaynaklanan Sorunlar Nelerdir?

Müdürlerle yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, nitel bir analiz yöntemi olan “içerik analizi” kullanılmıştır. Yazılı ve sözlü materyallerin sistemli ve dizgesel bir analizi olan içerik analizi insanların söylediklerinin kodlanarak kategorileştirilmesi ve betimlenmesidir. Yaklaşımın özünde söylenenlerin ne sıklıkta söylendiğinin saptanması ve bunların kategorileştirilmesi yatar (Balci, 2001, 209; Yıldırım ve Şimşek, 2005, 227; Neuendorf, 2002, 1-9; Neuman, 2007, 663-666). İçerik analizi, açık ve gizli içerik hakkında çıkarımlar yaparak sosyal gerçeği araştırır (Neuendorf, 2002, s. 1-9; Neuman 2007, s. 663-666; Tavşancıl ve Aslan, 2001, s. 24-25; Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 227-241). Berelson (1952) bu tekniği, görüşme içeriğinin objektif, sistematik ve niceliksel betimlenmesi için ideal bir teknik olarak görür (Cook, Selltiz, Jahoda ve Deutsch, 1967, s. 335).

İçerik analizinin niceliksel ve niteliksel uygulamaları vardır. Niceliksel içerik analizinde ifadelerin (cümle) katılımcılar tarafından tekrarlanma sayıları (frekans) belirlenir. Niteliksel içerik analizinde ise, ifadeler, niteliklerine göre olumlu, olumsuz ve yansız olarak değerlendirilir. Bu çalışmada niceliksel içerik analizi kullanılmıştır. Buna göre görüşmelerde kaydedilen görüşler deşifre edilerek yazılmış, daha sonra aynı anlamı taşıyan görüşlerin frekansları çıkarılarak kategorilendirilmiştir. Ayrıca alıntılar yapılarak görüşler betimlenmiştir. Alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Carley, 1992, Akt. Finney ve Corbett, 2007; Ünver, Bümen, Başbay, 2010). Daha sonra görüşler tümevarım yöntemi ile yorumlanarak tartışılmış ve değerlendirilmiştir.

İçerik analizinde öncelikle, analiz birimi olarak ana kategoriler (tema, analiz ünitesi) ile alt kategoriler belirlenir ve tanımlanır. Daha sonra analizlerin yapılacağı bağlam birimine (kelime, cümle, paragraf, görüş ya da tüm metin) karar verilir (Balcı, 2001, 209; Yıldırım ve Şimşek, 2005, 227-241). Bu çalışmada kategorilere ilişkin ifade ve örneklerin kodlanmasında ifadelerin (cümle) varlığına ve katılımcılar tarafından tekrarlanma sayılarına bakılmıştır (Carley, 1992, akt. Finney ve Corbett, 2007). Çalışmada yönetimin işlevleri altı ana kategori olarak ele alınmıştır. Daha sonra verilerin analizi ile de alt kategoriler belirlenmiştir. Çalışmada bağlam birimi olarak "ifade" seçilmiştir. Bu ifade bir cümleden oluşabileceği gibi birkaç cümlelik anlatımdan da oluşabilir. Burada ifadenin tek bir görüşü yansıtması, belli ve aynı anlamı taşıması baz olarak alınmıştır.

Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin okulların yönetiminde yaşadıkları temel sorunlar, eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında ele alınmış ve bu başlıklar altında sunulmuştur.

Eğitim Programının Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda eğitim programının yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları ve frekans dağılımları, alt kategorilere göre Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloda sorunlar alt kategorilere göre sunulmuş ve her kategoride belirtilen görüşlerin frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 2: Okul müdürlerinin eğitim programının yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Sosyal kulüp çalışmaları	10
Donanım ve araç-gereç	8
İkili öğretim	5
Kutlamalar ve törenler	4
Yeni müfredat programı	2
Çalışma planı	2
Öğretim teknolojileri	1
Sınıf dağıtımı	1
Toplam	33

Tablo 2'de görüldüğü gibi okul müdürleri bu kategoride en çok sosyal kulüp çalışmaları ile donanım ve araç gereç sorunlarına değinmişlerdir. Müdürlerin yarısı sosyal kulüp çalışmalarından istenilen düzeyde verim alınamadığını, öğretmen ve öğrencilerin ilgisizliğinden dolayı çalışmaların kâğıt üzerinde kaldığını belirtmişlerdir. Bu durum, sosyal kulüp çalışmalarındaki toplum hizmeti uygulamalarına gerekli özenin gösterilmemesinden ve katılımın sağlanamamasından kaynaklanabilir. Yine katılımcıların yarıya yakını da okullarda eğitim araç-gereç ve donanım yetersizliğinden şikâyetçi olmuşlardır.

Bu kategoride üçüncü sırada en çok belirtilen sorun ikili öğretim ile ilgilidir. Bu konuda özellikle kış mevsiminde sabahçı devrenin çok erken saatte okula gelmesinin ve öğlenci devrenin de çıkışının geç saate kalmasının çeşitli sorunlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların dördüncü sırada en çok belirttikleri sorun alanı belirli gün ve hafta kutlamaları ve bayram-törenlerle ilgilidir. Kutlanan gün ve hafta sayısının fazla olmasından dolayı öğrencilerin bu günlerin anlamını içselleştirmediklerini ve belirli gün ve haftalarla ilgili

(bayram, tören vs) hazırlık çalışmalarının eğitim öğretim faaliyetlerinde aksamalara yol açtığını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinden ikisi, bazı yönetici ve öğretmenlerin yeni müfredat programı ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarını ve özellikle hizmet yılları fazla olan bu eğitimcilerin çalışmalarında eski sistemde olduğu gibi öğretmen merkezli uygulamalara ağırlık verdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin bu kategoride belirttikleri diğer sorunlar; çalışma planına uyma güçlükleri, öğretmenlere sınıf dağıtımı ve ek ders saatlerini düzenleme konuları ile ilgilidir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarda eğitim programının yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Öğretmen ve öğrenciler sosyal kulüp çalışmalarına gerekli ilgi ve hassasiyeti göstermedikleri için çalışmalar sadece evrak üzerinde kalmakta ve amacına hizmet etmemektedir.
- Öğrencilere konuların öğretilmesinde destek olacak yardımcı araç gereçlerin yetersizliği, eğitimde aksamalara neden olmaktadır.
- Bir günde 6 ders saati öğrencilere fazla gelmektedir, eski sistemde olduğu gibi günde 5 ders saati uygulamasına geri dönülmesi daha uygun olur.
- Neredeyse haftanın her gününün bir anlam ve önemi var. Özellikle bazı haftalarda birden fazla belirli gün anma ve kutlaması olduğu zamanlarda öğrenciler bu günlerin anlam ve önemini kavrayamıyorlar.
- Bayram (özellikle 19 Mayıs) hazırlıkları döneminde sınıfta öğrenci bulamıyoruz.

Öğrenci Hizmetlerinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorunlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul müdürlerinin öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Devam-takip	10
Rehberlik	8
Disiplin	6
Sağlık-beslenme	4
Sınıf geçme	4
Öğrenci kaydı	4
Medyanın etkisi	3
Özel eğitim	3
Ulaşım	1
Okul değiştirme	1
Toplam	44

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul müdürleri okullarda öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin en çok devam-takip ve rehberlik ile ilgili sorunların yaşandığını belirtmişlerdir.

Müdürlerin yarısı öğrenci devamsızlığı konusunda devamsız öğrencilerle ilgili standart bir uygulamanın olmamasından, okuldan okula uygulamanın değişmesinden ve ailelerin bu konuda duyarlı davranmadıklarından dert yanmışlardır. Müdürlerin yarıya yakını, özellikle rehber öğretmen eksikliğinden dolayı öğrencilere yeterince rehberlik yapılamadığı, okul rehberlik servislerinin amaca yeterince hizmet etmediği ve sınıf /şube rehber öğretmenlerinin de öğrencilere rehberlik etme konusunda yetersiz kaldıklarını belirtmişleridir.

Üçüncü sırada belirtilen sorun alanı disiplin ile ilgilidir. Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin önemli bir kısmı, mevzuattan dolayı caydırıcı yaptırımların uygulanamamasından disiplini sağlama konusunda zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri dördüncü sırada en çok sağlık-beslenme, sınıf geçme ve öğrenci kaydı ile ilgili sorun yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri öğrencilerin sağlık ve beslenme sorunlarını ailelerin ekonomik koşullarının yetersizliğine ve alışkanlıklara bağlamışlardır. Sınıf geçme konusunda mevzuatın sık değişmesi, Bakanlığın özellikle orta öğretim öğrencileri için sık sık af

çıkarması ve sınıf tekrarının zorlaştırılması nedeniyle sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. İlde sosyo- ekonomik gelişmişlik düzeyi görece daha iyi olan birinci eğitim bölgesindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin çoğu, kayıt kabul döneminde öğrencilerin okula kaydedilmesi konusunda baskı ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri e-okul sisteminde adrese dayalı kayıt alanı uygulamasının tam olarak işlerlik kazanması durumunda bu sorunun ortadan kalkacağını belirtmişlerdir.

Bu kategoride yönetsel açıdan ortaya çıkan diğer önemli sorunlar özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler, ulaşım ve servis araçları ile ilgilidir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarda öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- *Bazen sadece bir iki ay okula devam eden öğrencilere bile sınıf tekrarı yaptırıyoruz ve bu durum diğer öğrencileri devamsızlık yapmaya sevk ediyor.*
- *Veliler özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerin bu durumlarını kabullenmek istemiyor.*
- *Bazı öğrenciler TV’de izlediği bir haber veya filmde gördüklerini okulda arkadaşlarına uygulamaya çalışıyor.*

Personel Hizmetlerinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda personel hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorunlar ve frekans değerleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Okul müdürlerinin personel hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Özlük hakları	12
Ödüllendirme	10
Öğretmen eksikliği	9
Ders ücreti karşılığı görevlendirilen öğretmenler	9
Hizmetiçi eğitim	8
Sevk ve rapor	6
Müdür yardımcısı ataması	5
Yer değiştirme	5
Vekâleten yöneticilik	3
Deneyimsiz öğretmen	1
Ekip ruhu	1
Toplam	69

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul müdürleri bu kategoride çok sayıda sorun belirtmişlerdir. Bu kategoride ön plana çıkan sorunlar özlük hakları ile ilgilidir. Okul müdürlerinin çoğu özlük haklarının yetersizliğinin, öğretmenlerin okulda verimli çalışmalarını engellediğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yarısı ödüllendirme sistemi ile ilgili eksiklikler olduğunu, ödüllendirilecek personellerin belirlenmesi konusunda okul müdürlerinin tekliflerinin üst birimlerce dikkate alınmadığı; bundan dolayı da başarılı çalışmalar sergileyen öğretmenlerin ödüllendirilmesinin sağlanamadığı görüşünü dile getirmişlerdir.

Müdürler, bu kategoride üçüncü sırada, öğretmen eksikliği, öğretmen sirkülasyonu ve ücret karşılığı çalışan öğretmen uygulaması sorununa değinmişlerdir. Dördüncü sırada belirtilen sorun alanı hizmetiçi eğitimle ilgilidir. Okul müdürlerinin önemli bir kısmı hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin alanında uzman kişilerce verilmemesi nedeniyle amaca hizmet etmediğini savunurken bu faaliyetlerin eğitim öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilmesinin o dönemlerde okulların öğretmensiz kalmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin bu kategoride belirttikleri diğer sorunlar; öğretmenlerin sık sık sevk ve rapor almalarının eğitim öğretimi aksatması, müdür yardımcısı atanırken okul müdürlerinin görüşlerine bakılmadığı için yönetsel uyumsuzluklar yaşanması, özür durumu yer değiştirmelerinin ve il içi sıra tayinlerinin eğitim öğretim yılı ortasında yapılması, vekâleten yürütülen yöneticilik görevinin verimli olmaması, tecrübesiz öğretmen sayısının fazla olması ve okullarda ekip ruhunun oluşturulamaması konularıyla ilgilidir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarda personel hizmetlerinin yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bölgemiz, ataması yapılan birçok öğretmenin ilk görev yeridir. Öğretmenler birkaç yıl çalışıp tam verimli olabilecek duruma gelirken tayin isteyip okuldan ayrılıyor.
- Okullarımızda tecrübesiz öğretmenlerin görev yapması birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir.
- İl dışı yer değiştirmelerin yaz tatili döneminde yapılmasını çok olumlu buluyorum. Ancak özür durumu yer değiştirmelerinin ve il içi sıra tayinlerinin eğitim öğretim yılı ortasında yapılması özellikle öğrenciler açısından sıkıntılar yaratmaktadır.
- Vekâleten yöneticilik yapan öğretmenler, yöneticiliği geçici bir iş olarak düşündükleri için işini tam anlamıyla sahiplenme konusunda eksik kalmaktadır.
- Öğretmen sevk veya rapor aldığı anda okula gelemiyor ve okulda öğretmensiz kalan öğrencileri kontrol etmede zorlanıyoruz.
- Öğretmenler ekip ruhu ile hareket etmiyor.

Genel Hizmetlerin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda genel hizmetlerin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorunlar ve frekans değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Okul müdürlerinin genel hizmetlerin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Fiziki yapı	14
Bakım ve onarım	12
Kültürel ve sosyal etkinlikler	11
Laboratuvar ve ışık	4
Isınma	4
Kütüphane	3
Toplam	48

Tablo 5'te okul müdürlerinin bu kategoride en çok fiziki yapı ile bakım ve onarım sorunlarını dile getirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin yaklaşık dörtte üçü okulların fiziki yapısının yeterli ve amaca uygun olmamasının çeşitli aksaklıklara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri öğrenci sayısının fazla olmasından dolayı okulun birçok bölümünü sınıfa dönüştürmelerine rağmen derslik yetersizliği sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okulların bütçesinin olmamasından dolayı bakım ve onarım ihtiyaçlarının İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından karşılanmasını beklediklerini dile getiren okul müdürleri Millî Eğitim Müdürlüğü'nün de okullardaki bakım ve onarım ihtiyaçlarını zamanında ve yeterince karşılayamadığını ve bu durumun da sorunlara neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri zamanlarının çoğunu bakım ve onarım işlerine ayırmak zorunda kaldıklarını dile getirmişlerdir.

Üçüncü sırada belirtilen sorun alanı kültürel ve sosyal etkinliklerle ilgilidir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası okullarında çok amaçlı salon, spor salonu, sosyal kulüp odaları gibi kültürel ve sosyal etkinliklerin yapılabileceği mekânların olmadığını belirtirken bu tür yerlerin bulunmaması nedeniyle öğrencileri kültürel ve sosyal etkinliklere yeteri kadar katamadıklarını dile getirmişlerdir.

Okul müdürlerinin bu kategoride belirttikleri diğer sorunlar; okullarda laboratuvar ve ışık gibi bölümlerin bulunmaması, Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından okullara verilen kömürlerin kaliteli olmamasından dolayı ısınma problemi yaşanması ve kütüphanelerdeki kitap sayısının yetersiz olması ile ilgilidir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarda genel hizmetlerin yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bakım ve onarım işlerinden dolayı eğitim öğretime yeteri kadar zaman ayıramıyoruz.

- Öğrenci sayısının fazla olmasından dolayı okulun birçok bölümünü sınıfa dönüştürmemize rağmen hala derslik ihtiyacımız bulunmaktadır.
- Kendimi evrak memuru ve tamirat ustası gibi hissediyorum. Pencere, kapı tamirati, dosya ve evrak işlerinden dolayı sosyal faaliyetlere ve eğitim-öğretim işlerine yeteri kadar zaman ayıramıyorum.

Eğitim Bütçesinin Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda eğitim bütçesinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorunlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul müdürlerinin eğitim bütçesinin yönetimine ilişkin yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Bütçe	12
Okul aile birliği	9
Gelir-gider farkı	6
Bakım ve onarım	3
Okulöncesi aidatı	2
Temizlik maddesi	1
Toplam	33

Tablo 6'da görüldüğü gibi okul müdürleri bu kategoride en çok bütçe ve okul aile birliği sorunlarına değinmişlerdir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası, Devlet tarafından okullara bir bütçe ayrılmamasını önemli bir sorun olarak görmektedirler. Okul müdürlerinin yaklaşık yarısı, okul aile birliği aracılığıyla gelir elde edilmeye çalışılmasının okul-veli ilişkisini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Üçüncü sırada belirtilen sorun alanı gelirlerin giderleri karşılayamadığına ilişkindir. Okul müdürleri, okullarda zor koşullarda oluşturulmaya çalışılan gelirlerin, okulun giderlerini karşılayamadığını; bu kapsamda özellikle bakım ve onarım işlerinde önemli kaynak sıkıntısı yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin bu kategoride belirttikleri diğer sorunlar; anaokulları ve anasınıflarında alınması gereken aidatların düzenli olarak toplanamadığı, velilerden maddi destek istemenin önünün kesildiği ile ilgilidir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okullarda eğitim bütçesinin yönetimine ilişkin yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Sorunları en aza indirmenin tek çözümü, okullara bütçe ayrılmasından geçmektedir.
- Veli toplantılarında velilerden para isteneceği endişesi birçok velinin toplantılara katılmamasına neden olmaktadır.
- Öğrenci velileri her şeyin Devlet tarafından yapılmasını bekledikleri için gönüllü katkıda bulunmamaktadır.
- Velilerden destek istemeye hakkımızda şikayetler ve incelemeler yapılabilir endişesiyle çekiniyoruz,
- Okul müdürleri parasal işlerden (gelir ve giderlerle ilgili) uzak tutulmalıdır.

Okul Çevre İlişkilerinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin okullarda çevre ile ilişkilerden kaynaklı yaşadıkları temel sorunlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Okul müdürlerinin çevre ile ilişkilerden kaynaklı yaşadıkları temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Öğrenci velilerinin ilgisizliği ve duyarsızlığı	19
Kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri	9
Okul yakınlarındaki satıcılar	2
Okul çevresinde yapılan gösteriler ve eylemler	2
Toplam	32

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul müdürleri bu kategoride en çok öğrenci velileri ile ilgili sorunlara değinmişlerdir. Müdürlerin tamamına yakını öğrenci velilerinin okula ve öğrencilerinin eğitimine karşı ilgisizliklerinden ve duyarsızlıklarından yakınmışlardır. Bazı müdürler, öğrenci velilerinin eğitim düzeylerinin düşük olmasından kaynaklı bilinç ve farkındalık düzeylerinin düşük olmasından dolayı okula ve öğrencilerin eğitimine katkı sunamadıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin yarıya yakını kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin de eğitim kurumlarına yeterli ilgiyi göstermediklerini belirtmişlerdir. İki müdür okul çevresindeki seyyar satıcıların öğrenci sağlığı üzerinde risk oluşturduğunu belirtirken, iki müdür de bölgeye özgü koşullardan kaynaklanan çeşitli eylemlerin okul ve öğrenciler için endişe ve korkuya neden olduğu görüşünü paylaşmışlardır.

Okul müdürlerinin bu kategoride belirttikleri diğer sorunlar; özellikle sosyo ekonomik gelişmişlik düzeyi yüksek olan bölgelerdeki velilerin okuldan beklentilerinin çok yüksek olması ve kenar mahallede bulunan okulların çevresinde sivil toplum örgütlerinin de içinde bulunduğu çeşitli kesimlerce yapılan gösterilerin okullarına zarar vermesi konularıyla ilgilidir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin okul çevre ilişkisinden kaynaklı yaşadıkları sorunlarla ilgili belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- *Veliler okula ve öğrencilerinin eğitimine karşı çok ilgisiz ve duyarsız davranmaktadır. Okula hiç gelmeyen velilerimizin sayısı az değil.*
- *Okulumuz kenar mahalle okuludur. Veli profilimizin sosyo-ekonomik düzeyi çok düşük. Yeterli bilinç olmadığı için öğrencilerin eğitimiyle hiç ilgilenmiyorlar. Sadece toplantılara gelen veliler bile bizi sevindirmektedir. Bazı velileri öğretmenler okula davet ettiği halde gelmiyor. Çareyi ev ziyaretleri yapmakta bulduk.*
- *Okulumuz merkezi yerdedir. Bazı velilerin okuldan beklentileri çok yüksek, örneğin öğrencisinin herhangi bir dersten aldığı performans görevine ait notu bile sorun haline getirebiliyorlar.*
- *Mahallemizde zaman zaman yapılan eylemler okulda özellikle öğrenciler arasında korku, endişe ve paniğe neden olmaktadır. Bu eylemlerde bazen okul göz yaşartıcı gazla dolmakta, bu olaylardan dolayı eğitimimiz ve öğrencilerin başarısı düşmektedir. Ayrıca bu olaylarda zaman zaman okulumuzun camları kırılmaktadır.*

Sıkça Karşılaşılan Diğer Sorunlar

Okul müdürlerinin okullarda sıkça karşılaştığı diğer temel sorunlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Okul müdürlerinin sıkça karşılaştıkları diğer temel sorun alanları

Temalara Göre Sorunlar	f
Güvenlik	5
İnternet bağlantısı	2

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul müdürleri bu kategoride güvenlik ve internet bağlantısı sorunlarına değinmişlerdir. Özellikle ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri güvenlik görevlisi ve gece bekçisi olmamasından dolayı güvenlik sorunları ve hırsızlık olaylarıyla karşılaştıklarını belirtirken, çeşitli grupların okul önlerinde bekleyerek öğrencilerini rahatsız ettiklerini ve bu konuda zaman zaman istenmeyen olaylarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca okullardaki internet bağlantılarında sorunlar olduğunu ve bu durumun bazı işlerin aksamasına neden olduğunu dile getirmiştir.

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin okulların yönetiminde yaşadıkları temel sorunları belirlemek amacıyla yapılan nitel araştırmada ulaşılan bulgular, eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında temalandırılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin eğitim programının yönetimine ilişkin en çok sosyal kulüp çalışmaları ile donanım ve araç gereç sorunlarını yaşadıkları belirlenmiştir.

Müdürlere göre öğretmenler ve öğrenciler sosyal kulüp çalışmalarına yeterli ilgi göstermemekte, çalışmalar kâğıt üzerinde kalmakta ve amacına ulaşmamaktadır. Bu durum, öğretmenler ve öğrenciler arasında, sosyal kulüp çalışmalarının önemine ilişkin inancın yetersiz olduğunu göstermektedir. Eğitime ilişkin alınan kimi yeni karar ve uygulamalar, ilgili paydaşlarda bunların önemine ilişkin duyarlılık ve farkındalık yaratılmadığında, uygulamaların kâğıt üzerinde kalmaktan öteye gitmesi zorlaşır. Bu konuda okullarda bazı uygulamalar, zorunluluk olduğu için yapılmış gibi görünmek için amacına uygun olmayan bir şekilde yürütülmektedir. Benzer şekilde kutlanan gün ve hafta sayısının fazla olmasından dolayı da öğrencilerin bu günlerin anlamını içselleştiremedikleri, bu kutlamaların bazen geçiştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Sıkıcı ve anlamsız kutlamaların, öğrencilerde duyarlılık geliştirmenin amaçlandığı konulara karşı olumsuz algı yarattığı söylenebilir. Ayrıca bazen bu kutlama ve törenler, zamanın etkili ve verimli kullanılmasını da olumsuz etkilemekte, eğitim öğretim faaliyetlerinde aksamalara yol açabilmektedir. Araştırmada donanım ve araç-gereç sorunlarının da ön plana çıktığı belirlenmiştir. Erol'un (1995) yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin %62,49'u araç-gereç eksikliği konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Programın yönetimi kategorisinde ortaya çıkan önemli bir sorun da ikili öğretim ile ilgilidir. Eğitimde asıl olan normal öğretim yapılmasıdır. Mevcudun kalabalık olması, derslik sayısının yetersizliği gibi nedenlerle bazı okullarda uygulanan ikili öğretimin, eğitimde niteliği ve akademik başarıyı düşürdüğü, zaman yönetimi gibi sorunlara yol açtığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Köse, 2008, Yakut, 2006; Memduhoğlu, 2008).

Öğrenci hizmetlerinin yönetimi konusunda müdürlere göre en önemli sorunların öğrenci devamsızlığı, devam takip ve rehberlik hizmetleri ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlere göre devamsız öğrencilerle ilgili standart bir uygulama yoktur ve uygulamalar okuldan okula değişmektedir. Aileler de bu konuda duyarlı davranmamaktadırlar. Gülder'in (2007) araştırmasında da okul müdürlerinin %18,5'i öğrencilerin okula devamını sağlamada sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İlköğretimin zorunlu olduğu göz önüne alınacak olursa (araştırmanın yapıldığı dönemde zorunlu eğitim süresi sekiz yıldır) devamsızlık yapan öğrencilerin oranının azımsanmayacak düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada müdürlerin en çok belirttikleri sorunlardan birinin, personel hizmetlerinin yönetimi kategorisi ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu konuda da ön plana çıkan sorunlar özlük hakları ile ilgilidir. Başka bir sorun da, motive etmeye yönelik ödüllendirme mekanizmasına yeterince başvurulmadığı ile ilgilidir. Aras'ın (2002) ilköğretim okullarının yöneticilerini kapsayan araştırmasında katılımcılar işgörenleri güdülemede karşılaşılan en önemli sorun olarak bu okuldaki müdürlerin ceza verme yetkisinin olup ödül verme yetkisinin olmamasını göstermişlerdir. Bu kategoride ortaya çıkan önemli bir sorunda öğretmen eksikliği, öğretmen sirkülasyonu ve ders ücreti karşılığı öğretmen görevlendirme uygulamasıdır. Gerçekten Van'da görev yapan öğretmenlerin önemli bir kısmı, mesleğe yeni başlayan deneyimsiz öğretmendir. Bunda bölgeye özgü koşulların etkisi büyüktür. Öğretmen sirkülasyonunun yoğun olması, göreve başlayan öğretmenlerin kısa sürede buradan ayrılması, eğitim-öğretim niteliğini ve öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkileyebilen bir husus olarak değerlendirilebilir. Erol'un (1995) "Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller" başlıklı araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin %60,41'i öğretmen ve personel eksikliği konusunda sorun yaşadıklarını belirtirken; Gülder'in (2007) araştırmasında okulların yaklaşık dörtte üçünde kadrolu öğretmen sayısının yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim-öğretim açısından hayati bir konu olan öğretmen yetersizliği ve öğretmen sirkülasyonu sorunu öğretmen yetiştirme, işgücü ve istihdam ihtiyacına dayalı yükseköğretim planlaması ve mesleki özendiriciler sorununu gündeme getirmektedir. Bu sorunu ortadan kaldırmak ve bölgede öğretmenlerin daha fazla süre görev yapmasını sağlamak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bölgede görev yapan öğretmenlere yönelik ekonomik ve sosyal özendiriciler kullanılabilir.

Genel hizmetlerin yönetimi konusunda en çok fiziki yapı ile bakım ve onarım sorunları ön plana çıkmıştır. Okulların öğrenci mevcudunun kalabalık olması ve fiziki kapasitenin

yetersiz kalması, eğitimde niteliği düşürmektedir. Gelişmiş ülkelerde mevcudu kalabalık büyük okul yerine küçük okul (small school) kavramı önem kazanmaya çıkmaya başlamıştır. Kalabalık okullarda derslik sıkıntısı kadar, etkileşim, öğrencilerle birebir ilgilenme, sosyal-egitsel etkinliklere katılım gibi konularda önemli sorunlar yaşanabilmektedir. Son yıllarda birçok yeni okul yaptırılmasına rağmen okul çağı nüfusunun artışına bağlı olarak Van'da yeni okul ve dersliklere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Özellikle 2011 yılının son çeyreğinde Van ilinde meydana gelen depremler sonrasında birçok okulun kullanılamaz duruma gelmesiyle birlikte Van ilinde yeni derslik ve okula olan ihtiyaç daha fazla artmıştır. Bu kategoride ön plana çıkan diğer bir önemli sorun olan bakım ve onarım sorunu, eğitimde katı merkezizetçi yapıdan bağımsız düşünülemez. Okulların bütçesi olmadığından bakım ve onarım sorunlarını il milli eğitim müdürlüklerinin karşılamasını beklemektedirler. Okul müdürleri zamanlarının çoğunu bakım ve onarımla ilgili bürokratik işlere ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Aydın, 2000; Başaran, 2006). Asıl ve öncelikli sorumlulukları olan eğitim ve öğretim işlerine gereken zamanı ayıramama sorunu başka ülkelerdeki okul müdürleri için de sorundur. Bu konuda Garton ve McIntre (1978) tarafından yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin program geliştirmeyi en önemli sorumluluk olarak kabul etmelerine karşın, en fazla zamanı bürokratik işlere harcadıkları belirlenmiştir (Akt. Bıkan, 2008). Yine Murphy (1990) araştırmasında okul müdürlerinin zamanlarının çoğunu okul programı konusunda harcamaları gerektiğini bildikleri halde bunu yapamamaları zamanlarının önemli bir kısmını kapı, pencere, boya, badana, çatı, duvar, dosya, evrak gibi farklı yönetsel işlere ayırdıklarını tespit etmiştir (Akt. Güven, 2009).

Okul bütçesinin yönetimi konusunda okul bütçesinin olmaması ve okul aile birliği sorunları ön plana çıkmıştır. Okulların bütçesi olmadığından, en küçük ihtiyaçlarını bile il milli eğitim müdürlükleri gibi başka birimlerce karşılamasını beklemek durumunda kalmaktadırlar. Bu mantık, çağdaş yönetim anlayışına ve yerinden yönetim ilkelerine aykırıdır. Bu bulgu Erol (1995) ve Şahin'in (1996) yapmış olduğu araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Erol'un (1995) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin %79,16'sı finansman yetersizliği sorunu ile karşılaştıklarını ifade ederken; Şahin'in (1996) "Okul Müdürlerinin Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller" adlı araştırmasında okul müdürleri finansal kaynakların yetersizliğini eğitim sürecine engel olarak görmüşlerdir. Bununla ilintili olarak okul aile birliklerinin velilere finans kaynağı olarak bakmaları, velilerin okullarla iletişimlerinin olumsuz etkilenmesine, okula daha mesafeli durmalarına neden olabilmektedir. Ülkemizde okul-veli işbirliğinin ve iletişiminin istenen düzeyde olmamasının pek çok nedeni arasında velilerin maddi katkı yapmaya zorlanmasının da payı olduğu söylenebilir. Birçok okulda okulun parasal işlerinin okul aile birlikleri aracılığıyla yürütülmesi hedeflenirken okul müdürlerinin çaba ve katılımlarının olmaması durumunda ise aile birliklerinin bu fonksiyonu yerine getirmede yetersiz kaldıkları ve sorunun çözümünün yine okul müdürlerine bırakıldığı görülmektedir.

Okul-çevre ilişkileri ile ilgili olarak müdürler özellikle velilerin okula ve öğrencilerinin eğitimine karşı ilgisizliklerinden ve duyarsızlıklarından yakınmışlardır. Tok'un (2002) araştırmasında da, öğretmenlerin velilerin çocuğun eğitimine yönelik konularda öğretmenlerle işbirliğine girmedikleri görüşüne büyük ölçüde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gülder'in (2007) araştırmasında da okul müdürlerinin yarıya yakını velilerin eğitime ilgisinin az olması nedeniyle okullarında sosyal çevre kaynaklı sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Üç araştırmanın sonuçlarının birbirine paralellik göstermesi bu konudaki yaygın kanaatin göstergesidir. Eğitimin başat öğelerinden biri olan velilerin okullara ilgisiz, çocukların eğitimine duyarsız kalmaları, okulla ve öğretmenlerle işbirliğine mesafeli durmaları, okulun amaçlarına ulaşması önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Balay, 2003; 2008).

Okulların yönetimi ile ilgili olarak yapılan araştırmada ulaşılan temel bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

- Okulların finansman sorunlarının çözülmesi amacıyla gerekli yasal düzenlemelerin yapılarak mutlaka okullara bütçe ayrılması sağlanmalıdır.

▪ Okul binalarının bakım, onarım ve temizliği gibi hizmetlerin, birkaç okulu kapsayan okul bölgelerinde görevlendirilecek "tesis amiri" tarafından yürütülmesi, okul müdürünün eğitim lideri olarak eğitim ve öğretim konularına daha çok zaman ayırabilmesini sağlayacaktır.

▪ İkili öğretimden kaynaklanan sorunların giderilmesi için, gerekli koşulların oluşturularak eğitimde asıl olan normal öğretim uygulamasına geçilmesine öncelik ve ağırlık verilmelidir.

▪ Velilerin okula katılımını ve okul veli işbirliğini sağlamaya ve artırmaya yönelik önlemler alınmalıdır. Bu yönde okul yönetiminde velileri söz sahibi kılabilecek ve okul yönetiminde sorumluluk almaya yöneltecek köklü yapısal düzenlemelerin yanında veliyi okulla işbirliği yapmaya özendirilecek bilgilendirici eğitimler, veli ziyaretleri ve okulda ortak etkinlikler düzenlenebilir.

▪ Okul müdürleri, yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunların çözümünde üniversitelerle işbirliği yapmaları yönünde teşvik edilebilir.

▪ Özel ilköğretim okullarında ve farklı tür (ticaret, endüstri meslek vb) liselerde görev yapan okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Sonuç olarak okul, bir sorunlar yumağıdır, bu nedenle sorunsuz okul düşünülemez. Ancak tüm sorunlara ve olumsuz koşullara rağmen, iyi bir okul müdürü, sorunların varlığından dolayı şikâyetle bulunmak yerine var olan sorunlar için çözüm yolları üretmelidir. Okul müdürü her şeyden önce okuldaki muhtemel sorunları önceden kestirip bütün önceliğini okuldaki öğretmenler ve okul çalışanlarıyla birlikte çözülebilecek sorunlara vermelidir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007).

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç, ŞİŞMAN, Mehmet ve TURAN, Selahattin (2003). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

AKDOĞAN, Mehmet (2007). *Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ARAS, Hasan (2002). *YİBO ve PİO'larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDIN, Mustafa (2000). *Eğitim Yönetimi*, (6.Baskı), Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

BALAY, Refik (2003). "Örgüt ve Çevre İlişkisi", Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (ss. 17-41), (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

BALAY, Refik (2008). "Okula Toplumsal Katılım (Okul-Çevre İlişkileri)", Editörler: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 335-356), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BALCI, Ali (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

BALCI, Ali (2007). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, (4. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1989). *Yönetim*, (2.Baskı), Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1996). *Eğitim Yönetimi*, (5. Baskı), Ankara: Yargıcı Matbaası.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

BIKAN, Necmiye (2008). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BURSALIOĞLU, Ziya (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (11. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BÜLBÜL, Tuncer (2008). "Okul Yönetiminde Öğrenci İşleri", Editörler: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 247-273), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

COOK, S., SELLTIZ, C., JAHODA, M., & DEUTSCH, M. (1967). *Research Methods in Social Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

ÇELİK, Vehbi (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇINKIR, Şakir (2003). "Örgütlerde Personel Geliştirme", Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (ss. 85-107), (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

ENSARİ, Hoşcan ve GÜNDÜZ, Yüksel (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

EROL, Figen (1995). "Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği)", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 1, s. 63-70.

FINNEY, S., & CORBETT, M. (2007). "ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors", *Business Process Management Journal*, Cilt. 3, S. 13, s. 329-347.

- GÜLDER, Şakir (2007). *Köy İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları (İstanbul İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜVEN, Hüseyin (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Eğitim Programlarının Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar (Aydın İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İLGAR, Lütfü (2000). *Eğitim yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, (2.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- KÖSE, Mehmet Fatih (2008). *Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açılı ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri (2007). "Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunsalı", *Milli Eğitim Dergisi*, S. 176.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri (2008). "Türk Eğitim Sisteminin Örgüt ve Yönetim Yapısı", Editörler: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 73-104), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- NEUENDORF, Kimberly A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*, London: Sage Publications.
- NEUMAN, W. Lawrence (2007). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (Çev: Sedef Özge), İstanbul: Yayın Odası.
- OKUTAN, Mehmet (2003). "Okul Müdürlerinin İdari Davranışı", *Milli Eğitim Dergisi*, S. 157.
- ÖZDEM, Güven (2008). "Okul İşletmesinin Yönetimi", Editörler: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 317-334), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- SARICE, Sadık (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞAHİN, Ali Ekber (1996). "Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 5, s. 129-138.
- TAVŞANCIL, T. Ezel ve ASLAN, Ayşe Esra (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- TAYMAZ, Haydar (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler* (6. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TOK, Emel (2002). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNÇ, Binali (2008). "Okul Yönetiminde Çalışan Hizmetleri", Editörler: H. Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 225-246), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÜNVER, Gülsen, BÜMEN, Nilay T. ve BAŞBAY, Makbule (2010). "Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt. 35, S. 155, s. 63-77.
- YAKUT, Günay (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YİĞİT, Birol ve BAYRAKDAR, Mehmet (2006). *Okul Çevre İlişkileri*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.