

## Main Problems in the School Administration and Solutions Proposed: A Qualitative Study

### *Okul Yönetiminde Karşılaşılan Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Nitel Bir Araştırma*

Mehmet Sabir Çevik<sup>1</sup>

#### Abstract

This study aims to determine the main problems faced in administration by the school principals of kindergartens, primary, secondary and high schools, stemming from teachers, school personnel other than teachers, students, parents, etc.; and to identify the solutions proposed for these main problems. The research is a qualitative research modeled in the screening model and case study. Study group of the research consisted of 12 school principals selected through maximum sampling method, and working in state kindergartens, primary, secondary and high schools in the central district of Siirt in 2017-2018 school year. Research data was analysed through descriptive analysis and content analysis by utilizing semi-structured interview method. According to the research results, it was found out that school principals face with problems such as “teachers’ disregard and negligence of their tasks, low qualifications of the school personnel other than teachers, disobedience to school and classroom rules by the students, accusatory and biased attitudes of the parents, under-allocation of funds to schools”. Moreover, it was determined that in relation to these main problems, school principals suggested to “introduce a payment system based on performance and career, to outsource cleaning services, to make home visits to meet the parents, to organize guidance and training activities for parents, and to allocate a separate budget for each school”, as solutions proposed.

**Keywords:** School principal, school administration, administrative problems, solution proposed

#### Öz

Bu araştırmanın amacı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik okul müdürlerinin geliştirdikleri çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma, tarama modelinde ve durum çalışması biçiminde desenlenmiş nitel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise devlet okullarında görev yapan 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak betimsel analiz ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmaya göre okul müdürlerinin “öğretmenlerin görevlerini önemsememesi ve savsaklaması, öğretmen dışı personelin yeterli donanıma sahip olmaması, öğrencilerin sınıf ve okul kurallarına uymaması, velilerin önyargılı ve suçlayıcı tavrı sergilemesi ve okullara yeterince ödenek aktarılmaması” gibi konularda sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin bu temel sorunlara ilişkin olarak “performans ve kariyer odaklı ücret sisteminin kurulması, temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla yapılması, veli ev ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi, velilere yönelik rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin yapılması ve her okulun ayrı bir bütçeye sahip olması” şeklinde çözüm önerileri sundukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul müdürü, okul yönetimi, yönetim sorunları, çözüm önerileri

Received: 07.02.2019 / Revision received: 05.05.2019 / Approved: 18.09.2019

<sup>1</sup> PhD Candidate, Hacettepe University. sahici1980@gmail.com

#### Atf için/Please cite as:

Çevik, M. S., (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), ss.509-568 doi: 10.14527/kuey.2019.013

## **Introduction**

Rapid developments in information and communication technologies in today's world have brought along radical changes in the Turkish education system, as in all education systems. As a result of these changes, school administration has become more challenging and complex, and thus, it also become a requisite that school principals are equipped with an adequate level of knowledge and skills (Kapusuzoğlu, 2004; ınkır, 2010). Moreover, factors such as globalization, modernization, and increase in population and in the demand for education have also caused a change in the administrative skills of the administrators in the field of education. This fundamental transition in the world of organization and administration has affected schools and necessitated that school principals to be one step ahead of themselves (Arslanargun and Bozkurt, 2012).

Schools are systems composed of administrators and those who are administered. Success of the school depends on the success of both the administrators and those administered. However, considering that the administrators pioneer the ones administered, effects of school administrators in the success of school is significant (Koçak, 2011). In a sense, school principal is a person responsible for the functioning of the school system, achieving the school objectives and ensuring success (Açıkgöz, 1994; Gorton, 1987; Gürsel, 2003; Hoy and Miskel, 2010; Özdemir, 2012; Saxe, 1980; Şişman, 2002; Thom, 1993).

According to Başaran (2006) school administrator is the person who is responsible for ensuring the functioning of the school with organizational effectiveness, improving school's quality, and guiding school's relation with the neighbourhood. However, school administrators may also face with problems related to issues such as administration processes in their area of responsibility, use of resources, bureaucratic procedures, student success, concern about different groups related to schools, lack of budget, lack of communication with parents, lack of support from senior administrators, and disinterest of teachers (Babaođlan, 2007). Therefore, a prerequisite of increasing school's efficiency is to find solutions to problems. Permanent solution to problems in schools necessitates a problem-focused approach (Tösten, Han and Ergül, 2016). In order to eliminate problems and find permanent solutions, school administrators should have a broad perspective, be qualified and informed. In other words, school administrator is expected to develop himself/herself to overcome the problems.

School administrators are obliged to ensure the organizational development of school, and to increase the qualitative and quantitative efficiency of the school by optimizing the present resources. School administrators exercise their legal authority in fulfilling these obligations. However, it is inevitable that the school administrators face with several problems while practising their authority (Sön-

mez, 2010). These problems may stem from factors related to school or also factors not pertaining to school. Problems caused by students, teachers; problems resulting from the school premises, and social, cultural and political environment of the school, and management mentality of the school principals may be listed among the most important problems (Demirtaş, Üstüner and Özer, 2007).

In Turkish education system, there are various problems both at micro and macro levels at each school. Principals at every educational stage have to bear certain administrative qualifications. These qualifications may include skills such as decision taking, planning, organizing and motivating people as well as problem solving skills. This is because the success of a school administrator is closely associated with his/her success in problem solving. Accordingly, problem solving may be seen as one of the main tasks of a school administrator (Erdoğan, 2002). In this sense, Taymaz (2000) pointed that the performance of the tasks pursuant to school's objectives, and long-lasting existence depend on problem solving.

While the interest in and value attached to education are rapidly increasing each day in Turkey, it is also known that the problems encountered in schools are increasing and diversifying. Therefore, responsibilities assumed by school administrators and teachers are becoming more challenging each day (Demirtaş, 2010). In a sense, it is inevitable that school administrators face with several problems in school administration. Başaran (1996) classified the main problems of the schools as those stemming from the environment of the school, the school itself and the school personnel; and Gümüşeli (2002) stated lack of physical resources, classrooms and insufficient wages as the most common problems of schools. In short, it may be stated that tasks and responsibilities such as the management of the curriculum, management of general services, management of physical resources and management of students are related with the problems encountered in school administration (Başaran, 2008).

Fruitful school administrators who can meet the rapidly developing and changing expectations of schools are required for efficient and effective schools. However, efficiency of the school administrators depends on the surrounding conditions and facilities. Therefore, types of problems that the school administrators tackle with and their approach to problems that have a negative effect on them professionally are also important (Yaşaroğlu, 2010). Thus, how a school is administered has a determinative role in its efficiency, and achievement of school's objectives (Memduhoğlu, 2007). Indeed, it is very natural that the school administrators face with problems. It should not be forgotten that school administrators should not ignore the problems and should solve them with goodwill and by being recognized by the addressees (Çelikkaya, 2012).

According to Erdoğan (2006), success of administrators is mainly measured with problem solving skills. Moreover, problem-solving skills are considered as the technical part of problem-solving process. Erdoğan formulates the problem-solving process as the acceptance of the problem, decision to take action for the solution, definition of the problem, development of different solutions (options),

making a selection among alternative solutions, application of the selected solution, and evaluation process.

Administrators may display three different behaviours in solving problems. First one is solving the problem based on experiences, second is facing with dilemma and selecting one of two solutions, and the third one is subjecting oneself to radical changes and looking for new processes and new types of administration (Başaran, 1982). In fact, problem solving process can also be regarded as a decision-making process, in every aspect. Thus, a single approach cannot be set forth for decision-making and problem-solving processes. Accordingly, best approach should be adopted depending on the case (Balci, 2001; Hoy and Miskel, 2010). It may be asserted that the academic success of the school is associated with the decisions of the school administrator and his/her problem-solving skills (Çelikten, 2000).

Dealing with problems and finding proper ways of solution are achievable when the school administrator is well aware of the concepts and problems related to school administration. In other words, school administrator can put concepts and processes into practice when they receive an academic training in the field of school administrator (Bursalıoğlu, 2010). Therefore, for an education administrator to render the school effective he/she should be a good and effective leader in his/her profession (Başaran, 2000). Thus, educational development can only be achieved through training of people with leadership characteristics and assigning them these positions. Moreover, leadership in school administration means predicting problems in advance and then bearing the skills to solve them. A real leader is the person who can challenge the problems and take advantage of them in favour of the educational institution (İlgar, 2005).

With regard to the area of responsibility of school administrators, problems such as excessive bureaucratic processes, high expectations of the circle and the society, limited time, lack of resources, discipline problems, disinterest of parents, Professional dissatisfaction, attitudes and behaviours of the senior administrators, crowded classrooms and disinterest of teachers may be mentioned (Babaoğlu, 2007). With this perspective, school administrator is the most effective and important individual in the school, for the solution of the problems, as he/she is the person that directs several factors such as the learning atmosphere in schools, cooperation with parents and learning efficiency (M. Korkmaz, 2005). Moreover, main way of training qualified individuals is the schools. However, schools can only fulfil their vital functions when administered properly. Therefore, school principal and school administration have an undeniable effect on the education system (Bursalıoğlu, 1987).

In Turkey, several researches on the problems encountered by school principals have been carried out in recent years. According to research results of Gümüşeli (2002), administrative problems encountered by school principals differ based on the place of work, urban or rural location of the school, and the level of development of the school's surroundings. As a result of the research carried out

by Semerci and Çelik (2002), it was determined that beside the problems related to students, teachers also have problems with each other and with the school administrators due to communication problems. Sarıce (2006) determined in a research that school administrators commonly face with problems like the lack of equipment, lack of allowance, physical deficiencies of schools, and those stemming from school servants and officials. According to the research of Demirtaş, Üstüner and Özer (2007), school principals working in general high schools face with more administrative problems than those working in other schools. It was determined that the preschool institutions are the schools experiencing administrative problems at the very least. In his research, Turan (2007) determined that main problems of the school principals are based on various factors such as the lack of teachers, insufficient number of school servants, unethical behaviours of the teachers, intense pressure of parents, financial impossibilities and lack of security personnel in schools. Çinkır (2010) identified that school principals mostly face with problems related to school budget, and at least with problems related to education management. In their research, Aslanargun and Bozkurt (2012) found out that problems related to school budget, school servants, school surroundings and teachers are among the most common problems of school principals. Taşdan, Tösten, Bulut and Karakaya (2013) identified the most common problems of school principals as indifference to students, teachers' failure to improve themselves, lack of sufficient financial support, supervision services' failure to serve for guidance, lack of evacuation facilities for emergencies in schools. In their research, Kayıkçı and Akan (2014) determined that school principals mostly face with problems stemming from lack of financial resources. Memduhoğlu and Meriç (2014) found out in their research that the main problems faced by the school principals during the administration process are insufficient physical structure of the schools, indifference of parents to schools, inefficiency of teachers due to inadequate personnel benefits, school budget's inadequacy to meet the needs, failure to meet school's maintenance and repair needs on time, lack of appropriate places for cultural activities in schools. According to the research results of Tösten, Han and Ergül (2016) main problems of the school principals are reluctance of teachers for self-improvement, informal behaviours of the teachers to students, insufficiency of school premises in certain aspects, indifference of parents to schools.

When the researches carried out abroad on the main problems faced by school principals in school administration are examined, it is seen that beside the problems related to the practices of preceding school principals, most common ones are dealing with multiple tasks, managing time and school budget, reflections of government's innovative initiatives on education, and school premises (Daresh, 1986; Dunning, 1996; Draper, 2000; Webster, 1989; Male, 2001).

Besides the above mentioned problems, several researches point that school principals also have to tackle with various problems such as robbery in schools, damaging school equipment, aggression, tyranny, discipline issues, lack of communication because of teachers, resorting to violence by teachers against the

students, pressure of politicians on school administration, lack of course materials, insufficiency of school facilities and classrooms (Çelikten, 2001; Erol, 1995; Çinkır and Kepenekçi, 2003; Güven and Dönmez, 2002; Kapcı, 2004; Kışioğlu, Demirel and Öztürk, 2005; Öğülmüş and Özdemir, 1995; Özer, 2006; Sarpkaya, 2007; Semerci and Çelik, 2002; Türkmen, 2004).

As mentioned above, it may be stated that in school administration, school principals have to tackle with various problems stemming from the personnel, parents, students, senior administrators, school premises, surroundings, budget and school building. This causes negligence among school principals in fulfilling their essential task, which are to maximize student success and achieve school's objectives. In other words, that the school principals face intensely with various and several problems in school administration might hinder the efficiency and effectiveness of schools. Accordingly, it has become compulsory to identify the problems that the school principals are encountering and to find solutions to these problems.

This research has been projected to attract attention to the problems of school principals and to provide guidance in decisions and practices related to school administration. Moreover, it is also considered that this research will contribute to the literature on education management by pointing to the fact that school administration is a serious field of specialization, experience and knowledge. Most distinctive feature of this research in comparison to other similar researches is that school principals display an integrated approach by addressing the problems they face in kindergartens, primary, secondary and high schools together with proposed solutions. In other words, this research is important as it presents similar and different problems in various educational stages together with proper solutions proposed. Finally, it is also considered that this research will make remarkable contributions to the improvement of problem-solving skills and enhancement of the awareness of school principals.

### ***The Purpose of the Research***

This research aims to determine the main problems faced in administration by the school principals of kindergartens, primary, secondary and high schools, stemming from teachers, school personnel other than teachers (school servants, officials, etc.), students, parents, etc.; and to identify the proposed solutions for these main problems.

## **Method**

### ***Research Model***

This research is a qualitative research in descriptive survey model, conducted in case study pattern. Survey model means definition of the individual or case constituting the subject matter of the research, within their own conditions and as they are. Researches in survey model aim to take a Picture and describe

the current case of the research (Karakaya, 2012; Karasar, 2002). Case study is a research method that deals with a current event or phenomenon in depth within its own life frame (Yıldırım and Şimşek, 2013). Qualitative researches are those benefiting from various qualitative methods such as interviews, observations and document analysis; and presenting perceptions and cases related to the research, in their natural environment in an integrated, systemic and realistic way (Ekiz, 2003; Yıldırım and Şimşek, 2013). Qualitative researchers are interested in how people shape their World and make sense of their experiences (Merriam, 2013).

***Participants***

Study group of the research consisted of 12 school principals working in state kindergartens, primary, secondary and high schools in the central district of Siirt in 2017-2018 school year. School principals in the study group were selected through “maximum variation sampling method” from schools in different socio-economic and cultural surroundings of the province. Maximum variation sampling method means determining the similar and different conditions of the problem studied among the research population in itself, and carrying out the research based on these (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2014). Information about the school principals in the study group is presented in Table 1.

Table 1.

*Information about the school principals in the study group*

Principal	Gender	Marital Status	Educational Stage	Age	Seniority in Administration	Number of Students in the School	Educational Background
K1	Male	Married	Kindergarten	37	5	140	Bachelor
K2	Male	Married	Kindergarten	34	7	110	Bachelor
K3	Male	Married	Kindergarten	35	5	120	Bachelor
P1	Male	Married	Primary School	60	23	623	Associate
P2	Male	Married	Primary School	47	17	564	Bachelor
P3	Male	Married	Primary School	49	4	682	Bachelor
S1	Male	Married	Secondary School	35	3	190	Bachelor
S2	Male	Married	Secondary School	40	9	650	Bachelor
S3	Male	Married	Secondary School	41	8	548	Bachelor
H1	Male	Married	High School	39	12	547	Bachelor
H2	Male	Married	High School	37	8	510	Bachelor
H3	Male	Married	High School	35	9	550	Master

(K, represents kindergarten principals; P, primary school principals; S, secondary school principals; and H, high school principals).

As seen in Table 1, each educational stage-kindergarten, primary, secondary and high school- is represented by three school principals and in total 12 school principals were interviewed. All the participants were male and married. The average age of school principals is about 41 and the oldest school principal is 60 years old; the youngest school principal is 34 years old. A remarkable part of the school principals had a seniority level of 5 years and above. In terms of the educational stages of the schools, each school had close number of students. Moreover, 1 of the school principals had associate's degree, while one had master's degree, and the rest has all bachelor's degree.

#### *Data Collection and Analysis*

Research data was collected through interview technique. To this end, the researcher prepared a semi-structured interview form. Semi-structured interviews were preferred as they are not as strict as structured interviews and also as they are not as flexible as unstructured interviews. Semi-structured interview form included these questions: (1) what are the main problems “stemming from teachers”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from teachers? (2) What are the main problems “stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)? (3) What are the main problems “stemming from students”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from students? (4) What are the main problems “stemming from students' parents”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from stemming from students' parents? (5) What are the other main problems in school administration? Which solutions may be developed for these main problems?

Only 5 of the school principals participating in the research allowed their interview to be recorded with voice recorder but the rest 7 school principals did not allow using voice recorder in their individual interviews and stated their opinions in writing. Interviews recorded in voice recorder lasted nearly 70 minutes. Moreover, to prevent the loss of data in the research, school principals were asked to fill in the semi-structured interview form. Information in the semi-structured interview form were decoded through voice recordings, and opinions of the school principals were coded and got down on paper. Accordingly, kindergarten principals were coded as “K”; primary school teachers as “P”; secondary school principals as “S”; and high school principals as “H”; and a number was given nearby the code of each participant.

In the analysis of the research data, descriptive analysis and content analysis, one of the qualitative analysis methods was used. Descriptive analysis is summing and interpreting data according to the pre-determined themes. Content analysis is to bring together similar data within the framework of certain concepts and themes (Yıldırım and Şimşek, 2013). Accordingly, opinions of the school



principals participating in the research were categorized based on the questions in the interview form. Moreover, statements of the participants were listed by prevalence (frequency) and interpreted with inductive method. In addition, the qualitative data obtained from the research process were coded by two researchers and it was found that the consistency between the codes was very good with Cohen's Kappa coefficient ( $\kappa = 0.94$ ).

#### ***Validity and Reliability***

In order to ensure the validity and reliability of the research, questions in the semi-structured interview forms were prepared after a comprehensive literature review and based on expert opinions. Questions in the interview forms were observed to comply with the research objectives. A pre-application was made with two school principals who are known to be experienced and knowledgeable. Following this pre-application and the expert opinions, interviews were carried out actually. Interviews were carried out just like a conversation, at a time and place determined by the participants themselves. During the interviews, the researcher occasionally took notes. When the school principals began to stray from the research questions, additional questions were asked to enable school principals to be clearer and more expressive. Coherence of the opinions obtained as a result of the research was reviewed, and decoded recordings were examined for confirmation. Moreover, all the interviews were put down on paper, by paying attention to use a plain language; and when necessary, direct quotations were taken. In direct quotations, suitability in terms of the theme, explanatoriness, and impressiveness criteria were considered (Ünver, Bümen and Başbay, 2010).

## **Findings**

In this section, findings of the research are presented under sub-categories covering questions asked to school principals.

#### ***Main Problems "Stemming from Teachers", in School Administration and Solutions Proposed***

Under this sub-heading, school principals were asked "What are the main problems "stemming from teachers", in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from teachers?" Accordingly, frequency distribution of the fields of main problems "stemming from teachers" are presented in Table 2.

Table 2.  
Main fields of problem of school principals “stemming from teachers”

Problems Stemming from Teachers	School Principals Stating the Source of the Problem	f
Disregarding and neglecting the tasks	K1, K3, P1, P2, P3, S1, S2, S3, H2, H3	10
Neglecting watch duty at school	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2, H3	9
Being late to courses	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2	8
Not acting in cooperation and team spirit	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H3	8
Willingness to be inactive in activities and works	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H3	8
Taking medical reports or leaves	K3, P2, S1, S2, S3, H2, H3	7
Disobeying the rules on dress applicable to staff in state institutions	P2, S1, S2, S3, H2, H3	6
Lack of supervision and a deterrent penalty system	K1, P3, S1, S2, S3, H2	6
Frequent teacher circulation	S1, S2, S3, H1, H2	5
Inexperience of substitute teachers	P1, P2, P3, H2	4
Failure to keep up with the times	K2, P3, H2, H3	4
Failure to communicate with the school administration, and parents	P3, S1, S2,	3
Reflecting personal issues to school	P2, S3	2
Total		80

As seen in Table 2, within the framework of main problems “stemming from teachers”, school principals mostly face with problems in disregarding the tasks (f = 10), neglecting the watch duty at school (f = 9), being late to courses (f = 8), not acting in cooperation and team spirit (f = 8), willingness to be inactive in activities and works (f = 8). The least common problems faced by the school principals are reflecting personal issues to school (f = 2) and failure to communicate with the school administration, and parents (f = 3). Frequency distribution of the remaining problems were found out to vary between four and seven. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from teachers” are as follows:

*“I think that teachers do not develop themselves professionally in a way to keep up with the times, and this causes teachers to fail in self-improvement and over time, to consider teaching profession as a usual official work (K2).”*

*“In activities and works either at school or outside the school, teachers make up excuses not to assume tasks and, in a sense, this falls into a habit. Therefore, as administrators we, the school principals have to oppose to teachers. I believe that teachers do not understand school administration and show sufficient empathy towards the school administration (P3).”*

*“One of the greatest problems is teachers’ disregarding their profession. We observe*

*that teachers who should act as an example all the time do not serve as a good role model unfortunately. We also witness that teachers do not exactly know how to communicate with people (S2)."*

*"Teachers can receive medical reports, upon their request. Of course, teachers may be ill and take medical reports. This is very usual. However, there are teachers who take medical reports needlessly. Medical reports taken unnecessarily are not inspected. Absence of teachers taking medical reports disrupts the order and functioning of the schools(H3)."*

Frequency distribution of the solutions proposed of the school principals for the main problems "stemming from teachers" are displayed in Table 3.

Table 3.

*Solutions proposed of the school principals for the main problems "stemming from teachers"*

<b>Solutions Proposed for the Problems Stemming from Teachers</b>	<b>School Principals Suggesting Solutions Proposed</b>	<b>f</b>
Introducing a performance and career-based salary system	K1, P2, P3, S1, S2, S3, H2, H3	8
Keeping a spare teacher at each school	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1	7
Examination of medical reports by the health boards	K1, P1, S1, S2, H2	5
Granting salary bonus to successful teachers	P1, P2, P3, S1	4
Improvement of salaries and additional course fees	P3, S2, H1	3
Ensuring a mild competition among the teachers	K2, S2, S3	3
Applying a sound inspection mechanism	P1, S2	2
Employing only the graduates of education faculties as teachers	K1, H2	2
Appointing unsuccessful teachers as officials	H2	1
Empowerment of the school principals	P1	1
Rearrangement of teachers' traineeship practices	S1	1
Total		37

As seen in Table 3, with regard to main problems "stemming from teachers", school principals mostly suggested introducing a performance and career based salary system (f = 8), keeping a spare teacher at each school (f = 7), examination of medical reports by the health boards (f = 5), granting salary bonus to successful teachers (f = 4). Moreover, frequency distribution of the remaining proposals were observed to vary between one and three. Opinions of some school principals regarding the solutions to main problems "stemming from teachers" are as follows:

*"As in other official positions, a performance and career-based system must certainly be introduced for teachers. Teachers must be able to see their level. Same system should also be introduced for school principals and vice principals. Teachers and school administrators should receive their salaries based on this system (K1)."*

*“School principals do not have enough power over teachers. Firstly, position of school principals should be empowered. School principals should have the power to assign teachers with low performance to other schools. For example, a school principal should be able to assign a teacher from an A-type school to a B or C-type school, on the grounds of his/her low performance (P1).”*

*“A teacher should first of all love the school, as a teacher who does not like his/her school cannot be successful. Moreover, a mild competition should be ensured among the teachers. School principals have great responsibilities in this regard (S3).”*

*“There should be awareness that teaching is not just a profession to find a job but a profession aiming to raise future generations. Graduates of departments other than education faculties should not be appointed as teachers. If so, most of the problems stemming from teachers will be prevented automatically(H2).”*

**Main Problems “Stemming from School Personnel Other Than Teachers (school servants, officials, etc.)”, in School Administration and Solutions Proposed**

Under this sub-heading, school principals were asked “What are the main problems “stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)? Accordingly, frequency distribution of the fields of main problems “stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)” are presented in Table 4.

*Table 4.*

*Main fields of problem of school principals “stemming from school personnel other than teachers (school servant, officials, etc.)”*

<b>Problems Stemming from School Personnel Other than Teachers</b>	<b>School Principals Stating the Source of the Problem</b>	<b>f</b>
Lacking sufficient qualifications	K1, K3,P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2	9
Insufficient number of personnel	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2	8
Taking medical reports or leaves unnecessarily	K3, P1, P2, P3, S2, S3, H1	7
Relying on being a permanent staff	K1, P1, P3, S1, S2, H2, H3	7
Appointment of disabled personnel as school servants	P1, P2, P3, S1, S2, H1	6
Solving the problems through the pressure of political authorities	P2, S1, S3, H1, H2	5
Problems of communication and wording	P2, S2, H1, H3	4
Non-observance of working hours	P3, S1, S2	3
Leaving the working place without permission	K1, S1, S2	3
All the school servants’ being male	K1, K3	2
Total		55

As seen in Table 4, within the framework of main problems “stemming from school personnel other than teachers”, school principals mostly face with prob-

lems in lacking sufficient qualifications (f = 9), insufficient number of personnel (f = 8), taking medical reports or leaves unnecessarily (f = 7), and relying on being a permanent staff (f = 7). According to the table, the least common problems faced by the school principals are non-observance of working hours (f = 3), leaving the working place without permission (f = 3) and all the school servants' being male (f = 2). Frequency distribution of the remaining problems were found out to vary between four and six. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from school personnel other than teachers” are as follows:

*“It is difficult to find qualified personnel observing the codes of conduct. Most of the personnel other than teachers are not competent. Therefore, school principals face with difficulties in making them work. When administrative procedures are initiated about the personnel, other people intervene. This makes us become enmeshed (K3).”*

*“School personnel (especially school servants) can easily receive medical reports, when they are bored; and only a small amount is deducted from their salaries. Therefore, we witness that school personnel uses medical reports as a threat against school administrators (P2).”*

*“Officials have a lot to do in terms of correspondences and file tracking. Today is the age of technology and computers. However, in schools, there are unfortunately officials who do not improve themselves, cannot use computers well, and even who always make mistakes. These kinds of officials hinder the fulfilment of tasks on time (S1).”*

*“Administrative proceedings and problems related to personnel are increasing each day. When we have any problem with the personnel, right after, we face with political pressure or pressure by the unions. We want to launch official investigation, but we cannot; we want to impose penalties, but we cannot. We stand by with folded arms (H1).”*

Frequency distribution of the solutions proposed of the school principals for the main problems “stemming from school personnel other than teachers (school servants, officials, etc.)” are displayed in Table 5.

Table 5.

*Solutions proposed of the school principals for the main problems “stemming from school personnel other than teachers”*

<b>Solutions Proposed for the Problems Stemming from School Personnel Other Than Teachers</b>	<b>School Principals Suggesting Solutions Proposed</b>	<b>f</b>
Outsourcing the cleaning services	K1, K2, K3, P1, P2, P3, S1, S2, H1, H2, H3	11
Employing school servants as contracting personnel	K1, K2, K3, P3, S1, S3, H2, H3	8
Rotating the school personnel	P3, S3, H1, H2	4
Referring to objective criteria in personnel distribution	K3, P2, P3, H3	4

Table 5.  
Solutions proposed of the school principals for the main problems “stemming from school personnel other than teachers” (Continued)

Solutions Proposed for the Problems Stemming from School Personnel Other Than Teachers	School Principals Suggesting Solutions Proposed	f
Employing female school servants in each school	K1, K2, P2	3
Transferring excess personnel to other schools	P1, H1,	2
Employing personnel based on the number of students	S3, H3	2
Appointing the personnel who do not fulfil his/her tasks to a lower position	S1	1
Total		35

As seen in Table 3, with regard to main problems “stemming from school personnel other than teachers”, school principals mostly suggested outsourcing cleaning services (f = 11), and employing school servants as contracting personnel (f = 8). The least common proposed solution was appointing the personnel who do not fulfil his/her tasks to a lower position (f = 1). Moreover, frequency distribution of the remaining proposals varies between two and four. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from school personnel other than teachers” are as follows:

*“School servants should be outsourced under the authority and control of the school principals. Trusting in the state guarantee, permanent staff do not work heartily. If the school personnel have the power to pay a salary according to the performance, problems related to servants will be solved automatically (K2).”*

*“For me, at least half of the school servants should be female, as cleaning is rather woman’s task ... This year, Turkish employment agency placed two female personnel to our school. I witnessed that there is a great difference between the labour of female and male servants. We did not receive any complaint about the work of female personnel in the whole year (P2).”*

*“Upon determining that the personnel appointed as an official is not sufficient for the position, he/she should be able to be assigned to a lower position such as servant or a lower one. Perhaps through this, the personnel may be encouraged for self-improvement (S1).”*

*“School servants are appointed randomly. In other words, there is no criteria in this regard. Big and small schools have the same number of servants. Most of the servants want to work in small schools. For example, appointing servants according to the number of students may eliminate this problem (H3).”*

**Main Problems “Stemming From Students”, in School Administration and Solutions Proposed**

Under this sub-heading, school principals were asked “What are the main problems “stemming from students”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from students?” Accordingly, frequency distribution of the fields of main problems “stemming from students” are presented in Table 6.

Table 6.

Main fields of problem of school principals “stemming from students”

Problems Stemming from Students	School Principals Stating the Source of the Problem	f
Disobeying the classroom and school rules	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2, H3	9
Not embracing the school	P1, P3, S1, S2, S3, H1, H2, H3	8
Tendency to violence and fight	P1, P2, P3, S1, S2, H1, H2, H3	8
Absenteeism	P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2	8
Damaging school equipment	P1, S2, S3, H1, H2, H3	6
Lack of a sense of responsibility	S2, S3, H1, H2, H3	5
Spoiled and informal behaviours of the students	S1, H1, H2, H3	4
Imitating television serials	S2, H1, H2, H3	4
Coming to school with unconventional clothes	S2, S3, H1	3
Attending the class with a mobile phone	H1, H2	2
Misuse of tablets	H1, H2	2
Not keeping the balance in man-women relations	H2, H3	2
Habit of smoking	H1, H3	2
Mother tongues other than Turkish	K1	1
Excessive use of social media	H2	1
Total		65

As seen in Table 6, within the framework of main problems “stemming from students”, school principals mostly face with problems in disobeying the classroom and school rules (f = 9), not embracing the school (f = 8), tendency to violence and fight (f = 8), and absenteeism (f = 8). According to the table, the least common problems faced by the school principals are mother tongue other than Turkish (f = 1), and excessive use of social media (f = 1). Frequency distribution of the remaining problems were found out to vary between two and eight. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from students” are as follows:

*“Our school is a kindergarten in a rural area ... Mother tongue of most of our students is not Turkish. Therefore, at the beginning of the school year, we have difficulty in communicating with the students, and even we cannot communicate with the parents. Although diminished in comparison to the past, this problem continues unfortunately (K1).”*

*“Some of our students always damage the classroom and school equipment. They do not have a sense of ownership for the school equipment. Sometimes, we have to have faucets and classroom doors repaired every other day. I cannot understand such kind of a behaviour by a child (P1).”*

*“Our students imitate negative behaviours they see in television serials and in social media. Upon watching violence in television serials, they commit violence to their own friends like that. They try to solve problems with an unclear, slang language. They do not respect each other (S2).”*

*“With regard to absenteeism, students feel excessively relaxed. They do not come to school, at their will. Especially when the university exams get closer, absenteeism is at the top. Students think that they will not face with any sanction because of absenteeism. When we try to impose sanctions because of absenteeism, students begin to dislike school (H2).”*

Frequency distribution of the solutions proposed of the school principals for the main problems “stemming from students” are displayed in Table 7.

Table 7.

*Proposed solutions of the school principals for the main problems “stemming from students”*

<b>Solutions Proposed for the Problems Stemming from Students</b>	<b>School Principals Suggesting Solutions Proposed</b>	<b>f</b>
Making home visits to parents	P2, P3, S1, S2, S3, H1, H2	7
Enhancing the guidance services for students	P3, S1, S2, S3, H1, H3	6
Organizing trainings for parents	K3, S2, S3, H1, H2	5
Organizing social activities for students	P3, S1, S3, H2, H3	5
Establishing persuasion teams for attendance to school	S2, S3, H1	3
Rendering student discipline regulations deterrent	S3, H2, H3	3
Restricting the use of social networking sites	S1, H2, H3	3
Identifying the sources of problems properly	P2, H1	2
Focusing on values education in the courses	S1, H2	2
Total		36

As seen in Table 7, with regard to main problems “stemming from students”, school principals mostly suggested making home visits to parents (f = 7), and enhancing the guidance services for students (f = 6). The least common proposed solutions were ensuring cooperation with parents (f = 2), and focusing on values education in the courses (f = 2). Moreover, frequency distribution of the remaining proposals varies between three and five. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from students” are as follows:

*“Only school or teachers are not sufficient to raise students well. When students obtain good behaviours at school but do not observe them among their parents, these good behaviours cannot be permanent. Therefore, we should begin with training the parents. Especially with regard to role-modelling, mother and fathers play an important (K3).”*



*“Directing students to social, sportive and cultural activities that they can spend their energies and display their skills will diminish bad behaviours of the students. As each student has his/her own world, we should organize activities attractive for their world (P3).”*

*“A student may be very smart or successful. However, if he/she does not respect others, uses slang language, lies often and cheats others, that success does not mean anything for me. ... Focusing on academic success has unfortunately led us to ignore some of our values. It would be beneficial to focus on courses of “values education” to make students obtain good behaviours(S1).”*

*“I sometimes think that we behave unjustly to our students. Upon a mistake by the student, we immediately begin to scold and put pressure over them. However, we should focus on the questions why the student displayed unwanted behaviours and what are the reasons pushing him/her to these behaviours? I think the best approach is to address problems in a more realistic and detailed way by finding the source of problems (H1).”*

**Main Problems “Stemming from Students’ Parents”, in School Administration and Solutions Proposed**

Under this sub-heading, school principals were asked “What are the main problems “stemming from students’ parents”, in school administration? Which solutions may be developed for the main problems stemming from stemming from students’ parents? Accordingly, frequency distribution of the fields of main problems “stemming from students’ parents” are presented in Table 8.

*Table 8.*

*Main fields of problem of school principals “stemming from students’ parents”*

<b>Problems Stemming from Students’ Parents</b>	<b>School Principals Stating the Source of the Problem</b>	<b>f</b>
Biased and accusatory attitudes	K2, P1, P2, S1, S2, S3, H1, H2	8
Disinterest in school and students	K1, K2, P3, S1, S3, H1	6
Believing everything told by children	P1, P3, S1, S2, S3,	5
Making no contribution to the school	K2, P2, S2, S3	4
Excessively spoiling children	P2, S1, S2, 03	4
Expecting everything from the state	K3, P1, P2, P3,	4
Trying to solve problems in their own way	K1, S2, H2	3
Expectation of high marks	S1, S2, S3	3
Resorting to ALO 147 call line communication centre as a centre for complaints	P2, S2, H1	3
Considering schools as childcare centre	K1, K2	2
Intervening in everything related to school	P1	1
Occupying the office of administrators for a long time	H3	1
Total		44

As seen in Table 8, within the framework of main problems “stemming from students’ parents”, school principals mostly face with problems in displaying bi-

ased and accusatory attitudes (f = 8), disinterest in school and students (f = 6), and believing everything told by children (f = 5). According to the Table, the least common problems faced by the school principals are intervening in everything related to school (f = 1), and occupying the office of administrators for a long time (f = 1). Frequency values of the remaining problems varies between two and four. Opinions of some school principals regarding the main problems “stemming from students’ parents” are as follows:

*“Explaining something to uneducated people is especially harder than swimming upstream. There are many parents who know nothing but pontificating and intervening in our job. We spent most of our time in trying to convince these types of parents (K1).”*

*“I witness that when we are trying to do something about the school, some parents do not help in any way but try to shackle. There is an approach of ‘expecting everything from the state’. This approach is observed more clearly especially in financial matters. Because of this, we even come across with parents who do not attend information meetings (P2).”*

*“Parents centring teachers on every problem and failure complicate the problem seven more. Excessively sensitive and insensitive parents are also problems by themselves. There is a considerable number of parents justifying themselves in every matter, by trusting in the legislation (S3).”*

*“When the parents intervene in the problems between students, the case becomes more complicated. Some of the parents try to solve the problems of students in their own way without consulting to school administration and teachers, and this brings along several different problems. We even witness incidents of violence and aggression (H2).”*

Frequency distribution of the proposed solutions of the school principals for the main problems “stemming from students’ parents” are displayed in Table 9.

Table 9.

*Solutions proposed of the school principals for the main problems “stemming from students’ parents”*

<b>Solutions Proposed for the Problems Stemming from Students’ Parents</b>	<b>School Principals Suggesting Solutions Proposed</b>	<b>f</b>
Organizing guidance and training activities	K2, P1, S3, H1, H2, H3	6
Reiterating parent-teacher meetings periodically	P1, P3, S1, S2, S3	5
Giving active role to parents in school activities	P2, S3, H3	3
Visiting parents periodically	P3, S2, H1	3
Taking tuition fee from parents who can afford	P1, H3	2
Charging compensations from the parents lodging groundless complaints	S2	1
Placing wish-suggestion boxes in schools	H1	1
Total		21

As seen in Table 9, with regard to main problems “stemming from students’ parents”, school principals mostly suggested organizing guidance and training

activities (f = 6) and reiterating parent-teacher meetings periodically (f = 5). The least common proposed solutions were charging compensations from the parents lodging groundless complaints (f = 1), and placing wish-suggestion boxes in schools (f = 1). Frequency distribution of the remaining proposals were observed to vary between two and three. Opinions of some school principals regarding the solutions to main problems “stemming from students’ parents” are as follows:

*“Guidance and family trainings should be organized for parents. In these trainings, it should be explained that the most important investment is made in people. Literacy courses should be opened for illiterate parents. “School-parent” friendship activities should be organized at least once in each semester (K2).”*

*“Parents’ visits should be reiterated often, and this should not be limited with parents’ visits only. Parent – school dialogue may be enhanced for example, through social activities, as these activities reinforce the idea that ‘we are a family’ (P3).”*

*“Parents lodging complaints in ALO 147 call line of the Ministry about the school administration and teachers on purpose should pay immaterial compensation. Thus, ALO 147 call line has been abused and almost become a complaint centre. Complaints demoralize and discourage both us as administrators and the teachers (S2).”*

*“A reasonable financial support should be taken from parents who can afford. Thus, when the state covers all the expenses, parents feel slackness. We witness that parents who do not provide financial support to schools pay a great amount of Money to private schools or training centres (H3).”*

***Other Main Problems in School Administration and Solutions Proposed***

Under this sub-heading, school principals were asked “What are the other main problems in school administration? Which solutions may be developed for these main problems?” Accordingly, frequency distribution of the fields of other main problems faced by school principals are presented in Table 10.

*Table 10.*  
*Other main problems of school principals*

<b>Other Main Problems</b>	<b>School Principals Stating the Source of the Problem</b>	<b>f</b>
Allocation of insufficient funds to schools	P1, P2, P3, S1, S2, S3	6
Old and insufficient school premises	P1, P3, S2, H1, H2	5
Lack of security personnel in schools	K2, P1, P3, H3	4
Scarcity of guidance and supervision	P1, P2, S2, H1	4
Frequent amendment of the legislation	K3, S1, H3	3
Incompetence of administrators in rural areas	H1, H2	2
Imbalanced distribution of school equipment	P2, S1	2
Absence of emergency exits in schools	P3, S2	2
Use of same premises by multiple schools	P1, S2	2
High number of special days and weeks	P1, P3	2
Slow internet connection of the school	H2	1

Table 10.  
Other main problems of school principals (Continued)

Other Main Problems	School Principals Stating the Source of the Problem	f
Execution of the proceedings by friends	S2	1
Inactiveness of Parent-Teacher Associations	K1	1
Appointing administrators through interviews	K3	1
Practice of dual education	P2	1
Using the classrooms also as mess halls	H1	1
Lack of a multi-purpose meeting room	P3	1
Political pressure or pressure by the unions	H2	1
Total		40

As seen in Table 10, within the framework of the other main problems, school principals mostly face with problems in allocation of insufficient funds to schools (f = 6), old and insufficient school premises (f = 5), and lack of security personnel in schools (f = 4). Frequency distribution of the remaining problems varies between one and three. Opinions of some school principals regarding the other main problems:

*“There are serious problems with regard to the appointment of administrators. I cannot select the administrator I want to work with. All the interviews are perfunctory... We have to work with people we do not like. Therefore, our determination and eagerness to work dampen and we do not want to do anything for school (K3).”*

*“Most of the schools have financial difficulties. As the phrase is most schools manage off their own bat. Because of this, school principals cannot execute their essential task of education. I think that the Ministry is incapable of allocating funds to every (P1).”*

*“Our school building is very old. Our school is insufficient physically. There are always problems with electricity, water and heating systems. Each year, we have the painting and repair works done by our own means with difficulty. However, as the building itself is old, the works done are not useful (P3).”*

*“We do not have our own building. We share the building with another school. Our courses start at 06.30 a.m. This is a great problem, especially in winter times. Most of our students and teachers are late to classes. Then, the first classes are very inefficient (S2).”*

*“Frequent amendments in legislation might affect the teachers and administrators very negatively. As the by-laws are not drafted in cooperation and by the experts of the field, practices differ among provinces and regions. Also, we sometimes witness that as it is not amended, the old regulations do not meet today’s requirements (S1).”*

*“Our senior administrators do not sufficiently understand us, the administrators at the coalface. When they hear about a problem, they either ignore it or find solutions to save the day. In other words, they try to solve problems inexhaustively, with superficial approaches. Everybody passes the buck. Nobody wants to take responsibility (H1).”*

*“Interventions at the administrative level with political or ideological interests hinder out work, and this causes favouritism among the personnel. Appointments not based on seniority and expertise may lock the system instantly. Moreover, people gaining power with several references cannot be beneficial and feel debted to the authority empowering them (H2).”*

Frequency distribution of the proposed solutions of the school principals for the other main problems are displayed in Table 11.

Table 11.

*Solutions proposed of the school principals for the other main problems*

Solutions Proposed for the Other Main Problems	School Principals Suggesting Solutions Proposed	f
Allocating a separate budget for each school	K3, P1, P2, P3, S1, S2, S3, H1	8
Transferring spending authority to school principals	K1, P2, S1, S2, H3	5
Assigning security personnel according to the size of the school	S2, H2	2
Establishing units for renovation and repair works	P3, S1	2
Making legislation amendments together with shareholders	H1, H2	2
Placing administrators by examination	K2, S3	2
Fixing night vision cameras in schools	H2	1
Control of school buildings by independent supervisors	K1	1
Enhancement of supervision and control mechanisms	S2	1
Establishing education campuses	H3	1
Total		25

As seen in Table 11, with regard to other main problems, school principals mostly suggested allocating a separate budget for each school (f = 8), and transferring spending authority to school principals (f = 5). Frequency distribution of the remaining proposals are observed to vary between one and two. Opinions of some school principals regarding the solutions to other main problems are as follows:

*“Constructing school premises as only concrete jungles is not a right thing. All the annexes and parts of the school from practice gardens to conference halls should be constructed to discharge students. Students should feel themselves happy at school (K1).”*

*“There is an imbalanced allocation of funds among schools. The Ministry directly allocates funds to the budgets of some schools, while renders others in need of the contributions of parents. In fact, the solution of this problem is very easy. For example, funds may be allocated to the school according to the number of students. Moreover, also in schools like ours, school principals should be spending authority (P2).”*

*“Interviewing system should not be used for promotions. For the appointment to an important position, seniority and year of service should be taken as basis. Master-apprentice relationship should not be forgotten. One should not be assigned as a master before working as apprentice. For a sound and proper structure, people should be promoted gradually (S3).”*

*“There are several renovation and repair work of school. We spend an important part of our budget for these renovation and repair works. Directorates of national education may establish a unit under themselves for the renovation and repair works of schools. By this means, school principals will be able to avoid a great financial burden (S1).”*

*“Legislation is amended without asking our opinions, as the shareholders of education. And sometimes, our opinions are asked but not taken into account. I think that individuals and shareholders with experience and trained from the cradle should take part in the drafting of legislation. Legislation is not drafted by pontificating from ivory towers (H1).”*

*“Currently, there is a great lack of supervision and control in schools. It is not known who does what. There is not a mechanism to warn individuals making mistakes. Works are done superficially and through conventional methods. To this end, schools and institutions should be controlled for guidance in the first semester and for supervision in the second semester (H3).”*

## **Discussion, Conclusion and Suggestions**

This study aims to determine the main problems faced in administration by the school principals of kindergartens, primary, secondary and high schools, stemming from teachers, school personnel other than teachers (school servant, official, etc.), students, parents, etc.; and to identify the proposed solutions for these main problems from the perspective of school principals. Findings of the research support the fact that school principals face with many problems in school administration. Accordingly, findings of the research are similar to that of previous studies in the literature (Aksu, Gemici and İşler, 2006; Aslanargun and Bozkurt, 2012; Bıyık, 2014; Çalık and Şehitoğlu, 2006; Çelikten, 2001; Çinkır and Kepenekçi, 2003; Çinkır, 2010; Çümen, 2014; Daresh, 1986; Demirtaş et al., 2007; Draper, 2000; Dunning, 1996; Erol, 1995; Gedikoğlu, 2005; Genç, 2005; Güler, 2006; Gümüşeli, 2002; Güven and Dönmez, 2002; Kapçı, 2004; Kayıkçı and Akan, 2014; Kaykanacı, 2003; Kişioğlu et al., 2005; İ. Korkmaz, 2005; Male, 2001; Memduhoğlu and Meriç, 2014; Öğülmüş and Özdemir, 1995; Özer, 2006; Sarıce, 2006; Sarpkaya, 2007; Semerci and Çelik, 2002; Sönmez, 2010; Taşdan et al., 2013; Teyfur, 2000; Tösten et al., 2016; Turan, 2007; Türkmen, 2004; Üstün and Bozkurt, 2003; Webster, 1989).

Examining the sub-heading of main problems stemming from teachers, it is seen that the problems of school principals related to this sub-heading is varied. Similarly, researches carried out by Güler (2006), Demirtaş et al. (2007), Çinkır (2010), Sönmez (2010), Aslanargun and Bozkurt (2012), Taşdan et al. (2013), Çatal (2013), Çümen (2014), Memduhoğlu and Meriç (2014), Bıyık (2014), Cereci (2016), Tösten et al. (2016) and Yeşilmen (2016) revealed that the problems stemming from teachers are diverse. With regard to the problems stemming from teachers, most common ones are “teachers’ disregarding and neglecting the tasks and, neglecting the watch duty at school”. Accordingly, it

is understood that teachers do not duly fulfil their tasks and responsibilities laid down by the laws. It is presumed that especially neglecting the watch duty at school may lead to serious problems such as the injury of students or jeopardizing their safety. Being late to courses, not acting in cooperation and team spirit, and willingness to be inactive in activities and Works are among the other significant problems. It is remarkable that these kinds of problems are more intense in primary, secondary and high schools rather than in kindergartens. This may be the result of the fact that in kindergartens, there is no break time and teachers have to take more responsibility due to the younger age group of the children. Lack of unity among the teachers and their willingness to be inactive in activities may be considered as a reflection of their job burnout. Union activities and inculcations with regard to clothing are considered to be effective in the emergence of this problem. It is viewed that considering freedom of clothing as a union and legal right delays the solution of the problem.

With regard to solutions proposed for the main problems stemming from teachers, most of the school principals suggested “introducing a performance and career-based salary system and keeping a spare teacher at each school”. These proposed solutions are considered to be related with the teachers’ qualifications and circulation of teachers. According to the “By-law on the Career Advancement of Teachers” issued by the Ministry of National Education (MoNE), following the candidate period, teachers’ career advancement was graded into three periods as teacher, expert teacher and head teacher. (By-law on the Career Advancement of Teachers, 2005, Article 6). However, it is seen that this By-law which entered into force in 2005 could not provide a permanent and consistent solution in terms of the performance and career system. However, 2017-2018 Teacher Strategy Document prepared by MoNE provides for the development of a compulsory performance and evaluation system by the end of 2018, to employ highly qualified and well-trained people suitable for the profession, as teachers (MoNE, 2017). Accordingly, it may be asserted that the MoNE’ efforts in this regard may diminish the problems faced by the school principals, related to teachers. Proposed solutions of keeping a spare teacher at each school may prevent students’ grievance from the absence of teachers when using their legal rights of leave and medical report. It may be said that school principals working especially in eastern and south-eastern Turkey aim to fill in the gap caused by the teacher circulation by this means. As a whole, it may be concluded that proposed solutions of the school principals, stemming from teachers have been shaped with material improvements and teacher policies.

Most important problems of the school principals stemming from school personnel other than teachers (school servant and officials) were found out to be “personnel’ lacking sufficient qualifications, and insufficient number of personnel”. This result of the research is in line with the results of the researches in the literature, carried out by **Çınkır (2010)**, Aslanargun and Bozkurt (2012), Bıyık (2014), Çümen (2014) and Cereci (2016) from various perspectives. According to the research, school principals are of the same opinion that the personnel

working as school servant or officials are not competent, and that they face with problems as the personnel lacks the sufficient qualifications. This is considered to be the result of not taking objective criteria and merit principles as basis in the recruitment of school servant and officials. In a sense, school principals want to work with qualified and skilled personnel. According to Bursalıoğlu (2011), school personnel other than teachers have an indirect responsibility of education, as they may affect the intramural and extramural factors both negatively and positively. Therefore, these personnel should also be selected carefully and meticulously. Accordingly, decrease of the problem of insufficient number of personnel to the second rank in the list can be considered as a positive development in terms of the schools. “Taking medical reports or leaves unnecessarily and relying on being a permanent staff” are among the other problems considered to be equally important. In fact, these two problems are correlated. Thus, like teachers, the school servant or official relying on being a permanent staff may resort to the right to leave and medical report as a threat against school principals. The fact that all the school servants are male was ranked at the bottom of the list of problems faced by the school principals. In other words, only the school principals of kindergartens viewed that employing only men as school servants is a problem. Considering the ages and needs of the children in kindergartens, it may be stated that employing female school servants is a reasonable and justified requirement.

With regard to the main problems stemming from the school personnel other than teachers, nearly all the school principals suggested, “outsourcing the cleaning services”. Research carried out by Turan (2007) revealed that school principals outsourced cleaning services through school’s means. Outsourcing cleaning services may enhance the power of school principals over school servants and also ensure the desired cleaning standards. Moreover, this proposal may be beneficial for the clean-out of the personnel abusing being a permanent staff. More than a half of the school principals suggested “employing school servants as contracting personnel”. This proposal may be considered to be in line with the proposal aiming to prevent misconduct by the public officials. In other words, only by this means, school principals make maximum use of the personnel such as school servants and officials. Under this heading, only one school personnel suggested “appointing the personnel who do not fulfil his/her tasks to a lower position”. Thus, it may be said that the number of penalty-based proposals is not high. This is considered to be the result of the fact that administrators working in small provinces like Siirt are exposed to intense political pressures and interrupted by old boy network.

With regard to main problems stemming from students, it was determined that school principals face mostly with problems of students’ “disobeying the classroom and school rules, not embracing the school, tendency to violence and fight and being absent”. In the literature, researches carried out by Demirtaş et al. (2007), Turan (2007), Çınkır (2010), Taşdan et al. (2013), Bıyık (2014), Memduhoğlu and Meriç (2014), Tösten et al. (2016) revealed similar problems stem-



ming from students. According to Aydın (2004), indiscipline and disinterest are among the most important problems related to students. From this perspective, results of the research are supported by the literature. According to the research, problems stemming from students are presumed to result from the fact that students undervalue school and do not internalizing it. Moreover, most of the school principals stated that students have a tendency to violence and fight. Children's tendency to violence and fight may be explained with their experience and/or exposure to incidents of violence in the family and social circles. In other words, it may be said that the family structure affects the upbringing and social relations of children. Absenteeism is also among the other important problems stemming from students. Factors such as very low socio-economic levels and reluctance of the families to send girls to school may hinder attendance to school. Moreover, perception of parents that children should provide financial support to the family might have a negative effect on attendance to school. When the problems stemming from students are examined as a whole, it was determined that almost all the kindergarten principals do not face with serious problems under this heading. This may be because of the younger age group of the children in kindergartens. Similarly, research carried out by Demirtaş et al (2007) revealed that problems stemming from students are faced in kindergartens at the least. According to Demirtaş et al (2007), this is related with the age of students in kindergartens and with their developmental features. Moreover, based on the research, high school principals face with problems stemming from students' use of media and from their social relations more than the principals of other schools. These problems are considered to be related with the critical features of the current period high school students live in.

With regard to main problems stemming from students, it was found out that school principals suggested "making home visits to parents and enhancing the guidance services for students" more than any other proposed solutions. Accordingly, it may be stated that school principals aim to have influence on the students by communicating with the parents in home visits. In other words, the view that home visits play an important role in the solution of problems stemming from students prevails among the school principals. School principals who suggested enhancing the guidance services for students in order to diminish the problems stemming from students are considered to provide "student-centred" proposed solutions. Another remarkable proposal of the school principals was focusing on values education in the courses. This proposal may indicate a moral corruption among the students. Thus, according to Aydın and Akyol Gürler (2014), feeling of insignificance may cause moral corruption. In this regard, it may be concluded that school principals aim to prevent moral corruption through values education.

With regard to problems stemming from students' parents, it was determined that school principals face more commonly with the problems of "biased and accusatory attitudes, disinterest in school and students, believing everything told by children". Findings of the researches carried out by Demirtaş et al (2007),

Turan (2007), Çinkır (2010), Aslanargun and Bozkurt (2012), Çümen (2014), Taşdan et al (2013), Memduhoğlu and Meriç (2014), Tösten et al (2016) provided similar results. Single sided approach of parents who are far from solution might have caused an accusatory attitude towards the school and the teachers. Low level of education and bad economic conditions may enhance disinterest in school and students. Parents who do not believe in the importance and necessity of education cannot be expected to embrace schools. This may have a negative effect on school principals' efforts to deal with problems stemming from parents. According to Tösten et al (2016), lack of sufficient and desired support from parents causes pessimism about the teaching profession among the teachers and administrators. Moreover, Demirbulak (2000) determined in a research that parents with low income have less interest in school activities such as parent-teacher meetings. This result supports the research findings. It may be stated that the problem of "believing everything told by children" is more common among helicopter parents. This may cause the emergence of problems with teachers, school administration and even with other parents. Another important finding of the research under this heading is that parents use ALO 147 call line as a centre for complaint rather than a communication centre. Misuse of ALO 147 call line by the parents is considered to cause loss of time and effort among school principals.

When the proposed solutions to the main problems stemming from students' parents are examined, it is seen that school principals mostly suggested "organizing guidance and training activities and reiterating parent-teacher meetings periodically". Within the framework of these proposed solutions, it may be concluded that school guidance services should provide trainings for parents. School principals' proposal of guidance and training activities may be related with their will to train uneducated parents up to a desired level and to enhance active participation of parents to learning-teaching process of students. Proposal of reiterating parent-teacher meetings periodically may be set forth to ensure parent-school cooperation. This proposal might have resulted from the interruption of parent-school interaction due to the low profile of the parents. Moreover, most remarkable proposal under this heading may be "taking tuition fee from parents who can afford" This proposal may be interpreted as a reaction of parents' understanding of "*expecting everything from the state*". In other words, it is understood that school principals try to make parents embrace school by this means.

Considering the other main problems of the school principals, it is seen that school principals face mostly with the problems of "Allocation of insufficient funds to schools, old and insufficient school premises, lack of security personnel in schools, scarcity of guidance and supervision". Similarly, researches carried out by Erol (1995), Şahin (1996), Gümüşeli (2002), Altuntaş (2005), Sarıce (2006), Turan (2007), Çinkır(2010), Yamaç (2010), Aslanargun and Bozkurt (2012), Bıyık (2014), Çümen (2014), Kayıkçı and Akan (2014), Memduhoğlu and Meriç (2014) revealed that school principals face with problems of budget. Ac-

According to Çınkır (2010), Memduhoğlu and Meriç (2014) lack of funds causes school principals to ask for tuition fee from parents, which leads to conflicts between school administrators and parents. Based on the research, primary and secondary schools except for kindergartens and high schools experience serious difficulties about funds. This may be the result of the fact that it is legal to collect monthly fees from the parents of kindergarten students, and high schools have income from their pensions and also high school principals are the spending authority in their schools. In other words, primary and secondary school principals do not have the spending authority of their funds, and this increases the problem of funds in these schools.

Old and insufficient school premises was also stated among the other important problems. In their researches, Demirtaş et al (2007), Turan (2007), Bıyık (2014), Çümen (2014), Memduhoğlu and Meriç (2014), Tösten et al (2016) found out that school principals face with various problems with regard to school premises. According to Çümen (2014), school premises cannot meet the requirements as they were designed to fit the conditions of that period, ignoring the possible changes in the future. Also, the construction mentality prevailing in Turkey increases the problems related to the school premises (Demirtaş et al, 2007). Based on the research, it may be concluded that school premises other than kindergarten buildings cannot meet the requirements and that there is a need for new school buildings. It is presumed that increase in the schooling rates in line with the population increase has led to a need for new school premises.

On the basis of the results of the research, school principals equally stated the problems of the lack of security personnel in schools and scarcity of guidance and supervision. Accordingly, it may be stated that some of the school principals face with security problems resulting from the school environment. It is estimated that security problem is more intense in schools where there is a lack of family and acquaintance support. In the research of Memduhoğlu and Meriç (2014), it was determined that school principals face with security problems and incidents of robbery due to the lack of security personnel and night watchman. Accordingly, failure to ensure school security is one of the most important threat risks (Tösten et al, 2016). Considering the problems of the school principals regarding the scarcity of guidance and supervision, it may be said that the school procedures cannot be carried out in the desired quality. This is presumed to result from lack of a serious supervision and control mechanism in schools. Therefore, the fact that guidance and supervision activities are not at a sufficient level might have caused the emergence of other problems. Thus, guidance and supervision are two important factors in identifying and eliminating problems.

With regard to other main problems, it was determined that school principals mostly suggested “allocating a separate budget for each school, and transferring spending authority to school principals”. In the literature, researches carried out by Öztürk (2002), Özçelik (2007), Çınkır (2010), Yamaç (2010), Kayıkçı and Akan (2014) also revealed that as regards the source problem, school principals

suggested allocation of a separate and independent budget. These proposals are remarkable in that they point to the financial difficulties experienced by schools. Share allocated from the central budget is not directly transferred to schools, and this may lead to problems for schools. Moreover, despite the gradual increase in the budget allocated for education in the recent years, schools are known to experience financial difficulties. Budget allocated to the Ministry of Education is used for personnel expenses rather than for investments in education, pointing that the financial difficulties of schools will continue. In this regard, it is considered that increasing the share of investments in education may preclude the financial difficulties of schools.

Leaving schools alone in terms of financial matters, obliging them to carry out their tasks with a low budget and making primary education compulsory and free are among the other factors causing problems for school principals (Arslanargun and Bozkurt, 2012). The fact that school principals do not have funds, and the spending authority is the Provincial Directorates of National Education may decrease the service quality in schools. It may also be asserted that school principals are busy with finding funds for the school and therefore, cannot spare enough time for their essential tasks. This forces school principals to collect donations from the parents. Then, it is inevitable that several conflicts emerge between the school principals and parents. According to Çinkır (2010), schools are the basic sub-structures but despite this, school principals have been exerting effort to manage their schools with low and limited funds, for years. Therefore, funds allocated to education should be transferred to and used for the priority areas leading to problems in education. As an outgrowth of all these, problem of finding financial sources makes primary school administrators and teachers to search for alternatives and thus, their efficiency decreases (Kayıkçı and Akan, 2014).

According to the overall research results, it was found out that school principals face with problems like “teachers’ disregard and negligence of their tasks, low qualifications of the school personnel other than teachers (school servant and official), disobedience to school and classroom rules by the students, accusatory and biased attitudes of the parents, under-allocation of funds to schools”. Moreover, it was determined that in relation to these main problems, school principals suggested to “introduce a payment system based on performance and career, to outsource cleaning services, to make home visits to meet the parents, to organize guidance and training activities for parents, and to allocate a separate budget for each school”, as proposed solutions.

Considering all the results of the research, following suggestions may be provided for practitioners and researchers:

- As in all professions, career advancements and an objective performance-based payment system should be introduced also in teaching profession.

- Appointment of teachers, school servants and officials should be made on the basis of merit and competence.
- School principals should be authorized to outsource cleaning services.
- Home visits, family training programs and guidance activities should be organized for parents.
- Funds should be allocated to schools according to the size of the school and number of students.
- Mobile teams should be established under the Provincial Directorates of National Education, for the repair and maintenance work of the schools.
- Mixed researches revealing whether there is a significant difference among the problems of school principals in terms of different variables such as school type, number of students, socio-economic environment of the school, number of teachers and profile of the parents may be carried out.

## Türkçe Sürüm

### Giriş

Günümüz dünyasında bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bütün eğitim sistemlerinde olduğu gibi Türk eğitim sisteminde de köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişim, okul yönetimini giderek daha sorunlu ve karmaşık bir hale dönüştürerek okul müdürlerinin yeterli düzeyde bilgiye ve beceriye sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir (Kapusuzoğlu, 2004; Çınkır, 2010). Küreselleşme, modernleşme, nüfus artışı ve eğitime yönelik talebin artması gibi faktörler de eğitim yöneticilerinin yönetim becerilerini değiştirmiştir. Örgüt ve yönetim dünyasındaki bu temel dönüşümler okulları etkilemiş ve okul müdürlerinin kendilerinin bir adım önde olmasını gerekli kılmıştır (Arslanargun ve Bozkurt, 2012).

Okullar, yönetenler ve yönetilenlerden oluşan sistemlerdir. Okulun başarısı hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin başarısına bağlıdır. Ancak yönetenlerin, yönetilenlere öncülük ettiği göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin okul başarısındaki payı daha da önemli bir hal almaktadır (Koçak, 2011). Bir bakıma okul yöneticisi, okul sisteminin işleyişinden, okulun amaçlarından ve başarıya ulaşmasından sorumlu olan kişidir (Açıkgöz, 1994; Gorton, 1987; Gürsel, 2003; Hoy ve Miskel, 2010; Özdemir, 2012; Saxe, 1980; Şişman, 2002; Thom, 1993).

Başaran'a (2006) göre okul yöneticisi, örgütsel etkinliği sağlayarak okulun işlevini yerine getirmek, okulun niteliğini artırmak ve okulun çevreyle etkileşimini yönetmekten sorumlu olan kişidir. Ancak, okul yöneticileri, sorumluluk alanlarında yönetim süreçleri, kaynak kullanımı, bürokratik işler, öğrenci başarısı, okulla ilişkili farklı gruplarla ilgilenme, bütçe yetersizliği, velilerle olan iletişim-sizlik, destek vermeyen üst yöneticiler ve öğretmenlerin ilgisiz davranışları gibi farklı sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir (Babaoğlu, 2007). Bu nedenle okul verimliliğini artırmanın koşulu sorunlara çözüm yolları bulmaktır. Okullardaki sorunlara kalıcı çözüm için problem çözme odaklı yaklaşıma ihtiyaç vardır (Tösten, Han ve Ergül, 2016). Sorunları bertaraf etmek ve kalıcı çözüm yolları bulmak, okul yöneticilerinin geniş bir bakış açısına sahip, donanımlı ve bilgili olmalarıyla olanaklıdır. Başka bir deyişle okul yöneticisinin sorunlarla mücadele etme noktasında kendisini geliştirmiş olması beklenir.

Okul yöneticileri, okulun örgüt olarak gelişmesi için mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanıp eğitimin nitel ve nicel verimliliğini artırmakla yükümlüdürler. Okul yöneticileri, tüm bu yükümlülükleri yerine getirirken yasal yetkilerini kullanırlar. Ancak okul yöneticilerinin, yetkilerin kullanımı esnasında değişik sorunlarla karşı karşıya kalmaları da kaçınılmazdır (Sönmez, 2010). Bu sorunların kaynağı, okulla alakalı etmenler olabileceği gibi okul dışından kaynaklı etmenler de olabilir. Öğrencilerden, öğretmenlerden, okul binasından, okulun bulunduğu

sosyal, kültürel, politik çevreden ve okul müdürlerinin yönetim anlayışından kaynaklı sorunlar en önemli sorun kaynakları olarak görülebilir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007).

Türk eğitim sisteminde hem makro düzeyde hem de mikro düzeyde okul bazında değişik sorunlar mevcuttur. Eğitim sisteminin bütün kademelerinde yer alan kişilerin yönetime ilişkin belli yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yerlilikler karar verme, planlama, örgütleme ve güdüleme gibi becerilerinin yanı sıra sorun çözme becerileri olarak da ele alınabilir. Çünkü okul yöneticisinin başarısı, sorun çözme başarısıyla paralellik gösterir. Dolayısıyla sorunların çözülmesi okul yöneticisinin en asli uğraşından biri olarak görülebilir (Erdoğan, 2002). Bu noktada Taymaz (2000) okulların amaçlarına uygun bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi ve uzun bir süre yaşamını sürdürebilmesini karşılaşılan sorunların çözümüne bağlamaktadır.

Ülkemizde her geçen gün eğitime verilen önem ve gösterilen ilgi hız kesmeden artmakta iken, okullarda yaşanan sorunların da çeşitlenerek arttığı bilinmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin üstelendikleri sorumluluklar gün geçtikçe artmaktadır (Demirtaş, 2010). Bir bakıma okul yöneticilerinin okul yönetiminde çok değişik sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır. Başaran'a (1996) göre okul yönetiminin belli başlı sorunları okulun çevresinden, okulun kendisinden ve okulun çalışanlarından kaynaklı sorunlar olarak ifade ederken; Gümüşeli (2002) ise okullarda en sık rastlanan sorunların maddi kaynak, derslik ve ücret yetersizliği olduğunu ifade etmektedir. Kısacası okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları okul yönetiminde karşılaşılan sorunlarla ilişkili olduğu söylenebilir (Başaran, 2008).

Etkili ve verimli okullar için toplumun hızla gelişen ve değişen beklentilerine cevap verebilecek etkili okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Ancak okul yöneticilerinin etkililiği, içinde bulunulan çevresel koşullara ve olanaklara bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin okul yönetiminde ne tür sorunlarla mücadele ettikleri ve onları mesleki açıdan olumsuz yönde etkileyen sorunlara nasıl yaklaştıkları ayrı bir önem göstermektedir (Yaşaroğlu, 2010). Çünkü okulların etkililiği ve amaca ulaşmasını sağlayan temel belirleyicilerden biri okulların nasıl yönetildiğiyle doğrudan ilişkilidir (Memduhoğlu, 2007). Aslında okul yöneticilerinin sorunlarla karşı karşıya kalmaları gayet doğaldır. Okul yöneticisinin bu sorunları görmezden gelmeyecek iyi niyetli ve kendisini muhataplarına kabul ettirerek çözmesi gerektiği unutulmamalıdır (Çelikkaya, 2012).

Erdoğan'a (2006) göre yöneticilerin başarısı büyük ölçüde sorun çözme becerisiyle ölçülür. Sorun çözme becerisi ise sorun çözme sürecinin teknik bir süreci olarak görülür. Erdoğan, sorun çözme sürecini sorunun kabullenilmesi ve çözümü için girişime karar verilmesi, sorunun tanımı, farklı çözümlerin (seçeneklerin) geliştirilmesi, alternatif çözümler arasında seçim yapma, seçilen çözümün uygulanması ve değerlendirme süreçleri şeklinde yapılandırmaktadır.

Yöneticiler sorun çözme karşısında farklı üç davranış gösterebilmektedir. Bunlardan ilki, sorun çözümlerinin karşılaştıkları sorunu geçmiş tecrübeleri

doğrultusunda çözmeye çalışmaları; ikincisi sorun çözümlerinin ikilem içerisinde kalarak iki çözümden birini seçmeleri; sonuncusu ise, sorun çözümlerinin köklü değişimler göstererek yeni süreçler ve yönetim biçimleri arayışına yönelmeleridir (Başaran, 1982). Aslında sorun çözme süreci her yönüyle karar verme süreci olarak da görülebilir. Çünkü karar verme ve sorun çözme sürecinde tek bir yaklaşımdan söz edilemez. Bu bakımdan duruma göre en iyi yaklaşımın benimsenmesi gerekir (Balci, 2001; Hoy ve Miskel, 2010). Okulun akademik başarısının da okul yöneticisinin aldığı kararlarla ve sorunları çözme becerisiyle orantılı olduğu söylenebilir (Çelikten, 2000).

Sorunlarla baş etme ve uygun çözüm arayışları bulmanın yolu, okul yöneticisinin okul yönetimine ilişkin kavram ve süreçleri iyi bilmesiyle mümkündür. Başka bir deyişle okul yöneticisinin kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi, okul yönetimi alanında akademik bir eğitim almasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2010). Bu nedenle okulu etkili kılacak bir eğitim yöneticisinin mesleğinde iyi ve etkili bir lider olması gerekmektedir (Başaran, 2000). Çünkü eğitimde kalkınma ancak liderlik özelliği taşıyan kişilerin yetiştirilip göreve getirilmesiyle gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra okul yönetiminde liderlik, sorunları önceden tahmin etmeyi ve sonra onları çözebilecek beceriye sahip olmayı da ifade etmektedir. Gerçek lider, sorunlara meydan okuyabilen ve sorunları eğitim örgütünün yararına çevirebilen kişidir (İlgar, 2005).

Okul yöneticilerinin sorumluluk alanlarında aşırı bürokratik işlemler, çevrenin ve toplumun okula karşı yüksek beklentisi, zaman sınırlılığı, kaynakların yetersiz oluşu, disiplin sorunları, velilerin ilgisizliği, mesleki tatminsizlik, üst yöneticilerin tutum ve davranışları, sınıfların kalabalık olması ve öğretmenlerin ilgisizliği gibi sorunlardan bahsedilebilir (Babaoğlu, 2007). Bu bakımdan okul yöneticisi sorunların çözümü noktasında, okulun en etkili ve en önemli bireyidir. Çünkü okul yöneticisi öğrenme iklimi, veli işbirliği ve öğrenme verimliliği gibi çeşitli faktörlere yön verebilen kişidir (M. Korkmaz, 2005). Bununla birlikte vasıflı bireyleri yetiştirmenin temel aracı okullardır. Okulların hayati önem taşıyan işlevlerini yerine getirebilmesi ise iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple okul müdürü ve okul yönetiminin eğitim sistemi üzerindeki etkisi inkâr edilemez (Bursalıoğlu, 1987).

Ülkemizde son yıllarda okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunlara yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Gümüseli'nin (2002) araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim sorunları görev yapılan yere, okulun kır-kent oluşu ve çevrenin gelişmişlik seviyesine göre farklılaşmaktadır. Semerci ve Çelik'in (2002) araştırmasında okullarda öğrenci sorunlarının yanı sıra öğretmenlerin birbirleriyle ve okul yöneticileriyle iletişim kaynaklı bazı sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Sarıca (2006) ise araştırmasında okul müdürlerinin ders araç-gereç yetersizliği, ödenek yetersizliği, okulların fiziki eksiklikleri, hizmetli ve memurlardan kaynaklı sorunların yoğunlukta olduğunu tespit etmiştir. Demirtaş, Üstüner ve Özer'in (2007) araştırmalarının sonucunda, genel lise-lerde görev yapan okul müdürlerinin diğer okullardaki yöneticilere göre daha



*çok yönetsel sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Yönetsel sorunların en az görüldüğü okul türünün ise okul öncesi eğitim kurumlarının olduğu saptanmıştır. Turan (2007) araştırmasında okul müdürlerinin başlıca sorunlarının öğretmen eksikliği, hizmetli sayısının yetersiz olması, öğretmenlerin etik dışı davranışlar göstermesi, veli baskısının yoğun olması, maddi imkansızlıklar ve okul güvenlik elemanın olmaması gibi değişik faktörlerden kaynaklandığını saptamıştır. Çınkır (2010) araştırmasında okul müdürlerinin en çok okul bütçesi kaynaklı sorunlar, en az ise eğitim-öğretim yönetimi ile ilgili sorunlar yaşadıklarını tespit etmiştir. Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin en çok okul bütçesi, yardımcı hizmetli, okul çevresi ve öğretmenlerden kaynaklı sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Taşdan, Tösten, Bulut ve Karakaya (2013), okul müdürlerinin en çok, çocuklara gereken ilginin gösterilmemesi, öğretmenlerin kendilerini iyi yetiştirmemesi, okul için yeterli mali desteğin sağlanmaması, denetim hizmetlerinin rehberlik amaçlı olmaması ve acil durumlar için okulun tahliye imkanlarının olmamasından kaynaklı sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Kayıkçı ve Akan (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin daha çok mali kaynak sıkıntısı çektikleri tespit edilmiştir. Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) araştırmasında ise okul müdürlerinin yönetim sürecinde en çok karşılaştıkları temel sorunların; okulların fiziki yapısının yeterli olmaması, öğrenci velilerinin okula karşı ilgisiz olması, özlük haklarının yetersizliği sebebiyle öğretmenlerin okulda verimli çalışmaması, okul bütçesinin ihtiyacı karşılayamaması, okullardaki bakım ve onarım ihtiyaçlarının zamanında karşılanamaması ve okullarda kültürel etkinlikler için uygun yerlerin olmaması gibi konularda yaşandığı bulgulanmıştır. Tösten, Han ve Ergül'ün (2016) araştırma sonucuna göre de okul müdürlerinin başlıca sorunlarının *öğretmenlerin kendilerini geliştirmede isteksiz olması, öğretmenlerin öğrencilere karşı laubali davranması, okul binasının çeşitli özellikler açısından yetersiz olması ve ailelerin okula karşı ilgisizliği gibi değişik konular olduğu* belirlenmiştir.*

Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara yönelik yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin önceki yönetimin uygulamalarından kaynaklı sorunların yanı sıra, birden çok işle uğraşmak, zamanı ve okul bütçesini yönetmek ve okul binasından kaynaklı çeşitli sorunlarının olduğu ortaya çıkmıştır (Daresh, 1986; Dunning, 1996; Draper, 2000; Webster, 1989; Male, 2001) konuları yer almaktadır.

Okul müdürlerinin yukarıda bahsedilen sorunların dışında okullarda hırsızlık, okul eşyasına zarar verme, saldırganlık, zorbalık, disiplin problemleri, öğretmenlerden kaynaklı iletişim eksikliği, öğretmenlerin öğrencilere karşı şiddet uygulaması, politikacıların okul yönetimi üzerinde baskı oluşturması, ders araç-gereç eksikliği, bina ve derslik yetersizliği gibi farklı sorunlarla da mücadele etmek zorunda kaldıkları çeşitli araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Çelikten, 2001; Erol, 1995; Çınkır ve Kepenekçi, 2003; Güven ve Dönmez, 2002; Kapıcı, 2004; Kışioğlu, Demirel ve Öztürk, 2005; Öğülmüş ve Özdemir, 1995; Özer, 2006; Sarpkaya, 2007; Semerci ve Çelik, 2002; Türkmen, 2004).

Görüldüğü gibi okul müdürlerinin okul yönetiminde personelden, velilerden, öğrencilerden, üst yöneticilerden, okul işletmesinden, çevreden, bütçeden ve okul binasından kaynaklı çeşitli sorunlarla baş etmek zorunda kaldıkları söylenebilir. Bu durum, okul müdürlerinin asli görevi olan öğrencilerin başarılarını en üst düzeyde gerçekleştirip okulu amaçlarına ulaştırma görevini olumsuz yönde etkileyebilir. Başka bir anlatımla okul müdürlerinin, okul yönetiminde yoğun bir biçimde farklı ve değişik sorunlarla karşılaşmaları, okulun etkin ve verimli olmasını engelleyebilmektedir. Bu bakımdan okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak ve sorunlara karşı uygun çözüm yolları bulma ihtiyacı bu araştırmanın en önemli gerekçelerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmayla birlikte okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlara dikkat çekileceği öngörülmekte, araştırmanın okul yönetimiyle ilgili alınacak karar ve uygulamalarda ise yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra bu araştırmanın okul yönetiminin ciddi bilgi, tecrübe ve uzmanlık alanı olduğunu göstermesi bakımından da eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmayı diğer benzer araştırmalardan ayıran en önemli özellik ise okul müdürlerinin anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde karşılaştıkları sorunları çözüm önerisiyle birlikte bütüncül bir yaklaşımla sunmasıdır. Yani araştırma farklı öğretim kademelerindeki benzer ve farklı yönetim sorunlarını, uygun çözüm yollarıyla göstermesi bakımından önemli olmaktadır. Son olarak bu araştırmanın okul müdürlerinin sorun çözme becerilerinin ve sorunlara yönelik farkındalık düzeylerinin artması konusunda da kayda değer katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

#### ***Araştırmanın Amacı***

Bu araştırmanın amacı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara ilişkin okul müdürlerinin geliştirdikleri çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır.

## **Yöntem**

#### ***Araştırmanın Modeli***

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde durum çalışması (case study) yöntemi kullanılarak yapılmış nitel bir araştırmadır. Tarama modeli, araştırmaya konu olan birey veya durumun, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmasıdır. Tarama araştırmalarının amacı araştırma konusuna ilişkin var olan durumun fotoğrafını çekip bir betimleme yapmaktır (Karakaya, 2012; Karasar, 2002). Durum çalışması güncel bir olay veya olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde derinlemesine ele alan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırma ise; görüşme, gözlem ve döküman analizi gibi değişik nitel yöntemlerin kullanıldığı, araştırmaya ilişkin algı ve olayların, doğal ortamda bütüncül, sistematik ve gerçekçi bir şekilde ortaya konmasını sağlayan araştırmalardır (Ekiz, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmacılar, insanların dünyaya

larını nasıl şekillendirdikleriyle ve deneyimlerine ne gibi manalar yükledikleriyle ilgilenirler (Merriam, 2013).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise seviyesindeki devlet okullarında görev yapan 12 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri, ildeki farklı sosyo-ekonomik ve kültürel çevrelerdeki okullardan “maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi ile seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, evrende üzerinde çalışılan problemle ilgili olarak kendi içerisinde benzeşik farklı durumların belirlenerek, araştırmanın bu durumlar üzerinde yapılmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ilişkin bilgiler

Müdür	Cinsiyet	Medeni Durum	Görev Yapılan Okul Kademesi	Yaş	Yöneticilikteki Kıdem	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Öğrenim Durumu
A1	Erkek	Evli	Anaokulu	37	5	140	Lisans
A2	Erkek	Evli	Anaokulu	34	7	110	Lisans
A3	Erkek	Evli	Anaokulu	35	5	120	Lisans
İ1	Erkek	Evli	İlkokul	60	23	623	Ön Lisans
İ2	Erkek	Evli	İlkokul	47	17	564	Lisans
İ3	Erkek	Evli	İlkokul	49	4	682	Lisans
O1	Erkek	Evli	Ortaokul	35	3	190	Lisans
O2	Erkek	Evli	Ortaokul	40	9	650	Lisans
O3	Erkek	Evli	Ortaokul	41	8	548	Lisans
L1	Erkek	Evli	Lise	39	12	547	Lisans
L2	Erkek	Evli	Lise	37	8	510	Lisans
L3	Erkek	Evli	Lise	35	9	550	Y. Lisans

(A: Anaokulu müdürlerini, İ: İlkokul müdürlerini, O: Ortaokul müdürlerini, L: Lise müdürlerini temsil etmektedir)

Tablo 1’de görüldüğü gibi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan her okul kademesi, 3’er okul müdürü ile temsil edilmekte olup toplamda 12 okul müdürüyle görüşme yapılmıştır. Katılımcıların tümü evli ve erkektir. Okul müdürlerinin yaş ortalaması yaklaşık 41’dir ve en yaşlı okul müdürü 60 yaşındayken; en genç okul müdürü ise 34 yaşındadır. Okul müdürlerinin kayda değer bir kısmı 5 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahiptir. Okulların, okul kademesi bakımından öğrenci sayıları birbirine yakındır. Bunun yanı sıra birer okul müdürü ön lisans ve yüksek lisans mezunu iken, geriye kalan okul müdürleri lisans mezunudur.

### **Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

Araştırmanın verileri, görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Bunun için araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmaması ve yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olmaması nedeniyle tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda şu sorulara yer verilmiştir; (1) Okul yönetiminde karşılaşılan “öğretmen kaynaklı” temel sorunlar nelerdir? Öğretmen kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir? (2) Okul yönetiminde karşılaşılan “öğretmen dışındaki idari personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı” temel sorunlar nelerdir? Öğretmen Dışındaki Personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir? (3) Okul yönetiminde karşılaşılan “öğrenci kaynaklı” temel sorunlar nelerdir? Öğrenci kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir? (4) Okul yönetiminde karşılaşılan “öğrenci velilerinden kaynaklı” temel sorunlar nelerdir? Öğrenci velilerinden kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir? (5) Okul yönetiminde karşılaşılan diğer temel sorunlar nelerdir? Bu temel sorunlara ilişkin hangi çözüm yolları geliştirilebilir?

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden sadece beşi bireysel görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine izin vermiş, geriye kalan yedi okul müdürü ise bireysel görüşmeler esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasını kabul etmeyerek görüşlerini yazılı olarak ifade etmiştir. Ses kayıt cihazıyla yapılan görüşmeler yaklaşık 70 dakika sürmüştür. Ayrıca araştırmada veri kaybının önüne geçmek için, okul müdürlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme formunu doldurmaları da istenmiştir. Ses kayıtları ile yarı yapılandırılmış görüşme formundaki bilgiler deşifre edilmiş, okul müdürlerinin görüşleri kodlanarak yazıya aktarılmıştır. Buna göre anaokulu müdürleri “A”; İlkokul müdürleri “İ”; ortaokul müdürleri “O”; lise müdürleri “L” harfiyle kodlanmış ve her katılımcının kodunun yanına bir numara verilmiştir.

Araştırma verilerinin çözümlemesinde, nitel analiz yöntemlerinden biri olan *betimsel analiz* ile *içerik analizi* kullanılmıştır. Betimsel analiz, önceden tespit edilmiş temalara göre verilerin özetlenmesi ve yorumlanmasıdır. İçerik analizi ise birbirine benzeyen verilerin belli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri görüşme formundaki sorular esas alınarak kategorilendirilmiş ve ifadeleri tekrarlanma sayılarına (frekans) göre belirlenerek tümevarım yöntemiyle yorumlanmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde elde edilen nitel veriler iki araştırmacı tarafından kodlanmış ve kodlamalar arasındaki uyumun Cohen’in Kappa katsayısıyla ( $\kappa = 0.94$ ) çok iyi düzeyde olduğu saptanmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Araştırmanın geçerliğini ve güvenirliliğini sağlamak için yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular geniş bir literatür taraması yapılarak, uzman görüşü doğrultusunda hazırlanmıştır. Görüşme formundaki soruların, araştırmanın

amacına uygun olmasına dikkat edilmiştir. Tecrübesine ve bilgisine güvenilen iki okul müdürüyle bir ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama ve uzman görüşü alındıktan sonra asıl görüşmelere geçilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların uygun gördükleri yerde ve zamanda bir sohbet havası içinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında araştırmacı tarafından zaman zaman not alma yoluna gidilmiştir. Okul müdürlerinin araştırma sorularının dışına çıktığı durumlarda ise daha net ve açıklayıcı olmalarını sağlamak için okul müdürlerine ek sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan görüşler arasındaki tutarlılık incelenmiş; deşifre edilen kayıtlar teyit incelemesine tabi tutulmuştur. Ayrıca yapılan bütün görüşmeler doküman haline getirilmiş, anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır. Doğrudan alıntılarda temaya uygunluk, açıklayıcılık ve çarpıcılık ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010).

## Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular, okul müdürlerine yöneltilen soruları içeren alt kategoriler halinde verilmiştir.

### *Okul Yönetiminde Karşılaşılan “Öğretmen Kaynaklı” Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*

Bu alt başlıkta okul müdürlerine “Okul yönetiminde karşılaşılan ‘öğretmen kaynaklı’ temel sorunlar nelerdir? Öğretmen kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin “öğretmen kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

*Okul müdürlerinin “öğretmen kaynaklı” temel sorun alanları*

Öğretmen Kaynaklı Sorunlar	Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri	f
Görevi önemsememe ve savsaklama	A1, A3, İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L2, L3	10
Nöbet görevini aksatma	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2, L3	9
Derse zamanında girmeme	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2	8
Takım ve iş birliği ruhuyla hareket etmeme	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L3	8
Etkinlik ve çalışmalarında pasif kalma isteği	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L3	8
Sık sık rapor ve izin kullanma	A3, İ2, O1, O2, O3, L2, L3	7
Kılık-kıyafet yönetmeliğine aykırı hareket etme	İ2, O1, O2, O3, L2, L3	6
Denetim ve caydırıcı bir ceza sisteminin olmaması	A1, İ3, O1, O2, O3, L2	6
Öğretmen sirkülasyonunun fazla olması	O1, O2, O3, L1, L2	5
Ücretli öğretmenlerin deneyimsiz olması	İ1, İ2, İ3, L2	4
Kendini çağın gereklerine göre geliştirmeme	A2, İ3, L2, L3	4
Okul yönetimi ve velilerle iletişim kuramama	İ3, O1, O2,	3
Özel sorunları okul ortamına taşıma	İ2, O3	2
Toplam		80

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul müdürleri “öğretmen kaynaklı” temel sorun alanları kapsamında en çok görevi önemsememe (f = 10), nöbet görevini aksatma (f = 9), derse zamanında girmeme (f = 8), takım ve iş birliğiyle hareket etmeme (f = 8), etkinlik ve çalışmalarda pasif kalma isteği (f = 8) konularında sorun yaşamaktadır. Tabloya 2’ye göre okul müdürleri en az ise özel sorunları okul ortamına taşıma (f = 2), okul yönetimi ve velilerle iletişim kuramama (f = 3) konularında sorun yaşamaktadır. Geriye kalan sorunların sıklık dağılımlarının ise dört ile yedi arasında değiştiği bulgulanmıştır.

Öğretmen kaynaklı temel sorunlara ilişkin bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

*“Öğretmenler, mesleki anlamda kendilerini çağın gerektirdiği ihtiyaca cevap verebilecek şekilde geliştirmediklerini düşünüyorum. Bu da öğretmenlerin kendini yenilememesine ve zamanla öğretmenliği sıradan bir memuriyet olarak görmesine neden oluyor (A2).”*

*“Okul içinde veya dışında yapılacak çalışma ve etkinliklerde öğretmenler, kendilerine görev verilmemesi için olur olmaz mazeretler üretmekte ve bu durum adeta alışkanlık haline gelmektedir. Bu sebeple okulun başı olarak biz müdürler, sürekli öğretmenlerle karşı karşıya kalmaktayız. Öğretmenlerin okul idaresini anlamadığını ve yeterli empati kurmadıklarını düşünüyorum (İ3).”*

*“Öğretmenlerin yaptığı işi önemsememesi en büyük sorunlardan biridir. Her yerde örnek alınması gereken öğretmenlerin ne yazık ki iyi bir rol model olmadıklarını görüyoruz. Ayrıca öğretmenlerin karşı tarafla nasıl iletişim kuracaklarını tam olarak bilmediklerine de şahit oluyoruz (O2).”*

*“Öğretmenler, istedikleri zaman rapor alabilmektedir. Elbette öğretmen de hasta olabilir, rapor alabilir. Bu, çok doğal bir durumdur. Ancak incir kabuğunu doldurmayan gerekçelerle rapor alan öğretmenlerimiz var. Gelişigüzel alınan raporlar denetlenmemektedir. Raporlu öğretmenin eksikliği ise okullardaki düzen ve işleyişi bozuyor (L3).”*

Okul müdürlerinin “öğretmen kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin çözüm önerilerine yönelik frekans dağılımları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Okul müdürlerinin “öğretmen kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri

Öğretmen Kaynaklı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Performans ve kariyer odaklı ücret sisteminin kurulması	A1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L2, L3	8
Her okulda yedek bir öğretmenin bulundurulması	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1	7
Sağlık raporlarının sağlık kurullarınca incelenmesi	A1, İ1, O1, O2, L2	5
Başarılı öğretmenlere maaş ikramiyesinin verilmesi	İ1, İ2, İ3, O1	4
Maaş ve ekders ücretlerinin iyileştirilmesi	İ3, O2, L1	3
Öğretmenler arasında tatlı bir rekabetin sağlanması	A2, O2, O3	3
Ciddi bir denetim mekanizmasının uygulanması	İ1, O2	2
Sadece eğitim fakültesi mezunlarının öğretmen yapılması	A1,L2	2
Başarısız öğretmenlerin memur olarak atanması	L2	1

Tablo 3.

Okul müdürlerinin “öğretmen kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri (Devamı)

Öğretmen Kaynaklı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Müdürlük makamının güçlendirilmesi	İ1	1
Öğretmenlik staj uygulamalarının yeniden düzenlenmesi	O1	1
Toplam		37

Tablo 3’te görüldüğü gibi okul müdürleri “öğretmen kaynaklı” temel sorunlara yönelik en çok performans ve kariyer odaklı ücret sisteminin kurulması (f = 8), her okulda yedek bir öğretmenin bulundurulması (f = 7) ve sağlık raporlarının sağlık kurullarınca incelenmesi (f = 5), başarılı öğretmenlere maaş ikramiyesinin verilmesi (f = 4) önerileri yer almaktadır. Ayrıca geri kalan önerilerin sıklık dağılımlarının bir ile üç arasında değiştiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin bir kısmının öğretmen kaynaklı temel sorunlara ilişkin önerilerini içeren görüşleri ise şu şekildedir;

*“Diğer memuriyetlerde olduğu gibi öğretmenlere de mutlaka performans ve kariyer sistemi getirilmelidir. Öğretmen hangi basmakta olduğunu görebilmelidir. Okul müdür ve müdür yardımcılara da aynı sistemin getirilmesi lazım. Öğretmen ve okul yöneticileri aylıklarını bu sisteme göre almalı (A1).”*

*“Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki yetkisi oldukça yetersiz. Öncelikli olarak okul müdürlük makamı güçlendirilmeli. Okul müdürleri, düşük performans gösteren öğretmenleri başka okullara gönderebilme yetkileriyle donatılmalı. Örneğin; okul müdürü performansı düşük olduğu gerekçesiyle bir öğretmeni A tipi bir okuldan B veya C tipi bir okula gönderebilmeli (İ1).”*

*“Öğretmen, her şeyden önce okulunu sevecek. Çünkü, okulunu sevmeyen öğretmenin başarılı olması mümkün değildir. Aynı zamanda öğretmenler arasında tatlı bir rekabet sağlanmalı. Okul yöneticilerine bu konuda büyük bir sorumluluk düşmektedir (O3).”*

*“Öğretmenlik mesleği istihdam için değil, gelecek nesilleri yetiştirmek için yapılması gereken bir meslek olduğu bilincinde olunmalı. Eğitim fakültesinden mezun olmayanların öğretmen olarak atamaları yapılmamalıdır. Böyle olması halinde öğretmen kaynaklı sorunları çoğu kendiliğinden çözülecektir (L2).”*

#### **Okul Yönetiminde Karşılaşılan “Öğretmen Dışındaki Personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) Kaynaklı Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Bu alt başlıkta okul müdürlerine “Okul yönetiminde karşılaşılan ‘öğretmen dışındaki personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı’ temel sorunlar nelerdir? Öğretmen dışındaki personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin “öğretmen dışındaki personel (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Okul müdürlerinin “öğretmen dışı (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı” temel sorun alanları

Öğretmen Dışı Personelden Kaynaklı Sorunlar	Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri	f
Yeterli donanımına sahip olmama	A1, A3, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2	9
Personel sayısının az olması	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2	8
Gelişigüzel rapor ve izin kullanma	A3, İ1, İ2, İ3, O2, O3, L1	7
Kadrolu olmanın verdiği güven	A1, İ1, İ3, O1, O2, L2, L3	7
Engelli personelin hizmetli olarak atanması	İ1, İ2, İ3, O1, O2, L1	6
Yaşanan sorunları siyasi otorite baskısıyla çözme	İ2, O1, O3, L1, L2	5
İletişim ve üslup sorunu	İ2, O2, L1, L3	4
Mesai saatlerine uymama	İ3, O1, O2	3
Görev yerini izinsiz terk etme	A1, O1, O2	3
Hizmetlilerin sadece erkeklerden oluşması	A1, A3	2
Toplam		55

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul müdürleri “öğretmen dışı personelden kaynaklı” temel sorun alanları kapsamında en çok yeterli donanımına sahip olmama (f = 9), personel sayısının az olması (f = 8), gelişigüzel rapor ve izin kullanma (f = 7) ve kadrolu olmanın verdiği güven (f = 7) konularında sorun yaşadıkları görülmektedir. Tabloya göre okul müdürlerinin en az sorun alanları ise mesai saatlerine uymama (f = 3), görev yerini izinsiz terk etme (f = 3) ve hizmetlilerin sadece erkeklerden oluşması (f = 2) konularında yaşamaktadır. Geriye kalan sorunların sıklık dağılımlarının ise dört ile alt arasında değiştiği saptanmıştır.

Öğretmen dışındaki personelden kaynaklı temel sorunlara ilişkin bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

*“Donanımlı ve etik kurallara bağlı personel bulmak zor. Öğretmen kadrosu dışında ki personelin çoğu, işin ehli değil. Haliyle okul idarecileri, bunları çalıştırmakta zorluk çekiyor. Personel hakkında idari işlem başlatıldığında, araya başkaları devreye giriyor. Bu da, bizi zor duruma düşürüyor (A3).”*

*“Okul personeli (özellikle hizmetliler) canı sıkılınca çok rahat bir şekilde rapor almakta ve alınan rapordan dolayı personelin maaşından çok az bir kesinti yapılmaktadır. Bu sebeple okul personellerinin sağlık raporunu okul idarecilerine karşı bir silah olarak kullandıklarına şahit oluyoruz (İ2).”*

*“Yazışmalarda ve evrak takibinde memura çok iş düşmektedir. Günümüz artık bilgisayar ve teknoloji çağı... Ne yazık ki okullarda kendini yenilemeyen, bilgisayar kullanmasını çok iyi bilmeyen ve sürekli hata yapan memurlar oluyor. Bu tür memurlar, okul işlerinin zamanında yapılmasını engelliyor (O1).”*

*“Personel ile ilgili idari işler ve sorunlar gün geçtikçe artıyor. Personelle herhangi bir sorun yaşadığımızda hemen sonrasında siyasi veya sendikal bir baskıyla karşı karşıya kalıyoruz. Soruşturma açmak istiyoruz, açamıyoruz; ceza vermek istiyoruz, veremiyoruz. Elimiz, kolumuz bağlı kalıyor (L1).”*



Okul müdürlerinin “öğretmen dışı personelden (yardımcı hizmetli ve memur gibi) kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin çözüm önerilerine yönelik frekans dağılımları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Okul müdürlerinin “öğretmen dışı personelden kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri

Öğretmen Dışı Personelden Kaynaklı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla yapılması	A1, A2, A3, İ1, İ2, İ3, O1, O2, L1, L2, L3	11
Hizmetli kadrolarının sözleşmeli statüsüne geçirilmesi	A1, A2, A3, İ3, O1, O3, L2, L3	8
Okul personelinin rotasyona tabi tutulması	İ3, O3, L1, L2	4
Personel dağıtımında nesnel ölçütlerin olması	A3, İ2, İ3, L3	4
Her okulda bayan hizmetlilerin bulunması	A1, A2, İ2	3
Fazla personelin başka okullara kaydırılması	İ1, L1,	2
Öğrenci sayısına göre personel alımının yapılması	O3, L3	2
Görevini yapmayan personelin bir alt kadroya atanması	O1	1
Toplam		35

Tablo 5’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin “öğretmen dışı personelden kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri en çok temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla yapılması ( $f = 11$ ) ve hizmetli kadrolarının sözleşmeli statüsüne geçirilmesi ( $f = 8$ ) yönündedir. En az öneri ise görevini yapmayan personelin bir alt kadroya atanması ( $f = 1$ ) şeklinde olmuştur. Bununla beraber geri kalan önerilerin sıklık dağılımları iki ile dört arasında değişmektedir.

Bazı okul müdürlerinin öğretmen dışındaki personelden kaynaklı temel sorunlara yönelik önerilerini kapsayan görüşleri şu şekildedir;

*“Hizmetli alımlarının hizmet alımı şeklinde okul müdürlerinin yetki ve kontrolü altında yapılması gerekir. Kadrolu hizmetliler, arkalarında devlet güvencesini hissettikleri için canla başla çalışmıyorlar. Eğer okul müdürleri, hizmetlinin maaşını performansına göre verme yetkisine sahip olsa, okullardaki hizmetli sorununu da kendiliğinden çözümler (A2).”*

*“Bana göre okullardaki hizmetlilerin en az yarısının bayanlardan oluşması lazım. Çünkü temizlik işi, erkeklerden ziyade bayanların işi... Bu sene okulumuza iki bayan işkur elamanı gönderildi. Bayan işkur elamanlarının temizliğiyle erkek işkur elamanlarının temizliği arasında dağlar kadar fark olduğunu gördüm. Sene boyunca da bayan elamanların görev alanıyla ilgili velilerden bir şikayet dahi gelmedi (İ2).”*

*“Memur olarak görevlendirilen personelin yetersiz olduğu tespit edildiği anda hizmetli veya daha alt bir kadroya atanması yapılabilir. Belki bu yolla personelin kendini geliştirmesi sağlanabilir (O1).”*

*“Okullara hizmetli dağıtımı gelişigüzel yapılıyor. Yani belli bir kriter yok. Küçük ve büyük okullara aynı sayıda hizmetli veriliyor. Hizmetlilerin çoğu da küçük okullarda görev yapmak istiyor. Mesela öğrenci sayısına göre hizmetli verilmesi bu sorunu ortadan kaldıracaktır (L3).”*

**Okul Yönetiminde Karşılaşılan “Öğrenci Kaynaklı” Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Bu alt başlıkta okul müdürlerine “Okul yönetiminde karşılaşılan ‘öğrenci kaynaklı’ temel sorunlar nelerdir? Öğrenci kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin “öğrenci kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin “öğrenci kaynaklı” temel sorun alanları

Öğrenci Kaynaklı Sorunlar	Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri	f
Sınıf ve okul kurallarına uymama	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2, L3	9
Okulu sahiplenmeme	İ1, İ3, O1, O2, O3, L1, L2, L3	8
Şiddete ve kavgaya meyilli olma	İ1, İ2, İ3, O1, O2, L1, L2, L3	8
Devamsızlık yapma	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2	8
Okul eşyasına zarar verme	İ1, O2, O3, L1, L2, L3	6
Sorumluluk duygusunun gelişmemiş olması	O2, O3, L1, L2, L3	5
Öğrencilerin şımarık ve laubali olması	O1, L1, L2, L3	4
Televizyon dizilerinin örnek alınması	O2, L1, L2, L3	4
Uygunuz kılık-kıyafetle okula gelme	O2, O3, L1	3
Cep telefonu ile derse girme	L1, L2	2
Tablet bilgisayarları amacı dışında kullanma	L1, L2	2
Kız-erkek ilişkisinde dengeyi sağlayamama	L2, L3	2
Sigara içme alışkanlığının olması	L1, L3	2
Anadilin Türkçe olmaması	A1	1
Abartılı bir şekilde sosyal medyayı kullanma	L2	1
Toplam		65

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul müdürleri “öğretmen kaynaklı” temel sorun alanları kapsamında en çok sınıf ve okul kurallarına uymama (f = 9), okulu sahiplenmeme (f = 8), şiddete ve kavgaya meyilli olma (f = 8) ve devamsızlık yapma (f = 8) konularında sorun yaşamaktadır. Tabloya göre okul müdürleri en az soru yaşadıkları konular; anadilin Türkçe olmaması (f = 1) ve abartılı bir şekilde sosyal medyayı kullanma (f = 1) konularıdır. Geriye kalan sorunların sıklık dağılımlarının ise iki ile sekiz arasında değiştiği bulgulanmıştır.

Öğrenci kaynaklı temel sorunlara ilişkin bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

*“Okulumuz çevre bir anaokulu... Öğrencilerimizin çoğunun da anadili Türkçe değil. Bu sebeple okula gelen öğrencilerimizin bir bölümüyle ilk zamanlarda iletişim kurmakta zorlanıyoruz. Hatta bundan dolayı velilerimizle bile iletişim kuramıyoruz. Ne yazık ki bu sorun, eskiye nazaren daha az olsa bile hâlâ devam etmektedir (A1).”*

*“Öğrencilerimizin bir kısmı sürekli sınıf ve okul eşyasına zarar veriyor. Sınıf ve okul eşyasını sahiplenmiyorlar. Bazen gün aşırı lavabo musluklarını ve sınıf kapılarını tamir ettirdiğimiz oluyor. Bir çocuğun bu şekilde davranmasına anlam veremiyorum (İ1).”*

“Öğrencilerimiz televizyon dizilerinden ve sosyal medyadan öğrendikleri olumsuz davranışları kendilerine örnek alıyorlar. Televizyon dizilerindeki şiddeti kendi arkadaşları üzerinde uyguluyorlar. Anlaşılmayan, argolu bir dille sorunları çözmeye çalışıyorlar. Öğrencilerin birbirlerine karşı saygıları yok (O2).”

“Öğrenciler okula devam konusunda aşırı rahatlar. İstedikleri vakit devamsızlık yapabiliyorlar. Özellikle üniversite sınavlarının yaklaştığı günlerde öğrencilerin devamsızlıkları tavan yapıyor. Öğrencilerimiz, devamsızlıktan dolayı hiçbir yaptırım ile karşılaşmayacaklarını düşünüyorlar. Devamsızlıktan dolayı öğrencilerimize yaptırım uygulamaya çalıştığımızda ise çoğu öğrenci okuldan soğuyor (L2).”

Okul müdürlerinin “öğrenci kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin çözüm önerilerine yönelik frekans dağılımları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Okul müdürlerinin “öğrenci kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri

Öğrenci Kaynaklı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Veli ev ziyaretlerinin yapılması	İ2, İ3, O1, O2, O3, L1, L2	7
Öğrenci rehberlik hizmetlerinin artırılması	İ3, O1, O2, O3, L1, L3	6
Aile eğitimlerinin yapılması	A3, O2, O3, L1, L2	5
Öğrencilere yönelik sosyal etkinliklere yer verilmesi	İ3, O1, O3, L2, L3	5
Okula devam konusunda ikna ekiplerinin kurulması	O2, O3, L1	3
Öğrenci disiplin yönetmeliğinin caydırıcı olması	O3, L2, L3	3
Sosyal paylaşım sitelerine kısıtlama getirilmesi	O1, L2, L3	3
Sorun kaynaklarının iyi tespit edilmesi	İ2, L1	2
İşlenen derslerde değerler eğitimine ağırlık verilmesi	O1, L2	2
Toplam		36

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul müdürleri “öğrenci kaynaklı” temel sorunlara yönelik öneriler kapsamında en çok veli ev ziyaretlerinin yapılması (f = 7) ve öğrenci rehberlik hizmetlerinin artırılması (f = 6) şeklindedir. En az öneri ise veli işbirliğinin sağlanması (f = 2) ve işlenen derslerde değerler eğitimine ağırlık verilmesi (f = 2) şeklinde olmuştur. Bununla birlikte geri kalan önerilerin sıklık dağılımları üç ile beş arasında değişmektedir.

Bazı okul müdürlerinin öğrenci kaynaklı temel sorunlara yönelik önerilerini kapsayan görüşleri ise şu şekilde olmuştur;

“Öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmen veya okul yeterli değil. Öğrenci, okulda iyi davranış kazanıp ailede öğrendiği iyi davranışları sergileyen anne-baba görmezse kalıcı iyi davranışlar elde edemez. O yüzden işe aileyi eğitmekle başlamak gerekir. Özellikle rol model davranışlar konusunda anne ve baba faktörü çok önemlidir (A3).”

“Öğrencilerin enerjilerini boşaltabilecekleri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri sosyal, sportif ve kültürel etkinliklere yönlendirilmesi, öğrenci davranışlarını azaltacaktır. Her öğrenci ayrı bir dünya olduğuna göre, öğrencinin dünyasına hitap edecek faaliyetler yapmalıyız (İ3).”

*“Bir öğrenci çok zeki veya başarılı olabilir. Ancak arkadaşlarına kötü davranıyorsa, başkalarına karşı saygılı değilse, bozuk bir ağza sahipse, sürekli yalan söyleyip başkalarını kandırıyorsa o başarının benim gözümde hiçbir kıymeti yok...Ne yazık ki akademik başarıya aşırı odaklanmak, bazı değerlerimizi arka plana itti. Okullarda öğrencilere güzel davranışları kazandıracak ‘değerler eğitimi’ derslerine yer vermek faydalı olacaktır (O1).”*

*“Öğrencilerimize bazen haksızlık ettiğimizi düşünüyorum. Bir öğrenci hata yaptığı gibi o öğrenciyi hemen azarlayıp bastırıyoruz. Halbuki öğrenci, istenmeyen davranışı neden göstermiştir ve bu davranışa onu sürükleyen nedenler nelerdir? sorusuna odaklanmamız lazım. Sorunların kaynağına inerek ve sorunlara daha gerçekçi, ayrıntılı yaklaşmak en doğru bir yaklaşım olsa gerek (L1).”*

### **Okul Yönetiminde Karşılaşılan “Öğrenci Velilerinden Kaynaklı” Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

Bu alt başlıkta okul müdürlerine “Okul yönetiminde karşılaşılan ‘öğrenci velilerinden kaynaklı’ temel sorunlar nelerdir? Öğrenci velilerinden kaynaklı temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin “öğrenci velilerinden kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 8’de gösterilmiştir.

*Tablo 8. Okul müdürlerinin “öğrenci velilerinden kaynaklı” temel sorun alanları*

<b>Öğrenci Velilerinden Kaynaklı Sorunlar</b>	<b>Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri</b>	<b>f</b>
Önyargılı ve suçlayıcı tavrı sergileme	A2, İ1, İ2, O1, O2, O3, L1, L2	8
Okula ve öğrencilere karşı ilgisiz olma	A1, A2, İ3, O1, O3, L1	6
Çocuklarının her dediğine inanma	İ1, İ3, O1, O2, O3,	5
Okula hiçbir katkıda bulunmama	A2, İ2, O2, O3	4
Çocuklarını aşırı şımartma	İ2, O1, O2, O3	4
Her şeyi devletten bekleme	A3, İ1, İ2, İ3,	4
Sorunları kendi yöntemleriyle çözmeye çalışma	A1, O2, L2	3
Yüksek not beklentisi	O1, O2, O3	3
ALO 147 iletişim merkezini şikayet birimi olarak kullanma	İ2, O2, L1	3
Okulları kreş yuvası olarak görme	A1, A2	2
Okulla ilgili her şeye müdahil olma	İ1	1
Makam odalarını uzun süre işgal etme	L3	1
<b>Toplam</b>		<b>44</b>

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul müdürleri “öğrenci velilerinden kaynaklı” temel sorunlar bakımından en çok önyargılı ve suçlayıcı tavrı sergileme (f = 8), okula ve öğrencilere karşı ilgisiz olma (f = 6) ve çocuklarının her dediğine inanma (f = 5) konularında sorunlar yaşamaktadır. Tabloya göre okul müdürleri en az soru yaşadıkları konular; okulla ilgili her şeye müdahil olma (f = 1) ve makam odalarını uzun süre işgal etme (f = 1) konularıdır. Geriye kalan sorunların sıklık değeri iki ile dört arasında değişmektedir.

Okul müdürlerinin bir kısmının öğrenci velilerinden kaynaklı temel sorunlara yönelik görüşleri şu şekilde olmuştur;

“Özellikle eğitim seviyesi düşük velilere bir şey anlatmak, bu velilerle iletişim kurmak deveye hendek atlatmaktan zor. Hiçbir şey bilmemelerine rağmen bilgiçlik taslayıp, işimize karışan çok sayıda veli var. Zamanımızın çoğu, bu türden velileri ikna etmekle geçiyor(A1).”

“Okulla ilgili bir şey yapmak istediğimizde bazı velilerin hiç yardım etmeyip, köstek olmaya çalıştıklarını biliyorum. ‘Her şeyi devlet yapsın’ anlayışı var. Bu anlayış özellikle maddi konularda kendisini daha fazla hissettiriyor. Bunun için bilgilendirme toplantılarına bile katılmayan velilerimiz var (İ2).”

“Öğretmeni bütün sorunların ve başarısızlıkların merkezine koyan velilerimiz, problemleri içinden çıkılmaz bir hale getiriyor. Velinin aşırı duyarlı veya duyarsız olması da başlı başına bir problemdir. Mevzuatı arkasına alarak her konuda kendini haklı gösteren velilerimizin sayısı azımsanacak düzeyde değil (O3).”

“Öğrenciler arasındaki bir problemin velilerin olaya müdahil olmasıyla içinden çıkılmaz bir hal aldığı oluyor. Velilerin bir kısmı, öğrencilerinin yaşadıkları problemleri okul idaresi ve öğretmene danışmadan kendi yöntemleriyle çözmeleri farklı sıkıntıları da beraberinde getiriyor. Hatta şiddet ve saldırganlık boyutuna ulaşan olaylarla da karşılaşyoruz (L2).”

Okul müdürlerinin “öğrenci velilerinden kaynaklı” yaşadıkları temel sorun alanlarına ilişkin çözüm önerilerine yönelik frekans dağılımları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9.

Okul müdürlerinin “öğrenci velilerinden kaynaklı” temel sorunlara yönelik çözüm önerileri

Velileri Kaynaklı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin yapılması	A2, İ1, O3, L1, L2, L3	6
Veli toplantılarının rutin aralıklarla tekrarlanması	İ1, İ3, O1, O2, O3	5
Okul etkinliklerinde velilere aktif rol verilmesi	İ2, O3, L3	3
Belli aralıklarla veli ziyaretlerinin yapılması	İ3, O2, L1	3
Maddi gücü iyi olan velilerden katkı payı alınması	İ1, L3	2
Asılsız şikayetlerde velilere tazminat ödettirilmesi	O2	1
Okullarda dilek ve öneri kutularının olması	L1	1
Toplam		21

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul müdürleri “öğrenci velilerinden kaynaklı” temel sorunlara yönelik öneriler kapsamında en çok rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin yapılması (f = 6) ve veli toplantılarının rutin aralıklarla tekrarlanması (f = 5) şeklindedir. En az öneri ise asılsız şikayetlerde velilere tazminat ödettirme (f = 1) ve okullarda dilek ve öneri kutularının olması (f = 1) şeklinde olmuştur. Geri kalan önerilerin sıklık dağılımlarının iki ile üç arasında değiştiği görülmektedir.

Bazı okul müdürlerinin öğrenci velilerinden kaynaklı temel sorunlara yönelik önerilerini içeren görüşleri ise şu şekildedir;

*“Velilere yönelik rehberlik ve aile eğitimleri faaliyetleri düzenlenmeli. Bu eğitimlerde en önemli yatırımın insana yapılan yatırım olduğu anlatılmalıdır. Okuma-yazma bilmeyen velilere okuma-yazma kursları açılmalı. Her dönem en az bir defa olmak üzere ‘okul-veli’ dostluğu etkinlikleri yapılmalıdır (A2).”*

*“Veli ziyaretlerinin sık sık tekrarlanması gerekir ve bu durum sadece veli ziyaretleriyle de sınırlı olmamalı. Örneğin sosyal etkinlikler yoluyla veli okul diyalogu artırılabilir. Çünkü bu tür etkinlikler velilerde ‘biz bir aileyiz’ düşüncesini yerleştirir (İ3).”*

*“Okul idaresini ve öğretmenleri bilinçli bir şekilde bakanlık ALO 147 iletişim merkezine şikayet eden velilerin manevi tazminat ödemeleri lazım. Çünkü ALO 147 hattı amacı dışına çıkarak adeta bir şikayet mercii haline gelmiştir. Şikayetler hem biz idarecileri hem de öğretmenlerin moralini ve şevkini kırıyor (O2).”*

*“Maddi gücü iyi olan velilerden makul bir şekilde maddi destek alınmalı. Çünkü bütün masrafların devletten karşılanıyor olması veliyi rehavete itmektedir. Okul için maddi destekte bulunmayan velilerin etüt, özel okul veya dershanelere yüklüce para verdiklerine şahit oluyoruz (L3).”*

### ***Okul Yönetiminde Karşılaşılan Diğer Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri***

Bu alt başlıkta okul müdürlerine “Okul yönetiminde karşılaşılan diğer temel sorunlar nelerdir? Diğer temel sorunlara yönelik hangi çözüm yolları geliştirilebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin diğer temel sorun alanlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 10’da gösterilmiştir.

*Tablo 10.*

#### ***Okul müdürlerinin diğer temel sorunları***

<b>Diğer Temel Sorunlar</b>	<b>Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri</b>	<b>f</b>
Okullara yeterince ödenek aktarılmaması	İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3	6
Okul binalarının eski ve yetersiz olması	İ1, İ3, O2, L1, L2	5
Okullarda güvenlik görevlisinin olmaması	A2, İ1, İ3, L3	4
Rehberlik ve denetim eksikliği	İ1, İ2, O2, L1	4
Mevzuatta sık sık değişikliklerin olması	A3, O1, L3	3
Taşra yöneticilerinin işin ehli olmaması	L1, L2	2
Okul donatılarının dengeli dağıtılmaması	İ2, O1	2
Okullarda acil çıkış kapılarının olmaması	İ3, O2	2
Aynı binayı birden fazla okulun kullanması	İ1, O2	2
Belirli gün ve haftaların sayıca fazla olması	İ1, İ3	2
Okul internet bağlantısının ağır olması	L2	1
İş ve işlemlerin dost-ahbap çerçevesinde yürütülmesi	O2	1
Okul-Aile Birliklerinin aktif olmaması	A1	1
Yönetici atamalarının mülâkatla yapılması	A3	1
İkili eğitimin yapılması	İ2	1
Derslik ve yemekhanelerin ayrı olmaması	L1	1

Tablo 10.  
Okul müdürlerinin diğer temel sorunları (Devamı)

Diğer Temel Sorunlar	Sorun Kaynağını Belirten Okul Müdürleri	f
Çok amaçlı toplantı salonunun olmaması	İ3	1
Sendikal ve siyasi baskıların olması	L2	1
Toplam		40

Tablo 10’da görüldüğü gibi okul müdürleri diğer temel sorunlar kapsamında en çok okullara yeterince ödenek aktarılmaması (f = 6), okul binalarının eski ve yetersiz olması (f = 5) ve okullarda güvenlik görevlisinin olmaması (f = 4) gibi konularda sorunlar yaşamaktadır. Geriye kalan sorunların sıklık değeri bir ile üç arasında değişmektedir. Bazı okul müdürlerinin diğer temel sorunlara yönelik görüşleri ise şu şekildedir;

*“Yönetici atamalarında ciddi sıkıntılar var. İstedğim yöneticiyi kendim seçemiyorum. Yapılan mülâkatların tümü de göstermelik...İstemediğimiz kişilerle çalışmak zorunda kalıyoruz. Bu sebeple çalışma azmimiz ve şevkimiz kırılıyor, okulla ilgili bir şey yapmak istemiyoruz (A3).”*

*“Okulların çoğu maddi anlamda çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Tabiri caizse çoğu okul ‘kendi yağında’ kavruluyor. Bundan dolayı okul müdürleri asli görevleri olan eğitim-öğretim görevini yerine getiremiyor. Bakanlığın, tüm okullara ödenek aktarma konusunda yetersiz olduğunu düşünüyorum (İ1).”*

*“Okulumuzun binası çok eski. Okulumuz, fiziki anlamda her şeyiyle yetersiz kalmaktadır. Elektrik, su ve kalorifer tesisatında sürekli arızalar oluyor. Her sene türlü güçlüklerle kendi imkânlarımız ölçüsünde boya, tamirat işlerini yapıyoruz. Ancak bina eski olduğu için yapılanların da hiçbir faydası olmuyor (İ3).”*

*“Kendimize ait bir binamız yok. Aynı binayı, başka bir okulla paylaşıyoruz. Sabahleyin derslerimiz 06.30’da başlıyor. Özellikle kış saatlerinde bu durum, bizim için büyük bir sorun oluyor. Çoğu öğrencimiz ve öğretmenlerimiz ilk derslere zamanında yetişemiyor. İlk derslerimiz çok verimsiz geçiyor (O2).”*

*“Mevzuatta sık sık değişikliklere gidilmesi öğretmen ve idarecileri çok olumsuz etkileyebilmektedir. Yönetmelikler, işin uzmanlarınca ve işbirliği içerisinde hazırlanmadığı için iller ve bölgeler arası uygulama farklılıkları ortaya çıkıyor. Bazen de eski mevzuatların revize edilmediğinden, günün ihtiyaçlarına da cevap vermediğine şahit oluyoruz (O1).”*

*“Amirlerimiz, işin mutfağındaki biz müdürleri yeterince anlamamaktadır. Onlara bir sorun ulaştığında, bu sorunu ya görmezden geliyorlar ya da günün kurtarmaya yönelik çözümler üretiyorlar. Yani sorunları derinlemesine inmeden, suni yaklaşımlarla çözmeye çalışıyorlar. Herkes, birbirine topu atıyor. Hiç kimse sorumluluk almak istemiyor (L1).”*

*“Yönetim kademelerinde siyasi ve ideolojik çıkarlar uğruna yapılan müdahaleler, işlerimizi aksatmaktadır. Bu da, personel arasında kayırmacılığa yol açıyor. Liyakata ve uzmanlığa göre yapılmayan atamalar bir anda sistemi kitleyebiliyor. Dahası, türlü referanslarla bir yere gelen kişiler faydalı olamamakta ve kendilerini o makama getiren otoriteye gebe kalmakta (L2).”*

Okul müdürlerinin diğer temel sorun alanlarına ilişkin çözüm önerilerine yönelik frekans dağılımları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11.

Okul müdürlerinin diğer temel sorunlara yönelik çözüm önerileri

Düğer Temel Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri	Çözüm Önerisi Belirten Okul Müdürleri	f
Her okulun ayrı bir bütçesinin olması	A3, İ1, İ2, İ3, O1, O2, O3, L1	8
Harcama yetkisinin okul müdürlerine devredilmesi	A1, İ2, O1, O2, L3	5
Okul büyüklüğüne göre güvenlik görevlisi verilmesi	O2, L2	2
Tamirat ve onarımlar için ilgili birimlerin kurulması	İ3, O1	2
Mevzuat değişikliklerinin paydaşlarla birlikte yapılması	L1, L2	2
Yönetici atamalarının sınav odaklı olması	A2, O3	2
Okullara gece görüşlü kameraların takılması	L2	1
Okul binalarının bağımsız denetçilerce kontrol edilmesi	A1	1
Denetim ve kontrol mekanizmasının güçlendirilmesi	O2	1
Eğitim kampüslerinin kurulması	L3	1
Toplam		25

Tablo 11’de görüldüğü gibi okul müdürleri diğer temel sorunlara yönelik öneriler kapsamında en çok her okulun ayrı bir bütçesinin olması (f = 8) ve harcama yetkisinin okul müdürlerine devredilmesi (f = 5) şeklindedir. Geri kalan önerilerin sıklık dağılımlarının bir ile iki arasında değiştiği görülmektedir.

Bazı okul müdürlerinin diğer temel sorunlara ilişkin önerilerini içeren görüşleri ise şu şekildedir;

*“Okul binalarını, sadece beton yığınları şeklinde inşa etmek doğru değil. Uygulama bahçesinden, konferans salonuna kadar okulun tüm eklenti ve bölümleri, öğrencilerin deşarj olabilecekleri şekilde inşa edilmesi lazım. Yani çocuğun okul hayatı sadece sınavdan ibaret olmamalıdır. Çocuk okulda kendini mutlu hissetmelidir (A1).”*

*“Okul türleri arasında ödenek tahsisinde bir dengesizlik var. Bakanlık bazı okulların bütçelerine doğrudan para aktarırken, diğer okulları ise veli katkı paylarına muhtaç bırakmaktadır. Aslında bu sorunun çok basit bir çözümü var. Mesela öğrenci sayısına göre okullara ödenek aktarılabilir. Ayrıca bizim gibi okullarda da okul müdürlerinin mutlaka harcama yetkilisi olması gerekir (İ2).”*

*“Görevde yükselmelerde mülakat sisteminden vazgeçilmeli. Önemli bir yere atanacak kişilerde hizmet yılı ve liyakat aranmalı. Usta-çırak ilişkisi unutulmamalı. Kişi, çırak olmadan usta yapılmamalıdır. Sağlam ve düzgün bir yapı için aşama aşama yükselme olmalıdır (O3).”*

*“Okulun çeşitli onarım ve tamirat işleri oluyor. Bütçelerimizin önemli bir kısmını bu onarım ve tamiratlara harcıyoruz. Milli eğitim müdürlükleri, okullara yönlendirilmek üzere onarım ve tamirat işleri için kendi bünyesinde bir birim kurabilir. Okul müdürleri de bu birimler aracılığıyla büyük bir maddi külfetten kurtulmuş olur (O1).”*



*“Mevzuat değişiklikleri eğitim paydaşları olarak bizim görüşlerimiz alınmadan hazırlanıyor. Bazen de görüş istenir; ancak önerileriniz önemsenmez. Mevzuat hazırlanırken mutlaka tecrübesi olan ve işin çekirdeğinden gelmiş kişi ve paydaşlardan yararlanılması gerektiği kanaatindeyim. Fil dişi kulelerinden ahkâm keserek, mevzuat hazırlanmaz (L1).”*

*“Şu anda okullarda ciddi bir denetim ve kontrol eksikliği var. Kimin ne yaptığı belli değil. Hata veya yanlış yaparı uyaracak bir mekanizma yok. İşler üstünlük ve geleneksel yöntemlerle yürüyor. Bunun için okulların ve kurumların birinci dönem rehberlik amaçlı, ikinci dönem ise denetim amaçlı kontrollerden geçmesi gerekir (L3).”*

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmanın amacı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları öğretmen, öğretmen dışı personel (hizmetli ve memur gibi), öğrenci, velilerle ilgili olan ve diğer temel sorun kaynaklarını tespit etmek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini okul müdürlerinin bakış açısından ortaya koymaktır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin yönetimde birçok konuda sorun yaşadıklarını destekler niteliktedir. Bu nedenle araştırmanın bulguları çeşitli yönleriyle daha önce alanyazında yapılmış araştırma bulgularıyla (Aksu, Gemici ve İşler, 2006; Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Bıyık, 2014; Çalık ve Şehitoğlu, 2006; Çelikten, 2001; Çınkır ve Kepenekçi, 2003; Çınkır, 2010; Çümen, 2014; Daresh, 1986; Demirtaş vd., 2007; Draper, 2000; Dunning, 1996; Erol, 1995; Gedikoğlu, 2005; Genç, 2005; Güler, 2006; Gümüşeli, 2002; Güven ve Dönmez, 2002; Kapçı, 2004; Kayıkçı ve Akan, 2014; Kaykanacı, 2003; Kişioğlu vd., 2005; İ. Korkmaz, 2005; Male, 2001; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Öğülmüş ve Özdemir, 1995; Özer, 2006; Sarıce, 2006; Sarpkaya, 2007; Semerci ve Çelik, 2002; Sönmez, 2010; Taşdan vd., 2013; Teyfur, 2000; Tösten vd., 2016; Turan, 2007; Türkmen, 2004; Üstün ve Bozkurt, 2003; Webster, 1989) benzer sonuçlar göstermektedir.

Öğretmen kaynaklı temel sorunlar alt başlığı incelendiğinde okul müdürlerinin bu alt başlığa ilişkin sorunlarının çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır. Nitekim alanyazında yapılan diğer araştırmalarda da (Aslanargun ve Bozkurt, 2012; Bıyık, 2014; Cereci, 2016; Çatal, 2013; Çınkır, 2010; Çümen, 2014; Demirtaş vd., 2007; Güler, 2006; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Sönmez, 2010; Taşdan, 2013; Tösten vd., 2016; Yeşilmen, 2016) öğretmen kaynaklı sorunların çeşitlilik gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmen kaynaklı sorunlar kapsamında en çok “öğretmenlerin verilen görevi önemsememesi ve savsaklaması ile nöbet görevini aksatması” sorunları yaşanmaktadır. Buna göre öğretmenlerin yasal olarak belirlenmiş görevleri ve sorumlulukları tam olarak yerine getirmedikleri anlaşılmaktadır. Özellikle nöbet hizmetlerindeki aksamaların öğrenci yaralanmaları ve öğrenci güvenliği gibi ciddi problemlere neden olabileceği tahmin edilmektedir. Derse zamanında girmeme, takım ve iş birliği ruhuna uygun hareket etmeme, etkinlik ve çalışmalarında pasif kalma isteği ise diğer önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Bu tür sorunların anaokullarından ziyade ilkokul, ortaokul ve liselerde yoğunlaşması

dikkat çekicidir. Anaokullarında teneffüsün olmaması ve yaş grubunun küçük olması nedeniyle öğretmenlerin daha fazla sorumluluk almasını zorunlu kılması, bu türden bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Öğretmenlerin kılık-kıyafet yönetmeliğine aykırı hareket etme sorunu ise okul müdürlerinin son zamanlarda karşılaştıkları yeni bir sorun olması sebebiyle önemlidir. Kılık-kıyafet konusunda sendikal faaliyetlerin ve telkinlerin bu sorunun ortaya çıkmasında etkili olduğu sanılmaktadır. Kılık-kıyafet serbestliğini sendikal ve yasal bir hak olarak görme anlayışının bu sorunun çözülmesini geciktirdiği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin çoğunun, öğretmen kaynaklı temel sorunlara ilişkin çözüm önerileri “performans ve kariyer odaklı bir ücret sisteminin kurulması ve her okulda yedek bir öğretmenin bulundurulması” şeklinde olmuştur. Bu çözüm önerilerinin öğretmen niteliği ve öğretmen sirkülasyonu ile ilgili olduğu sanılmaktadır. Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] “Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği” ne göre öğretmenlik, adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır (Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği [ÖKBYY], 2005: madde 6). Ancak 2005 yılından itibaren yürürlükte olan bu yönetmeliğin performans ve kariyer sistemi noktasında sürekli ve kalıcı bir çözüm getirmediği anlaşılmaktadır. Bununla beraber MEB’in 2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesinde de yüksek nitelikli, iyi yetişmiş ve mesleğe uygun bireylerin öğretmen olarak istihdamını sağlamak amacıyla 2018 yılının sonuna kadar tüm öğretmenler için zorunlu bir performans ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi öngörülmektedir (MEB, 2017). Bu bakımdan Bakanlığın bu konudaki çalışmalarının okul müdürlerinin öğretmen kaynaklı sorunlarını azaltabileceği söylenebilir. Her okulda yedek bir öğretmenin bulundurulması önerisi ise öğretmenlerin rapor ve izin gibi yasal haklarını kullanırken öğrencilerin mağdur olmamasını önlemeye yönelik olduğu düşünülmektedir. Özellikle doğu ve güneydoğuda görev yapan okul müdürlerinin öğretmen sirkülasyonundan doğan açığı da bu şekilde kapatma gayretlerinin olduğu ifade edilebilir. Bir bütün olarak okul müdürlerinin öğretmen kaynaklı sorunlara yönelik çözüm önerilerinin maddi iyileştirmeler ve öğretmen politikaları doğrultusunda şekillendiği sonucuna ulaşılabılır.

Okul müdürlerinin öğretmen dışı (yardımcı hizmetli ve memur gibi) personelden kaynaklı en önemli sorunu “personelin yeterli donanımına sahip olmaması ve personel sayısının az olması” şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu sonucu alanyazında Çınkır (2010), Aslanargun ve Bozkurt (2012), Bıyık (2014), Çümen (2014) ve Cereci’nin (2016) araştırma sonuçlarıyla çeşitli açılardan paralellik göstermektedir. Araştırmaya göre okul müdürleri, hizmetli veya memur olarak çalışan personelin işin ehli olmadığı konusunda hemfikirdir ve personelin yeterli donanımına sahip olmayışından dolayı da çeşitli sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu duruma, hizmetli ve memur alımında nesnel ölçütlere ve liyakat ilkelerine göre hareket edilmemesinin neden olduğu tahmin edilmektedir. Bir anlamda okul müdürleri, nitelikli ve becerikli personelle çalışmak istemektedir. Bursalıoğlu’na (2011) göre öğretmen dışındaki personelin dolaylı bir şekilde eği-

tim-öğretim görevleri vardır. Çünkü öğretmen dışındaki personel, okul içi ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilir. Bu sebeple bu personellerin de dikkatli ve özenli seçilmesi gerekir. Personel sayısının az olması sorununun ikinci sıraya gerilemesi okullar açısından olumlu bir gelişme olarak görülebilir. “Gelişigüzel rapor ve izin kullanma ile kadrolu olmanın verdiği güven” aynı önem derecesine sahip diğer sorunlar arasındadır. Aslında bu iki sorun birbirleriyle bağlantılı sorunlardır. Çünkü kadrolu olmanın verdiği güveni arkasında hisseden hizmetli veya memur, öğretmenlerde olduğu gibi istediği zaman rapor ve izin hakkını okul müdürlerine bir silah gibi kullanabilmektedir. Hizmetlilerin sadece erkeklerden oluşması ise okul müdürlerince en az sorun konusu olarak görülmüştür. Başka bir deyişle sadece anaokulu müdürleri personelin tamamının erkeklerden oluşmasını bir sorun olarak ifade etmiştir. Anaokullarında eğitim gören çocukların yaşları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda kadın hizmetli gereksiniminin makul ve haklı bir talep olduğu söylenebilir.

Öğretmen dışı personelden kaynaklı temel sorunlara yönelik olarak okul müdürlerinin tamamına yakını “temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla yapılması” önerisinde bulunmuştur. Turan’ın (2007) yaptığı araştırmada da okul müdürlerinin temizlik işleri için okulun imkanlarıyla hizmet satın alma yoluna gittikleri ortaya çıkmıştır. Temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla gerçekleşmesi okul müdürlerinin hem hizmetli üzerindeki etkisini artırabilir, hem de okulların arzulan temizlik standartlarına sahip olmasını sağlayabilir. Ayrıca bu öneri kadrolu olmanın verdiği güveni suistimal eden personelin ayıklanmasında faydalı olabilir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası ise “hizmetli kadrolarının sözleşmeli statüsüne geçirilmesi” önerisinde bulunmuştur. Bu öneri de devlet memuru olarak çalışan personelin görevini suistimal etmesini engellemeye yönelik paralel bir öneri olarak düşünülebilir. Başka bir anlatımla okul müdürlerinin ancak bu şekilde yardımcı hizmetli ve memur gibi personelden üst düzeyde istifade etmesi mümkün olabilir. Bu başlık altında sadece bir okul müdürü “görevini yapmayan personelin bir alt kadroya atanması” önerisinde bulunmuştur. Yani genel olarak personele yönelik ceza odaklı önerilerin sayıca fazla olmadığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasında Siirt gibi küçük illerde görev yapan yöneticilerin personele ceza uygulamak zorunda kaldıklarında yoğun siyasi baskılara maruz kalmalarının ve ahabap-dost ilişkilerinin devreye girmesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin öğrenci kaynaklı temel sorun alanları içerisinde öğrencilerin en çok “sınıf ve okul kurallarına uymaması, okulu sahiplenmemesi, şiddete ve kavgaya meyilli olması ve devamsızlık yapması” şeklindeki sorunlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Alanyazında Demirtaş vd. (2007), Turan (2007), Çınkır (2010), Taşdan vd. (2013), Bıyık (2014), Memduhoğlu ve Meriç (2014), Tösten vd.’nin (2016) yapmış olduğu araştırmalarda da öğrencilerden kaynaklı benzer sorunlar tespit edilmiştir. Aydın’a (2004) göre de öğrenci sorunlarının başında okula karşı disiplinsizlik ve ilgisizlik sorunları yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında araştırmanın sonuçları ile alanyazının sonuçları birbirini desteklemektedir. Araştırmaya göre öğrenci kaynaklı sorunların yaşanmasında öğrencilerin yeterli

düzye de okulu sevmemesi ve içselleştirmemesi etkili olabilmektedir. Ayrıca çoğu okul müdürü, öğrencilerinin şiddete ve kavgaya meyilli olduğunu belirtmiştir. Çocukların şiddete, kavgaya meyilli olması ailede ve sosyal çevrede gördükleri ve/veya karşılaştıkları şiddet olaylarıyla izah edilebilir. Yani aile yapısının çocukların yetişme şartları ve sosyal ilişkileri üzerinde etki yaptığı söylenebilir. Öğrencilerin devamsızlık sorunu ise öğrenci kaynaklı diğer önemli sorunlar arasında yer almıştır. Ailelerin sosyo-ekonomik seviyesinin çok düşük olması ve ailelerin kızları okula gönderme konusunda isteksiz olması gibi faktörler öğrencilerin okula devamlarını önleyebilmektedir. Velilerin çocukların aileye maddi destek olması gerektiğine yönelik algıları nedeniyle de öğrencilerin okula devamları engellenmiş olabilir. Öğrenci kaynaklı temel sorunlar bir bütün olarak incelendiğinde anaokulu müdürlerinin neredeyse tamamının bu alt başlık altında ciddi sorunları olmadığı saptanmıştır. Anaokulu öğrencilerinin yaşça küçük olması öğrenci kaynaklı sorunların az olmasını sağlamış olabilir. Nitekim Demirtaş vd.'nin (2007) araştırmasında da öğrenci kaynaklı sorunların en az anaokullarında olduğu tespit edilmiştir. Demirtaş vd.'ye (2007) göre öğrenci sorunlarının anaokullarında daha az görülmesinin sebebi öğrenci kitlesinin yaşları ve gelişimsel özellikleriyle ilgilidir. Bununla birlikte araştırmaya göre lise okul müdürleri, öğrencilerin bilişim araçlarının kullanımından ve sosyal ilişkilerinden kaynaklı sorunlarla daha çok karşılaşmaktadır. Bu sorunların liseli öğrencilerin içinde buldukları dönemin kritik özellikleriyle ilgili olduğu tahmin edilmektedir.

Öğrenci kaynaklı temel sorunlara ilişkin olarak okul müdürlerinin “veli ev ziyaretlerinin yapılması ve öğrenci rehberlik hizmetlerinin artırılması” önerilerini diğer önerilere göre daha fazla ifade ettikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre okul müdürlerinin ev ziyaretleriyle velilerle iletişime geçip öğrenciler üzerinde etkili olmaya çalıştıkları söylenebilir. Yani okul müdürlerinde veli ev ziyaretlerinin öğrenci kaynaklı sorunların çözümünde önemli bir rol oynadığı düşüncesi hâkimdir. Öğrenci sorunlarının azaltılmasında öğrenci rehberlik hizmetlerinin artırılması gerektiği yönünde öneri dile getiren okul müdürlerinin ise “öğrenci odaklı” çözüm önerileri ürettikleri düşünülmektedir. Okul müdürlerinin dikkat çeken önerilerinden biri de işlenen derslerde değerler eğitime ağırlık verilmesine yönelik öneri olmuştur. Bu öneri öğrencilerde ahlaki bozulmanın bir göstergesi olabilir. Nitekim Aydın ve Akyol Gürler'e (2014) göre değersizleşme, kişilerde ahlaki bozulmaya neden olabilmektedir. Bu bakımdan okul müdürlerinin değerler eğitimiyle ahlaki bozulmanın önüne geçmek istedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin öğrenci velilerinden kaynaklı sorunlar içerisinde “velilerin önyargılı ve suçlayıcı tavır sergilemesi, okula ve öğrencilere karşı ilgisiz olmaları ile çocukların her dediğine inanmaları” sorunlarını diğer sorunlara nazaran daha sık yaşadıkları saptanmıştır. Demirtaş vd. (2007), Turan (2007), Çinkır (2010), Aslanargun ve Bozkurt (2012), Çümen (2014), Taşdan vd. (2013), Memduhoğlu ve Meriç (2014), Tösten vd. (2016) araştırma bulgularında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Velilerin çözümünden uzak tek taraflı yaklaşımının okula ve öğretmene karşı suçlayıcı bir tavır sergilemesine sebep olmuş olabilir.

Velilerin eğitim seviyesinin ve ekonomik durumunun düşük olması ise okula ve öğrencilere karşı ilgisizliği de artırabilmektedir. Çünkü eğitimin önemine ve gerekliliğine inanmayan velilerin okula sahip çıkması beklenemez. Bu da okul müdürlerinin veli kaynaklı sorunlarla baş etme mücadelesini olumsuz etkileyebilmektedir. Tösten vd.'ye (2016) göre okul yöneticilerinin ailelerden yeterli ve gerekli desteği alamaması, yönetici ve öğretmenlerde mesleğe karşı kötümserliğe neden olmaktadır. Buna ilaveten Demirbulak'ın (2000) araştırmasında da maddi geliri düşük ailelerin veli toplantıları gibi okulla ilgili etkinliklere daha az ilgi duydukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma bulgularını desteklemektedir. "Çocuğunun her dediğine inanma" sorununun ise çocuğuna aşırı koruyuculuk gösteren velilerde daha sık olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenle, okul yönetimiyle ve hatta diğer velilerle olan sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Araştırmanın bu başlık altındaki diğer önemli bulgusu da velilerin ALO 147 hattını bir iletişim merkezinden ziyade bir şikayet aracı olarak kullanmasıdır. Velilerin ALO 147 hattını amacı dışında kullanmaları okul müdürlerinin zaman ve emek kayıplarına yol açtığı düşünülmektedir.

Öğrenci velilerinden kaynaklı temel sorunlara ilişkin öneriler incelendiğinde okul müdürlerinin velilere yönelik olarak "rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin yapılması ile veli toplantılarının rutin aralıklarla tekrarlanması" önerilerini daha sık ifade ettikleri saptanmıştır. Bu öneriler kapsamında velilerin okul rehberlik servisleri aracılığıyla aile eğitimlerinden geçmeleri gerektiği sonucuna varılabilir. Rehberlik ve eğitim faaliyetleri önerisinin okul müdürlerinin eğitimsiz ebeveynleri istedik seviyeye ulaştırıp öğrencilerin öğrenme-öğretme sürecine aktif katılımlarını artırma isteğiyle de ilgili olabilir. Veli toplantılarının rutin aralıklarla tekrarlanması yönündeki önerinin ise veli-okul işbirliğini sağlamaya yönelik olduğu söylenebilir. Veli profilinin çok düşük olması sebebiyle okul-veli etkileşiminin sekteye uğraması böyle bir önerinin ortaya çıkmasını sağlamış olabilir. Bununla beraber "maddi gücü iyi olan velilerden katkı payı alınması" önerisi bu başlık altında en dikkat çekici öneri olarak görülebilir. Bu öneri, velilerin "her şeyi devletten bekleme" anlayışına bir tepki olarak yorumlanabilir. Başka bir deyişle okul müdürlerinin, velilerin okulu sahiplenmesini bu yolla gerçekleştirmek istedikleri anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin diğer temel sorunları incelendiğinde okul müdürlerinin en çok "okullara yeterince ödenek aktarılmaması, okul binalarının eski ve yetersiz olması, okul güvenlik görevlisinin olmaması ile rehberlik ve denetim eksikliği" gibi çeşitli konularda sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına benzer bir şekilde Erol (1995), Şahin (1996), Gümüşeli (2002), Altuntaş (2005), Sarıca (2006), Turan (2007), Çinkır (2010), Yamaç (2010), Aslanargun ve Bozkurt (2012), Bıyık (2014), Çümen (2014), Kayıkçı ve Akan (2014), Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) araştırmasında da okul müdürlerinin bütçe konusunda sorun yaşadıkları saptanmıştır. Çinkır'a (2010), Memduhoğlu ve Meriç'e (2014) göre ödenek yetersizliği, okul müdürlerini velilerden katkı payı istemelerine yol açmakta, bu da okul yöneticileri ile velileri karşı karşıya getirmektedir. Araştırmaya göre ödenek konusunda anaokulları ve liselerin dışında kalan ilk ve orta-

kulların ciddi sıkıntılar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Anaokulu velilerinden aylık yasal ücret toplama olanağının olması ve liselerin pansiyon geliri ile liselerde harcama yetkisinin okul müdürlerinde toplanmış olması bu sonuçta etkili olmuş olabilir. Başka bir deyişle ilk ve ortaokul müdürlerinin ödenek konusunda harcama yetkisine sahip olmaması bu tür okullarda ödenek sorununu artırabilmektedir.

Araştırmada okul binalarının eski ve yetersiz olması da diğer önemli sorunlar arasında yer almıştır. Demirtaş vd. (2007), Turan (2007), Bıyık (2014), Çümen (2014), Memduhoğlu ve Meriç (2014), Tösten vd. (2016) araştırmasında da okul müdürlerinin okul binalarına ilişkin çeşitli sorunlar yaşadıkları bulgulanmıştır. Çümen'e (2014) göre okul binaları inşa edilirken günebirlik düşünölmekte ve gelecekte olabilecek gelişmeler göz önünde bulundurulmamaktadır. Ülkemizde genel olarak var olan inşaat mantığının da okul binalarındaki sorunları artırdığı söylenebilir (Demirtaş vd., 2007). Araştırmaya göre anaokulları dışında kalan okul binalarının ihtiyaca cevap vermediği ve yeni okul binalarının yapılması gerektiği sonucuna varılabilir. Nüfus artışıyla birlikte okullaşma oranının yükselmesinin yeni okul binalarına olan gereksinimi ortaya çıkardığı sanılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin okullarda güvenlik görevlisinin olmaması ile rehberlik ve denetim eksikliği sorunlarını aynı sıklıkta ifade ettikleri saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin bir kısmının okul çevresinden kaynaklı güvenlik sıkıntısı yaşadıkları söylenebilir. Aile ve çevre desteğinin yetersiz olduğu okullarda güvenlik sorununun daha fazla olduğu tahmin edilmektedir. Nitekim Memduhoğlu ve Meriç'in (2014) araştırmasında da okul müdürlerinin okullarda güvenlik görevlisinin ve gece bekçisinin olmamasından kaynaklı güvenlik sorunları ve hırsızlık olaylarıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu bakımdan okul güvenliğinin yeterince sağlanmaması okullarda görölebilecek önemli tehdit unsurlarından biridir (Tösten vd., 2016). Okul müdürlerinin rehberlik ve denetim eksikliği sorunlarına bakıldığında ise okul içinde yürütölen iş ve işlemlerin istenen kalitede ve nitelikte olmadığı söylenebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında okulların ciddi bir denetim ve kontrol mekanizmasından geçmemesinin etkili olduğu sanılmaktadır. Dolayısıyla rehberlik ve denetim faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleşmemiş olması diğer sorunların ortaya çıkmasına da yol açmış olabilir. Çünkü rehberlik ve denetim, sorunların tespit edilip giderilmesinde işlevsel niteliğe sahip iki önemli unsurdur.

Okul müdürlerinin diğer temel sorunlara yönelik önerilerinin en çok "her okulun ayrı bir bütçesinin olması ve harcama yetkisinin okul müdürlerine devredilmesi" şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Öztürk (2002), Özçelik (2007), Çinkır (2010), Yamaç (2010), Kayıkçı ve Akan'ın (2014) araştırmalarında da kaynak sorununa ilişkin okul müdürlerinin ayrı ve bağımsız bir bütçe tahsis edilmesi gerektiği yönünde öneriler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu önerilerin okulların maddi yetersizlikler içinde olduğunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Merkezi bütçeden ayrılan payın okullara doğrudan aktarılması okulların ödenek konusunda sorun yaşamalarına sebep olabilmektedir. Bunun yanı sıra son yıllarda eğitime ayrılan bütçe miktarında sürekli bir artış

olmasına rağmen okulların maddi sıkıntı yaşadığı bilinmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına tahsis edilen bütçenin eğitim yatırımlarından ziyade personel giderlerine harcanması okullardaki maddi sıkıntıların daha da devam edeceğini göstermektedir. Bu bakımdan eğitim yatırımlarının bütçedeki oranının artırılmasının okullardaki maddi sıkıntıları önleyebileceği düşünülmektedir.

Okulların maddi yönden kaderlerine terk edildiği, dar bütçeyle iş yapmak zorunda oldukları ve ilköğretimin parasız ve zorunlu olmasının okul müdürlerini zor durumda bırakan başka etkenler olduğu ifade edilmektedir (Arslanargun ve Bozkurt, 2012). Özellikle ilk ve ortaokullarda okul müdürlerinin ödeneklerinin olmaması ve harcama yetkisinin İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde bulunması okulların hizmet kalitesini düşürebilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin çoğunun okula kaynak bulma telaşına düştüğü ve asli görevlerine yeterince zaman ayıramadığı söylenebilir. Bu da okul müdürlerini velilerden bağış toplamaya zorlamaktadır. Velilerden bağış toplama noktasında ise okul müdürleri ile veliler arasında farklı sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Çinkır'a (2010) göre de okullar, temel alt sistemler olmasına karşın okul yöneticileri yıllardır az ve sınırlı kaynakla okullarını yönetmeye çalışmaktadır. Bu nedenle eğitime ayrılan kaynakların eğitimin sorun yaşanan öncelikli alanlarına aktarılarak kullanılması gerekmektedir. Tüm bunların doğal bir sonucu olarak okullarda yaşanan mali kaynak sorunu ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri çeşitli alternatifler bulmaya yönlendirerek yönetici ve öğretmenlerin verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Kayıkçı ve Akan, 2014).

Araştırmanın genel sonuçlarına göre okul müdürlerinin okul yönetiminde “öğretmenlerin görevlerini önemsememesi ve savsaklaması, öğretmen dışı personelin (yardımcı hizmetli ve memur) yeterli donanıma sahip olmaması, öğrencilerin sınıf ve okul kurallarına uymaması, velilerin önyargılı ve suçlayıcı tavır sergilemesi ve okullara yeterince ödenek aktarılmaması” gibi konularda sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmaya göre okul müdürlerinin bu temel sorunlara yönelik olarak “performans ve kariyer odaklı ücret sisteminin kurulması, temizlik işlerinin hizmet alımı yoluyla yapılması, veli ev ziyaretlerinin yapılması, velilere yönelik rehberlik ve eğitim faaliyetlerinin yapılması ve her okulun ayrı bir bütçeye sahip olması” şeklinde çözüm önerileri sundukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın tüm sonuçları göz önünde bulundurulduğunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir;

- Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de kariyer basamakları ve performans odaklı nesnel bir ücret sistemi kurulmalıdır.
- Öğretmen, hizmetli ve memur alımları liyakat ve işin ehli olma ölçütlerine göre yapılmalıdır.
- Okul müdürlerine temizlik işleri için hizmet alımı yetkisi verilmelidir.
- Öğrenci velilerine yönelik ev ziyaretleri, aile eğitim programları ve rehberlik faaliyetleri düzenlenmelidir.

- Okullara büyüklüklerine ve öğrenci sayısına göre ödenek ayrılmalıdır.
- Okulların ihtiyaç duyduğu bakım ve onarım işleri için il milli eğitim müdürlükleri bünyelerinde gezici ekipler kurulmalıdır.
- Okul türü, öğrenci sayısı, okulun sosyo-ekonomik çevresi, öğretmen sayısı ve veli profili gibi farklı değişkenler bakımından okul müdürlerinin sorunlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkaran karma araştırmalar yürütülebilir.

## References

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kayılmaz Matbaası.
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006) İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55-71.
- Altuntaş S. Y. (2005). *İlköğretim okullarının finansman ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri (Van ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.
- Aydın, B. (2004). Disiplin sorunları ve çözüm yöntemleri konusunda öğretmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39 (39), 326-337.
- Aydın, M. Z. & Akyol Gürler, Ş. (2014). *Okulda değerler eğitimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 55-67.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranışın yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi ve nitelikli okul*. Ankara: Umut Yayıncılık.
- Başaran İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bıyık, E. (2014). İlkokul / Ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursaloğlu, Z. (1987). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursaloğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursaloğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cereci, C. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumluluklarının hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 170, 94-112.
- Çatal, Y. (2013). *Okul yönetiminden ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikkaya, H. (2012). *Okul yönetimi ve yükseköğretimde öğretmenlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelikten M. (2000). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *9. Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildirisi*.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(27), 297-309.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online Dergisi*, 9(3), 1027-1036.
- Çınkır, Ş., & Kepenekçi, K. Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(34), 236-253.
- Çümen, S. (2014). *Okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri (Zonguldak il örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daresh, J. C. (1986). Support for beginning principals. first hurdles are highest. *Theory Into Practice*, 168.
- Demirbulak, D. (2000). Veli öğretmen görüşmeleri ile ilgili bir çalışma. *Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür*, 146, 53-56.
- 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.
- Demirtaş, H. (2010). Okul örgütü ve yönetimi. Ruhi Sarpkaya (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 79-132). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Draper, J. M. (2000). Contextualising new headship. *School Leadership & Management*, 20 (4), 459-73.
- Dunning, G. (1996). Management problems of new primary headteachers. *School Organisation*, 111-128.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Genç, S. Z. (2005). İlköğretim 1. kademedeki okul aile işbirliği ile ilgili öğretmen ve veli görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 227-243.
- Gorton, R. A. (1987). *School leadership and administration* (3. ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers.

- Güler, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular (Bingöl örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüşeli, A. İ. (2002). İlköğretim okulu müdürleri: çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve mesleki özellikleri. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Güven, M. & Dönmez, B. (2002). Ortaöğretim öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algı ve beklentileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(4), 59-68.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi*. (Çev.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kapıcı, E. G. (2004). İlköğretim öğrencilerinin zorbalığa maruz kalma türünün ve sıklığının depresyon, kaygı ve benlik saygısıyla ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1-13.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Abdurrahman Tanrıoğen (Ed.). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (s.57-83). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayıkçı, G. & Akan, D. (2014). İlköğretim kurumlarının mali kaynak sorunları ve okul müdürlerinin çözüm uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 237-255.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137-158.
- Kişioğlu, A. N., Demirel, R. & Öztürk, M. (2005). Assessing the indoor environment of primary schools in the Southwest of Turkey. *Indoor Built Environ*, 14(2), 141-145.
- Koçak, O. (2011). *Okul müdürlerinin; öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi-osmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar - çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Male, T. (2001). Is the national professional qualification for headship making a difference? *School Leadership and Management*, 463-477.
- MEB (2017). Öğretmen strateji belgesi 2016-2017. [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/201707/26174415\\_Strateji\\_Belgesi\\_RG-Ylan-26.07.2017.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/201707/26174415_Strateji_Belgesi_RG-Ylan-26.07.2017.pdf) (Erişim Tarihi: 19.11.2017).
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.

- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çeviri Edt.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği (2005). T. C. Resmi Gazete, 25905, 13 Ağustos 2005.
- Öğülmüş, S. & Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 1(2), 261-271.
- Özçelik, U. (2007). *Ortaöğretim okullarının finansman kaynaklarının okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak belirlenmesi (Ankara ili Bala ve Gölbaşı ilçelerinde bir çalışma)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özer, N. (2006). *İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algıları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Öztürk, S. (2002). *İlköğretim okullarının finansman kaynakları (Ankara ili Polatlı ilçesi örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarpkaya, P. (2007). Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere göre resmi liselerdeki öğrenci disiplini sorunlarının nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 110-121.
- Saxe, R. W. (1980). *Educational administration today: an introduction*. California: McCutchan Publishing Corporation.
- Semerci, N. & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Sönmez, N. (2010). *Okul yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlar ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5, 129-138.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşdan, M., Tösten, R., Bulut, K. & Karakaya, V. (2013). Okul yöneticilerinin ilköğretim okullarında karşılaşılan yönetim sorunlarına ilişkin görüşleri. *Kafkas Üniversitesi Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12(24), 95-113.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Teyfur, M. (2000). İlköğretim okulları ve yönetici yetiştirme sorunu. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 168-177.
- Thom, D. J. (1993). *Educational managment and leadership*. Alberta: Detselig Enterprises Ltd.
- Tösten, R., Han, B. & Ergül, H. F. (2016). Diyarbakır'daki kamu okullarının yönetim sorunları. *Ekev Akademi Dergisi*, 65, 433-450.
- Turan, H. (2007). Çankaya ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözüme uygulamaları. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türkmen, M. (2004). *Orta öğretim kurumlarında okul güvenliği ile ilgili yaşanan sorunlar*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ünver, G., Bümen, N. T. & Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(155), 63-77.
- Üstün, A. & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Webster, W. (1989). *The new principal: learning about your school and community*. Bloomington: Phi Delta Kappa.
- Yamaç, U. (2010). *İlköğretim okullarının finans kaynakları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yaşaroğlu, F. (2010). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. Fatoş Silman ve Şükürü Ada (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 135-163). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.