

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
YAŞADIKLARI YÖNETİM SORUNLARI (NDJAMENA
ŞEHİR OKULLARI ÖRNEĞİ, ÇAD CUMHURİYETİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Adam IZADINE YOUSSEUF

Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

EYLÜL 2024, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (Ndjamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)” “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Adam IZADINE YOUSOUF

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları
Yönetim Sorunları (Ndjamenen Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 51 sayfalık kısmına ilişkin 27/09/2024 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı % 8'dir.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 27/09/2024

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Öğrenci: Adam İZADINE YOUSSEUF

KILAVUZA UYGUNLUK

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (Ndjamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Hazırlayan

Adam IZADINE YOUSOUF

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ danışmanlığında **Adam IZADINE YOUSSEF** tarafından hazırlanan “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (Ndjamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği/oy çokluğu kabul edilmiştir.

27/09/2024

JÜRİ:

Danışman : **Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ** (İmza)

Üye : **Doç. Dr. İsa YILDIRIM** (İmza)

Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Yağmur KOÇ BAŞARAN** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2024 tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2024

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Eğitim kalitesini ve gelişimini doğrudan etkileyen önemli bir unsur olan okul yönetimi, öğrenci ve öğretmenler için uygun öğrenme ortamları sağlamada merkezi bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ilkokul müdürleri, özellikle eğitim ortamlarının iyileştirilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında kritik bir sorumluluk üstlenmektedir. Ancak, ilkokul müdürleri örgütsel yetersizlikler, sınıf mevcutlarının aşırı kalabalık olması, maddi ve beşeri kaynak eksikliği gibi çeşitli idari zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu araştırma, Encemine şehrindeki ilkokul müdürlerinin karşılaştığı temel idari sorunları incelemeyi; bu zorlukların eğitim-öğretim sürecine etkilerini analiz etmeyi ve bu bağlamda yönetim ve eğitim ortamının geliştirilmesine yönelik somut öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Böylece eğitim hedeflerine ulaşmada karşılaşılan yönetsel zorlukların giderilmesine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Adam Izadine YOUSSEF, Erzincan, 2024

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecimde yanımda olan herkese en içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Özellikle sevgili annem ve kardeşlerime, desteğiyle hedeflerime ulaşmamda büyük rol oynayan kardeşim Abdullah Tahir'e minnettarım. Danışmanım Prof. Dr. Mehmet Özbaş'a, tez sürecinde sağladığı sabır ve içtenlikli desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Araştırmama katkı sağlayan Arş. Gör. Bahtiyar Dildeğmez'e teşekkür ederim. Türkçe öğrenmemde destek olan Emre Yolcu ve süreç boyunca yanımda olan arkadaşlarım ile Erzincan'daki Afrika Öğrenci Kulübü Afro Can'a teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmamı, sabır ve direnişin sembolü Gazze şehitlerine ithaf ediyorum.

Adam Izadine YOUSOUF

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI YÖNETİM
SORUNLARI (NDJAMENA ŞEHİR OKULLARI ÖRNEĞİ, ÇAD
CUMHURİYETİ)**

Adam IZADINE YOUSOUF

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2024

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Çad Cumhuriyeti'nin başkenti N'Djamena'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını belirlemektir. Araştırma, Çad Cumhuriyeti N'Djamena kentinde görev yapmakta olan 7 ilköğretim okul müdürü ile yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma, özellikle okul yönetiminde ortaya çıkan maddi, fiziki, öğretim yöntemleri ve insan kaynaklarıyla ilgili problemleri ele almaktadır. Çad'daki eğitim sistemi üzerine yapılan sınırlı sayıdaki çalışma göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma, eğitim yönetimi alanında önemli bir boşluğu doldurmakta ve Çad'daki eğitim sistemine yönelik politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada nitel bir yöntem kullanılmış ve fenomenoloji (olgubilim) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu bağlamda, yedi ilköğretim okul müdürüyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Bulgular, yöneticilerin en sık karşılaştığı sorunlar arasında öğretmen maaşlarının yetersizliği, okul binalarının fiziki eksiklikleri, öğretmenlerin devamsızlık sorunları ve ders kitaplarının okullara geç ulaşması gibi konuların olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, bu sorunların çözülmesi için okul müdürlerine yeterli bütçelerin sağlanması, öğretmen denetimi ve mesleki gelişim süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu araştırma, Çad'daki eğitim sisteminin gelişmesine katkı sağlamayı ve okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunları çözmeye yönelik somut öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çad Cumhuriyeti, İlköğretim, Okul Yönetimi, Yönetim Sorunları.

**MANAGEMENT PROBLEMS FACED BY PRIMARY SCHOOL MANAGERS
(THE EXAMPLE OF NJAMENA CITY SCHOOLS, REPUBLIC OF CHAD)**

Adam IZADINE YOUSOUF

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, September 2024

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the management problems faced by primary school administrators in N'Djamena, the capital of the Republic of Chad. The research was conducted through face-to-face interviews with 7 primary school principals working in N'Djamena, Republic of Chad. The study deals especially with the problems related to material, physical, teaching methods and human resources in school management. Considering the limited number of studies on the education system in Chad, this research fills an important gap in the field of educational administration and aims to contribute to policy development processes for the education system in Chad. A qualitative method was used in the study and a phenomenological approach was adopted. In this context, in-depth interviews were conducted with seven primary school principals. The data obtained from the interviews were analyzed using descriptive analysis method. The findings revealed that the most common problems faced by principals were inadequate teacher salaries, physical deficiencies in school buildings, teacher absenteeism, and late delivery of textbooks to schools. As a result, it was suggested that in order to solve these problems, school principals should be provided with adequate budgets and teacher supervision and professional development processes should be improved. This study aims to contribute to the development of the education system in Chad and to provide concrete recommendations to solve the main problems encountered in school management.

Keywords: Management Problems, Primary Education, Republic Of Chad, School Management.

İÇİNDEKİLER

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YAŞADIKLARI YÖNETİM SORUNLARI (NDJAMENA ŞEHİR OKULLARI ÖRNEĞİ, ÇAD CUMHURİYETİ)

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İlköğretim Eğitimi	4
1.1.1. İlköğretim Eğitiminin Çerçevesi	4
1.1.2. İlköğretim Eğitimi Amaç ve İlkeleri	5
1.1.3. İlköğretim Eğitiminin Önemi	7
1.2. Okul Yönetimi	8
1.2.1. Yönetim Kavramı.....	8
1.2.2. Eğitim Yönetimi.....	11
1.2.3. Eğitim Denetimi	12

1.2.4. Okul Yönetimi ve Önemi	12
1.2.5. Okul Yöneticisi	16
1.2.6. Okul Yöneticilerinin Diğer Paydaşlarla İlişkileri	23
1.2.7. Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Problemler	25

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli	28
2.2 Çalışma Grubu.....	29
2.3 Veri Toplama Araçları.....	29
2.4. Araştırmanın İnanırlılık, Güvenilebilirlik, Onaylanabilirlik ve Aktarılabiliğine İlişkin Bilgiler.....	30
2.5. Verilerin Toplanması.....	32
2.6. Verilerin Analizi.....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. “Okul Yönetiminde Karşılaştığınız Fiziksel Problemler Nelerdir?”	35
3.2. “Sınıflarınızdaki Öğrenci Mevcudu İle İlgili Sorunlarınız Var Mı?	37
3.3. “Öğretmenlerin Yeterlilik Ve Başarı Düzeyleri İle İlgili Problemler Nelerdir?”	39
3.4. “Okul Yönetiminin Eğitim Yönetimi Ya Da Amir Konumundaki Eğitim Üst Yönetimi İle İlgili Problemler Nelerdir?”	41
3.5. “Görev Yaptığınız Okulda Karşılaştığınız Maddi Problemler Neler?”	43
3.6. “Sınıflar Ve Okuldaki Öğretim Teknolojileri Eksikliği İle İlgili Problemler Nelerdir?”.....	45
3.7. “Okulun Yönetim Ve Öğretim İşlerinin Denetimiyle İlgili Problemler Nelerdir?”.....	48

3.8. “Okulun Teknik Destek Hizmetleri Ve Teknik Yönlendirme İşleri İle İlgili Problemler Nelerdir?.....	50
3.9. “Öğretim Programları Ve Ders Kitaplarına İlişkin Problemler Neler?”	52
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA.....	62
EKLER	70
ÖZ GEÇMİŞ	71



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Öğretim Elemanı Demografik Özellikleri.....	29
---	----



GİRİŞ

Belirli bir hedefe veya hedefler grubuna ulaşmak için kurulan örgütlerde, hedefe ulaşmada ilk adım, farklı zihinsel ve bedensel becerilere sahip bireylerin iş bölümü ve koordinasyonunu sağlamak olmalıdır (Karagöz, 2006). Zihinsel ve bedensel becerilerinin yanı sıra, farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip bireylerin hedefler doğrultusunda davranmalarını, iş bölümü yoluyla kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmelerini ve ortak bir hedefi paylaştıkları örgütün diğer çalışanları ile koordineli bir çaba göstermelerini sağlamak, yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli görevlerden biridir. Çünkü, örgüt çatısı altındaki bireyler hedefler doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirmedikçe, örgüt etkisiz hale gelebilir ve giderek yok olabilir ve yöneticilerin temel görevinin çalışanların davranışlarını hedeflere doğru yönlendirmek olduğu aşıkardır (Çetin, 2019).

Klasik dönemden günümüze, yönetim bilimciler çalışanları hedefe yönlendirme konusuna titizlikle odaklanmış ve insanları etkilemenin yollarını aramışlardır. Bu arayışta, güç ve otorite kavramları tanımlanmış ve yöneticiler tarafından insanları etkilemenin bir aracı olarak kabul edilmiştir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun neyi başarması gerektiğine dair bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlamalı ve bunun örgüt üyeleriyle paylaşılmasına öncülük etmelidir. Okul yöneticileri, okullardaki eğitim-öğretim sürecinin yönetiminden öncelikli olarak sorumludurlar. Ancak; her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde veya daha genel anlamda eğitim taleplerinde örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyen bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Üstün ve Bozkurt, 2003).

İlköğretim yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini uygularken bir dizi sorunla karşılaşmaları muhtemeldir. Özellikle son yıllarda, ilköğretim kurumlarında okutulan tüm derslerin müfredatında yapılan değişiklikler, eğitim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, öğretim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeler ve toplumun eğitim kurumlarından beklentilerinin çeşitlenmesi, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini vurgulamalarını ve tüm bu beklentilere yanıt vermelerini gerektirmektedir. Eğitim reformlarında birincil değişim uzmanı olarak okul müdürlerinin rolüne odaklanmak, çözümlerin daha etkin bir şekilde sağlanabilmesi açısından önemlidir. Okullar, insanlara yönelik örgütlenmiş ve insanlara ulaşmanın yolu olduğundan, okulda geleneksel okul

yönetimi veya geleneksel eğitimle değil, eğitim yöneticisi, liderlik ve öğretmen liderliğiyle yönetilebilir (Tılıç, 2020).

Okul, eğitim alanında çalışan herkesin emeğinin birleştiği alandır ve okul bu rolü yerine getiremediği takdirde tüm çabalar boşa gitmektedir. Okul içinde bu gerçeğin kabulüyle birlikte eğitim hedeflerine ulaşılabilir ve eğitim mekanizmalarının sürekliliği sağlanmış olur (Lassibille, 2016). Okulun yönetim biçimi ve çalışma yöntemleri, misyonunu istenilen şekilde yerine getirmede son derece önemlidir. Okul yönetimi, okulda, eğitimin gelişimini izler, strateji ve planların değerlendirilmesi ve bunların nasıl uygulanacağı ile ilgilenir. Yönetim, analiz, karar verme, uygulama ve değerlendirme işlemlerini yapar. Okulun geliştirilmesinde ve etkililiğinin artırılmasında okul müdürünün oynadığı rolün öneminden yola çıkılarak, yöneticilerin denetleme ve gözlemleme yeteneklerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Okulun başarısını artırmak için karşılaşılan sorunlar birçok çalışmada ele alınmıştır. El-Komaty (2002) tarafından yürütülen çalışmada, okul yöneticilerinin seçim süreci genellikle mutlak kıdeme bağlı olduğundan, seçim sürecindeki eksikler nedeniyle nitelikli olmadıkları sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda yöneticiliğin gerektirdiği eğilim ve beceriler dikkate alınmamakla birlikte, okul müdürü pozisyonundaki kişilerin çoğunu, okul yönetimi ve teknik denetim alanında herhangi bir nitelik veya eğitim almadan yöneticilik yapılmasının sağlıklı olmayacağı, okullarda karşılaşılan sorunları da tespit edemeyecekleri bildirilmiştir. Hacer ve ark.'nın (2000) çalışmasında ise okullardaki yönetim eksikliklerinin tespit edilmesi ve okulların durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, çoğu okulun başarı için gerekli araçlardan ve ihtiyaçlardan yoksun olduğu belirlenmiştir. Bu durumun nedeni olarak ise okul yönetiminin rolünde başarılı olamaması olduğu bildirilmiştir.

Bu çalışma Çad Cumhuriyeti'nin eğitim sistemi ve özellikle ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunları üzerine odaklanması, bu alanda oldukça sınırlı olan literatüre katkı sağlamaktadır. Çad gibi gelişmekte olan ülkelerde eğitim yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar sınırlı olduğu için, bu çalışma, yalnızca eğitim bilimleri alanına değil, aynı zamanda politika yapıcılar ve eğitim uygulayıcıları için de değerli bilgiler sunmaktadır. Özellikle, Çad'ın başkenti N'Djamena'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştığı maddi, fiziksel ve insan kaynaklarına dayalı sorunları

betimlemesi, eğitim yönetimindeki eksiklikleri ortaya koyarak bu eksikliklere yönelik çözüm önerileri geliştirmeye olanak tanımaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı, nitel araştırma yöntemi kullanarak saha verilerine dayalı somut sonuçlar elde etmesidir. Özellikle fenomenolojik yaklaşımın kullanılması, eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunları derinlemesine anlamaya yardımcı olmuştur. Eğitim yöneticilerinin deneyimlerini merkeze alan bu yaklaşım, eğitim yönetiminin iyileştirilmesi için gereken unsurlar hakkında daha net bir görüş sunmaktadır.

Bu, gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların yerel ve kültürel bağlamlarını göz önünde bulundurmak açısından oldukça değerlidir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel amacı, İlköğretim okulları müdürlerinin bakış açısına göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin ortaya çıkarılması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın alt amaçları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- Okul yönetiminde karşılaşılan fiziksel problemler ortaya konacak
- Sınıflardaki öğrenci mevcudu ile ilgili sorunları belirlenecek
- Kurumlarda görev yapan öğretmenlerin yeterlilik ve başarı düzeylerini tespit edilecek
- Okul yönetiminin eğitim yönetimi ya da amir konumundaki eğitim üst yönetimi ile ilgili problemler belirlenecek
- Okul yönetiminde karşılaşılan maddi kaynaklı problemler ortaya konacak
- Sınıflardaki ve okuldaki öğretim teknolojilerindeki olası eksiklikler belirlenecek
- Okulun yönetim ve öğretim işlerinin denetimiyle ilgili problemler belirlenecek
- Okulun teknik destek hizmetleri ve teknik yönlendirme işleri ile ilgili problemler belirlenecek
- Öğretim programları ve ders kitaplarına ilişkin problemler belirlenecek

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İlköğretim Eğitimi

1.1.1. İlköğretim Eğitiminin Çerçevesi

Çad'da ilköğretim sistemi, önemli zorluklarla karşı karşıya olmasına rağmen bazı olumlu adımlar da atılmaktadır. Ülkedeki eğitim sistemini olumsuz etkileyen temel faktörler arasında yoksulluk, düşük okullaşma oranları ve özellikle kırsal bölgelerde altyapı eksiklikleri yer almaktadır. Kültürel normlar, çocuk işçiliği ve ekonomik yetersizlikler nedeniyle birçok çocuk, özellikle kız çocukları okula devam edememektedir. Ayrıca, nitelikli öğretmen eksikliği ve eğitim materyallerinin yetersizliği, sınıfların aşırı kalabalık olmasına ve eğitimin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu zorluklara rağmen, Çad hükümeti 2006 yılında ilköğretimi ücretsiz hale getirerek eğitimdeki mali engelleri hafifletmiş ve okullaşma oranlarında bir artış sağlamıştır. UNICEF ve Küresel Eğitim Ortaklığı (GPE) gibi uluslararası kuruluşlar, okulların inşası, öğretmenlerin eğitimi ve kaynakların sağlanması gibi projelerle Çad'daki eğitim sistemine destek vermektedir. Örneğin, Revitalizing Basic Education in Chad projesi, okul dışı kalan 34.000'den fazla çocuğun kaliteli ilköğretime erişimini sağlamayı hedeflemektedir (Education Policy and Data Center [EPDC], 2013; Broken Chalk, 2024; Education Above All Foundation, 2014).

Çad'da ayrıca öğretim programının gerçek yaşamla daha uyumlu hale getirilmesi ve pedagojik yaklaşımların öğrenci merkezli hale getirilmesi gibi reformlar üzerinde de çalışılmaktadır. Ancak, çocukların eğitim fırsatlarına tam olarak erişebilmesi için daha fazla çaba sarf edilmesi gerekmektedir. İlköğretim eğitiminin çerçevesi, öğrencilere temel

okuma, yazma ve matematik becerilerini kazandırmakla birlikte, sosyal ve duygusal gelişimlerini desteklemek, öğrencilerin yaratıcılıklarını ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek için de önemlidir. Bu çerçeve aynı zamanda öğretmenlerin pedagojik yaklaşımlarını güçlendirmek ve öğretim yöntemlerini iyileştirmek için rehberlik sağlamaktadır (Akınoğlu ve Sarı, 2013).

1.1.2. İlköğretim Eğitimi Amaç ve İlkeleri

İlköğretim, eğitim sisteminin temelidir. Bu eğitim kademesinde bireyler, toplumun diğer üyeleriyle uyum içinde yaşamak ve hayatlarını daha iyi bir şekilde sürdürmek için gerekli temel bilgi ve becerileri edinirler. İlköğretimde edinilen bilgi ve beceriler, bir yandan bireyin hayata atıldığında kendisi ve toplum için daha üretken ve etkili olmasını sağlarken, diğer yandan daha ileri düzeyde öğrenmenin temelini oluşturur. İlköğretimin amaç ve görevleri, ulusal eğitimin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusundadır ve aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yaylacı, 2007; Gül, 2013);

- Her Türk çocuğunu ilgi, yetenek ve kabiliyetlerine göre eğiterek hayata ve yüksek öğrenime hazırlamak,
- Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; ulusal ahlaki zekâyâ uygun olarak yetiştirmek,
- İlköğretimin son sınıfının ikinci yarısında oryantasyon hizmetleri, öğrencilere ortaöğretimde takip edilebilecek okullar ve programlar, yolu açabilecek meslekler hakkında tanıtıcı bilgiler vermek için gerekli çalışmaları yapmak.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne (MEB, 2003) göre ilköğretimde aşağıdaki esaslar göz önünde tutulur:

- -İlköğretim, zorunlu ilköğretim çağına gelen her Türk vatandaşının hakkıdır ve zorunludur.
- İlköğretim kurumlarında karma eğitim yapılır.
- İlköğretimde ders ve ders dışı etkinliklerde Türkçenin doğru, güzel ve etkili kullanılması temel amaçtır.
- İlköğretim kurumlarının oluşturulmasında ve işletilmesinde, her türlü eğitim ve öğretim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında Atatürk ilke ve

inkılapları izlenir. Evrensel değerler çerçevesinde öğrenmeye ve millî kültürün geliştirilmesine önem verilir.

- İlköğretim kurumları; Dil, ırk, cinsiyet, felsefî inanç ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitim konularında hiçbir kişi, zümre veya sınıfa ayrıcalık tanınamaz.
- Eğitim-öğretim faaliyetleri; Eğitim-öğretim esasları, öğrencinin düzeyi, bulunduğu ortamın özellikleri ve programda tanımlanan ilkeler dikkate alınarak, bu Yönetmeliğin 5 inci maddesindeki amaçlara ulaşacak şekilde düzenlenir ve uygulanır.
- İlköğretim kurumlarında herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanır. Maddi imkânı kısıtlı öğrencilere gemide ve ücretsiz burslarla öğrenimlerini sürdürme imkânı sağlanır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukların eğitimi için özel tedbirler alınır.
- Eğitim hizmetlerinin düzenlenmesinde öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri ile toplumun ihtiyaçları dikkate alınır.
- Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, personel ve veliler arasında demokrasi bilinci geliştirilir; Kurumda, iş birliği, iş bölümü, seçme, tercih, katılım ve düşüncelerini ifade etme kapasitesi gibi demokratik kuralların uygulandığı, sevgi, saygı ve hoşgörüye dayalı bir çalışma ortamı oluşturulur.
- İlköğretim kurumlarında uygulanan öğretim programı, yöntem ve teknikler ile kullanılan eğitim teknolojisi; Bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre yenilenir, okul, çevre ve ülkenin ihtiyaçlarına göre sürekli iyileştirilir.
- İlköğretim kurumlarında açıklık ve güvenilirlik ön planda tutulur. Eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinin kurul ve komiteler tarafından yürütülmesini, öğrenci, öğretmen, veli ve çevrenin gözetim ve denetimine açık kalmasını sağlar.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlar, eğitim ve öğretimin kalitesini artırır ve kurumun rekabet gücünü yükseltir.
- Okul, aile ve çevre arasında iş birliği sağlanır.
- İlköğretimde öğrenciler olduğu gibi kabul edilir ve değerlendirilir.
- Öğretmen, günlük olaylara ve eğitim fırsatlarına uygun şekilde yer verir.

- Öğrencilere temel bilgi, beceri ve değerler kazandırmak, öğrencilerin davranış, ilgi ve yeteneklerini belirlemek, programlara uygun olarak genel başarılarını değerlendirmek, mesleki alanlarını tanıtmak ve yönlendirmek için önlemler alınır.
- Özel eğitim gereksinimi olan bireylerin kaynaştırma uygulamaları ile akranlarıyla birlikte eğitimlerine devam etmeleri esastır. Bu öğrenciler, akranlarıyla aynı sınıfta veya okullarda açılan özel sınıflarda eğitimlerine devam edebilirler. Kapsamlı eğitim uygulamalarında özel eğitime ilişkin mevzuat hükümleri uygulanır.

1.1.3. İlköğretim Eğitiminin Önemi

Eğitim, bireyler ve toplumlar için daha parlak bir geleceğin kilidini açmanın anahtarıdır. Bu bağlamda, ilköğretim eğitimi, öğretimin ilk kademesinde öğrencilerin temel bilgi ve becerilerini şekillendirmede önemli bir rol oynar. İlköğretim, genç çocuklara yetişkinliğe hazırlanmaları için temel beceri ve bilginin öğretildiği eski medeniyetlere kadar uzanan yüzyıllardır toplumların temel taşı olmuştur (Griggs, 2007).

İlköğretim kavramı zamanla, öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli eğitim sistemleri ve yaklaşımları ortaya çıkarak gelişmiştir. Modern zamanlarda, ilköğretim eğitimi Türkiye’deki eğitim sisteminin temel bir bileşenidir ve çocuklara yüksek öğrenimde ve iş gücünde başarılı olmak için gerekli bilgi ve becerileri sağlar. İlköğretim alanındaki önemli şahsiyetler, herkes için eğitimin önemini savunmada önemli bir rol oynamıştır (Özden, 2011). Mustafa Kemal Atatürk’te eğitimin ulusun geleceğini şekillendirmedeki dönüştürücü gücünü vurgulamış, yaptığı eğitim reformları ile Türk eğitim sisteminin modernize edilmesini ve geçmişi ne olursa olsun tüm çocuklar için erişilebilir hale getirmeyi amaçlamıştır. Eleştirel düşünme, problem çözme ve karakter gelişimine odaklanan çok yönlü bir eğitim vizyonu, bugün Türkiye’deki eğitim uygulamalarını etkilemeye devam etmektedir (Develi, 2006). İlköğretim eğitiminin etkisi, yaşam boyu öğrenme ve kişisel gelişim için temel oluşturduğu için çok kapsamlıdır. Çocuklara sağlam bir eğitim temeli sağlayarak, ilköğretim eğitimi onlara okuryazarlık, aritmetik ve eleştirel düşünme gibi temel beceriler kazandırır. Bu beceriler, yüksek öğrenimde, işyerinde ve günlük yaşamda başarı için gereklidir. Ayrıca, ilköğretim eğitimi genç öğrencilere disiplin, saygı ve ekip çalışması gibi değerleri aşılayarak onları toplumun sorumlu ve üretken üyeleri olmaya hazır hale gelmektedirler (Griggs, 2007).

İlköğretim eğitiminin önemine ilişkin çeşitli bakış açıları vardır ve bu, paydaşların çeşitli ihtiyaçlarını ve önceliklerini yansıtmaktadır. İlköğretim eğitiminin öğrencileri iş gücünün taleplerine hazırlamak için mesleki eğitime ve pratik becerilere daha fazla odaklanması gerektiğini savunanlar ve ilköğretimin; sanat, spor ve ders dışı etkinlikleri içeren daha bütünsel bir eğitim yaklaşımının, çok yönlü bireyler yetiştirmek için gerekli olduğunu savunan eğitimciler mevcuttur. Bu nedenle, ilköğretim eğitiminin ideal formatı ve içeriği konusundaki tartışmalar devam etmektedir ve eğitimciler, politika yapıcılar ve ebeveynler, genç öğrencilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi yaklaşımları bulmaya çalışmaktadır (Sitopu ve ark., 2024).

1.2. Okul Yönetimi

1.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, insan, malzeme, para, bilgi gibi kaynakların bir amaca ulaşmak için planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir. Yönetim, çeşitli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik stratejik bir yaklaşım olup, iş dünyası, kamu sektörü, sivil toplum kuruluşları ve bireysel hayat dahil olmak üzere her alanda uygulanabilmektedir ve temel amacı, örgütün veya bireylerin kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır (Gökdeniz, 2017).

Yönetim kavramını anlamak, farklı bakış açıları ile çok çeşitli odaklanma noktaları nedeniyle zordur. Ayrıca tanımın oluşturulduğu zamana bağlı olarak yönetimin anlamı değişmektedir. Yönetim kelimesinin kökeninin Latince “*servire*” olduğu belirtilmektedir. Bu tanıma göre yönetim, çalışanların başkalarına hizmet ettiği veya belirli bir sistem aracılığıyla önceden saptanan hedeflerin gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir (Ali, 2006). Frederick Taylor, yönetimi, hedefleri kesin olarak belirleme ve ardından bireylerin bunları en iyi ve en ucuz şekilde gerçekleştirmesini sağlama işi şeklinde tanımlamaktadır (Wren, 2011). Henry Fayol ise yöneticinin tahmin yapma, planlama, düzenleme, emir verme, koordinasyon ve izleme gibi görevleri arasındaki bağlantıyı kurduğunu belirtmektedir (İbrahim, 2011). Diğer yandan yönetim, belirli bir hedef ya da hedefler kümesine ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı içeren etkinliklerin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Şerif, 2000).

Yönetimin işlevleri birçok unsuru içerir ve bunlardan çok önemli birisi planlamadır. Planlama, yönetimin temeli ve üzerine kurulduğu prensiptir (Doktor, 1999).

Planlama, farklı alanlardaki yaşam yollarını belirlemeyi amaçlar ve insanın yaşamındaki yolunu net bir şekilde görmesini sağlar. Böylece birey üstlenilen rolü ve bu rolün hedeflerini başarılmasını amaçlayan sonuçları tam olarak anlayabilmektedir (Apulova ve Abdülazim, 2000). Muhammed'e (2012) göre, planlama, hangi işlerin yapılması gerektiğini, bunların nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını önceden belirleme süreci olarak tanımlanır. Yapılacak herhangi bir işin gerçekleştirilmeden önce düşünme ve tasarlama işlemidir ve ne yapılacağına dair kararlar almayı içerir. Başarılı yönetimde planlama işlevini yerine getirirken aşağıdaki yönler dikkate alınmaktadır (Apulova ve Abdülazim, 2000):

- Ulaşılması gereken hedeflerin belirlenmesi.
- Çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayacakları politika ve kuralların belirlenmesi.
- Hedeflere ulaşmak için kullanılması gereken materyal ve insan unsurlarının belirlenmesi.
- Farklı işlemlerin gerçekleştirilmesinde izlenecek ayrıntılı prosedürlerin veya adımların belirlenmesi.

Örgütlenme, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan iş birliğinin sağlandığı süreç olarak tanımlanır. Ayrıca, işlerin belirlenmesi, bölümlenmesi, sorumlulukların açıklanması, yetkilerin devredilmesi ve çalışanlar arasında ilişkilerin kurulması yoluyla hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının iş birliği yapmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütlenme, temel bir işlevsel uygulama olarak, aynı zamanda çalışanların en yüksek verimlilikle bir araya getirilmesi sürecidir (Hemşeri, 2001). Bazı örgüt ve yönetim uzmanları, örgütlemenin yönetimin uygulandığı genel çerçeve olduğunu düşünmektedirler. Diğerleri ise örgütlenme yönetimin omurgası olduğunu savunmaktadırlar ve tüm organizasyon ve yönetim uzmanları, organizasyon işlevinin yönetim sürecindeki önemini ve ilerlemedeki etkin rolünü kabul etmektedirler (Apulova ve Abdülazim, 2000). Okul içinde örgütlenme, okulun hedeflerini gerçekleştirmek için eğitim faaliyetlerinin bölünmesini ve her faaliyetin bileşenlerinin belirli bir yönetim altında toplanmasını içerir. Bu, öğretmenlere, okul müdürüne, müdür yardımcılara ve diğer bütün insan kaynaklarına belirli görevler verilmesini gerektirmekte olup, diğer yandan bu süreç, görevleri yerine getirmek için gerekli yetkilerin verilmesini de

kapsamaktadır. Örgütlenme ayrıca, bireyler, işler ve araçlar arasındaki eşgüdümlemeyi sağlamak için gereklidir ve eğitim sürecinin başarısını garanti etmek için kullanılmak zorunda olan bir süreçtir (Hacı, 2001).

Şerif'e (2000) göre örgütlemenin bileşenleri aşağıdaki gibidir:

- İş tasarımı: Çalışanların her bir merkezde ne yapmaları gerektiğini belirleme ve iş için gerekli uzmanlığa dayanmaktadır.
- İşlerin toplanması: İş tasarımının ardından, işlerin uygun bir şekilde toplanması, iş birliği içindeki faaliyetler arasında eşgüdümü kolaylaştırmak gerekir. Bu işlev; aynı zamanda örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için entegrasyonu; yani uyum ve bütünleştirmeyi sağlamak için gereklidir.
- Yetki ve sorumluluk: Yetki ve sorumluluğun nasıl kullanılacağını anlamlı bir şekilde belirlenmesidir. Yetki ve sorumluluklar, farklı düzeylerdeki yöneticiler tarafından bir yetki devri olarak görülürken, aynı zamanda organizasyonun bütünü tarafından başka bir kavram olan merkeziyetçilik açısından da ele alınır.
- Yönetimin kapsamı: Doğrudan yöneticinin yetki ve kontrol alanındaki astlar, performans raporlarını sunarlar ve yönlendirme ve denetleme yetkisini uygularlar. Bu kavramın organizasyonel süreçteki önemi, iş gruplarının verimliliğini doğrudan etkiler.

Yönetimde sorumlulukları ve yetki alanlarının belirlenmesi, işlerin çalışanlar arasında dağıtılması ve her bireyin yetki alanının saptanması anlamına gelmektedir. Yönetim planlamasında diğer önemli husus çalışma yöntemlerinin belirli kurallar çerçevesinde belirlenmesidir ve çalışanlar arasındaki iletişim dahi prosedürlere bağlı olarak belirlenmelidir. Son olarak yönetim planlamasında çalışanlar arasında kararların uygulanması ve işlerine yönlendirilmelidirler (Terzi, 2011; Turan ve Şişman, 2013).

Koordinasyon, planın parçalarını bir araya getirerek iç kısımlarında bir bütünlük oluşturmayı ve dış kısımlarında bir ulusal plan olarak uyumlu bir birim oluşturmayı amaçlar. Bu, hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılan araçların eşgüdümlenmesiyle gerçekleştirilir (Muhammed, 2000). Koordinasyon süreci, farklı seviyelerde yer alan okullardaki tüm faaliyetler arasında bütünlük, uyum ve düzen sağlayarak istenilen hedefleri gerçekleştirmeyi hedeflediği için bu süreç, görevlerin ve sorumlulukların belirlenmesini ve kurum içindeki komiteler ve bireyler arasında

dağıtılmasını içermektedir (Muhammed, 2000). Öte yandan koordinasyon, okuldaki bireylerin çabalarını bir araya getirerek ortak bir hedefe ulaşmayı sağlayan bir süreç olarak tanımlanır (Ahmed, 2003).

Okul yönetiminin ve temel faaliyetlerinin bir parçası olarak, bireylerin ve okuldaki çalışanların çabalarının, yüksek verimlilikle hedeflere doğru hareket ettirilmelerini sağlayan önemli bir unsurdur. Yönlendirme, yönetim süreçlerinde önemli bir aşamadır ve bireyleri istenilen hedeflere ulaştırmak için bilge liderlik ve çabalarını göstermeyi amaçlaaktadır. Yönlendirmenin sadece işlerin icrası olmadığını; aynı zamanda diğerlerinin başarılı performans göstermelerini sağlamak için onların çabalarını özendirme bir şekli olduğunu anlamak gerekmektedir (Apulova ve Abdulazim, 2000). Yönlendirme, astların doğru performans tarzını göstermeye yönelik talimatlar, bültenler ve genelgelerle yetkililer tarafından düzenli olarak gerçekleştirilir. Yönlendirme birçok ana rolü üstlenir, bunlar arasında şunlar bulunmaktadır (Babayiğit, 2020):

- Öğretmenlere en iyi öğretim yöntemleri ve sınıf yönetimi konusunda yönlendirme amacıyla düzenli sınıf ziyaretleri,
- Yöneticilerin yönlendirmeleri ve gözlemlerini öğretmenlerle tartışma ve uygulama,
- Yeni ve atanan öğretmenlerin yeni görev yerlerindeki sorumluluklarını öğrenmeleri için yönlendirme,
- Yönetim çalışanları ile yardımcı personelin iyi çalışma yöntemlerine yönlendirilmesi ve performans seviyesinin artırılması,
- Öğrenci sorunlarının belirlenmesi, uygun çözümlerin önerilmesi ve takip edilmesi için öğrencilere yönlendirme,
- Öğretmenlerin sorunlarının belirlenmesi ve bunların tedavisi için uygun çözümlerin önerilmesi (Muhammed, 2012).

1.2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için eğitim örgütleri içinde veya eğitim örgütleri arasında birbirine bağlı ve bütünleşmiş bir süreçtir ve diğer alanlardaki yönetim gibi bir araçtır ve amaç değildir. Eğitim yönetiminin işlevi, eğitim amaçlarını gerçekleştirmektir; bu nedenle uygulama anlamına gelir ve bu eğitim

amaçlarının nasıl gerçekleştirildiğini ortaya koyan bir yönetim biçimidir (Al-Khatib, 2003).

Eğitim, insan ve materyal unsurları içeren bir süreçtir (Süleyman, 2000). Eğitim yönetimini, devletin eğitimi kendi ideolojisi (çevre ve toplumun doğası ve toplumun kendi öznel değerler çerçevesine bağlı olarak) ile çağdaş bilgi ve eğitimsel yenilikler doğrultusunda nasıl yönettiği şeklinde tanımlamıştır. Eğitim yönetimi ve eğitim kavramlarının aynı şey olduğunu düşünen yazarlar mevcuttur ancak kavramların birbirlerine karışmaması gerekmektedir (Ali, 2006). Öğrenim kavramını kullanmayı tercih edenler, modern eğitim yönetiminin eğitim kelimesinin, öğrenim kelimesinden daha kapsamlı olduğuna inanmaktadırlar. Eğitim örgütlerinin işlevi, öğrenimi tamamlamaktır. Bu nedenle eğitim ve yönetim kelimeleri eğitim yönetimi için eşanlamli hale gelmiştir (Rajoub, 2011).

1.2.3. Eğitim Denetimi

Eğitim denetimi, öğretmenin daha iyi performans göstermesine destek sağlayarak eğitim durumunu iyileştirmeye yardımcı olan tüm süreçlerdir (El Bahwashi, 2012). Denetim, önceden belirlenmiş planın uygulanması ve amaçlara ulaşma ile ilgili işlevlerin karşılanması sürecidir. Aynı zamanda ulaşılmak istenen hedefleri gerçekleştirmek için uygun bir ortamın oluşturulmasını amaçlamaktadır (Muhammed, 2012). Eğitimde denetim, aşağıdaki yollarla gerçekleştirilmektedir:

- Denetim alanındaki çalışanların liderliği ve yönetimi.
- Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için destek ve yardım sağlanması.
- Belirlenmiş eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi.
- Öğretmen ve denetçi arasında demokratik uygulamaların benimsenmesi.
- Öğretmenler, öğrenciler ve yönetim tarafından eğitim girişimlerinin kullanılması (El Bahwashi, 2012).

1.2.4. Okul Yönetimi ve Önemi

Okul yönetimi, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde işleyişini sağlamak ve öğrencilere kaliteli bir eğitim sunmak için kritik bir role sahiptir. Okul yöneticileri,

okulun genel işleyişini planlar, organize eder ve kontrol eder, bu da okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. İş bölümü yapılarak işler arasında uzmanlıkların ortaya çıkırılması, üretkenlik ve verimliliği artırmaktadır. Yönetim ve diğer çalışmaların birbirinden ayrılması ile güç ve sorumluluğun eşitlenmesi sağlanır, çünkü sorumluluk yetkinin bir sonucudur. Ayrıca disiplin, emirlere itaat ve iş kurallarına saygı vurgulanır ve liderlikte astın bir liderden talimat alması baz alınmaktadır. Yönlendirme birlikte yapılır, çünkü bir amaç doğrultusunda çalışma çabaları ve faaliyetleri yönetim tarafından yönlendirilir. Adil ödül sistemi çalışanlar arasında memnuniyeti sağlar. Merkeziyetçilik koşullara ve durumlara bağlı olarak belirlenir. Yetki derecelendirilir ve doğrudan amirin iletişimini aşmaz. Kişiler ve nesneler uygun pozisyonlarda organize edilmesiyle birlikte de bireylere adalet ve eşitlikle davranılarak, morale katkıda bulunmaktadır. Astların inisiyatif alması, yenilikçi olması ve karar alma sürecine katılımı teşvik edilir. Tüm çalışanlar arasında takım ruhu geliştirilir (Ahmed, 2003).

Okul yönetimi kavramı, üç bütünleşmiş ve birbirine bağlı unsurdan oluşan bilimsel bir yönetim süreci olarak kabul edilmektedir. İlk unsur, kararların nesnel ve programlanmış bir şekilde alınmasına yardımcı olan planlamadır. İkinci unsur, liderlik, iletişim, yetkilendirme, danışma ve koordinasyon faaliyetleri aracılığıyla düşünce ve kavram aşamasından uygulama ve eylem aşamasına geçişi içeren uygulamadır. Üçüncü unsur ise denetimdir ve yönetim sürecinin temel unsurunu oluştururken uygulamayı geliştirme ve performansı iyileştirme konularında önemlidir (UNESCO-ISESCO, 1994). Okul yönetimi, okul içindeki bireylerin, belirlenmiş eğitimsel hedefleri gerçekleştirmek için okul çevresinde yaptığı düzenli çabaların bir toplamıdır. Bu çalışma ve çabaların etkileri topluma yansır (Şehatah ve ark., 2003).

Okul yönetimi, planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve yönlendirme süreçlerini içerir. Bu süreçler, belirli bir eğitim politikası ve felsefesi doğrultusunda, devletin gençliği toplum ve devlet hedefleriyle uyumlu bir şekilde yetişmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yetiştirme süreçleri ile birlikte çocuklar, gençler, öğrenciler okulun içinde ve dışında, insanlarla olumlu bir şekilde etkileşime girerek yetiştirme uygulamalarındaki çabaların sonuçlarını sosyal çevreye yansıtırlar (Mülhem, 2000). Okul yönetimi, okul içinde eğitimsel hedeflerin devlet yönergelerine uygun bir şekilde

gerçekleştirilmesini sağlamak için yöneticiler ve teknisyenlerden oluşan bir ekip tarafından yapılan koordineli çabaları ifade eder (Abulova Abdulazim, 2000).

Okul yönetimi, belirli bir toplumun ideolojisi ve politik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulları çerçevesinde, insan ilişkilerinin sağlıklı olduğu bir ortamda okulların nasıl yönetildiğini yansıtarak, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesini amaçlar (Bahawashi, 2012). Eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır, çünkü okul yönetimi terimi, eğitim yönetimine veya tam tersine atıfta bulunmak için kullanılır. Ancak, bu terimlerin her biri, bu kelimelerin kullanımında bilimsel doğruluk istendiğinde birbirinden farklı bir anlamı vardır (Dinç ve Göksoy, 2020). Eğitim yönetimi (educational administration), merkeziyetçi ve merkeziyetçi olmayan (âdem-i merkeziyetçi) eğitim sistemlerindeki üst düzey yetkililerin yaptığı faaliyetleri içerir. Planlama, düzenleme, karar alma, genel hedeflerin belirlenmesi, öğretim programının oluşturulması, okula kabul yaşı ve öğrencilerin eğitimi tamamlama yaşının belirlenmesi, eğitim skalasının belirlenmesi ve genel sınavların tarihlerinin belirlenmesi gibi faaliyetler bulunmaktadır (El-Arnousi ve ark., 2013).

Okul yönetiminin önemi, birkaç açıdan ortaya çıkar, çünkü eğitim sürecini kapsamlı bir şekilde iyileştirmeye katkıda bulunmaktadır. Yönetim, öğrencilerin ilerlemesini izlemeye odaklanır ve onların öğrenme sürecinde karşılaşılabilecekleri herhangi bir zorluğu ele alırken aynı zamanda öğretmenleri, becerilerini geliştirmeye ve sürekli öğrenmeye ve mesleki gelişime teşvik etmeye çalışmaktadır. Bütün bu ifade edilen işlevlere ek olarak, okul yönetimi, okulun tüm üyeleri arasında iş birliğini ve olumlu etkileşimi teşvik eden bir okul ortamı sağlamaya da katkı sağlamaktadır. Ayrıca, öğrencilerin kapsamlı gelişimini sağlamak ve onları yaratıcılığa ve nitelikli gelişime teşvik etmek için kolektif çabaları düzenlemeyi amaçlar. Genel olarak, okul yönetiminin eğitim kalitesini iyileştirmede ve öğrenciler ile öğretmenlerin gelişimini desteklemede hayati bir rol oynadığını söylenebilmektedir. Bu hedeflere ulaşarak, eğitim sürecinde sürdürülebilir başarı sağlanabilir (Al-Sabeel, 2003).

Okul yönetimi, başarıyla hedeflerini gerçekleştirmek için dikkate alınması gereken bir dizi özellik ve prensibe sahiptir. Bu temel özellikler ve prensipler arasında yer alanlar şunlardır (Ahmed, 2003):

- Pozitiflik: Yönetim, hedeflere ulaşmayı ve işleri etkili bir şekilde yönlendirmeyi amaçlayan olumlu ve istendik bir liderlik sergiler.
- Amaç Odaklılık: Yönetim, belirlenmiş hedeflerini başarmak için doğru planlama ve objektiflikten yararlanır.
- Sosyallik: Yönetim işbirlikçi ve danışmaya açık olup, herkesin çıkarını gözetir. (Abdulazim, 2000).
- İnsancılık: Yönetim, önyargılardan kaçınır ve esneklik ve ciddiyetle hedeflere ulaşmaya çalışır (Ahmed, 2003).
- Demokrasi: Örgüt üyeleri karar alma ve politika belirleme süreçlerine katılır; bu yönde herkesin çabaları adil ve eşit bir şekilde eşgüdümlenir.

Başarılı okul yönetiminin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Abdulazim Apulova, 2000):

- Okulun hedeflerini net bir şekilde belirleme.
- Okul işlerini etkili bir şekilde düzenleme.
- Çalışanlar arasında moralin yükseltilmesi için uygun bir ortam sağlama.
- Ayrıca, eğitim ve yönetim düşüncesi alanındaki yenilikleri takip etmek ve iyi bir iletişim sistemi kurmak.

Çağdaşlaşma süreçleriyle birlikte ulusların gelişimi, insan kaynaklarını çocuklarında, ne kadar iyi kullandıkları ve çocuklarının, insanlığın ilerlemesine katkıda bulunan davranışlarını yönlendirmeleri ile ölçülmektedir. Bu amaçla eğitim sistemleri, bu insanî yönlendirmenin bakımı ve denetimi için okul yönetim sistemleri geliştirmiştir. Okul, toplumların medeniyetlerini aktarmak, kültürlerini yaymak ve çocukları doğru toplumsal davranışa yönlendirmek için yaratılan araçtır. Böylece çocuklar, doğru düşünce, duygu ve iyi alışkanlıklara sahip olarak toplumda uyumlu bir şekilde yaşayabilirler ve toplumun ilerlemesine katkıda bulunurlar. Bu nedenle okul, çocukların sosyalleşme ve kültürlenmelerine dair yetiştirme sürecini denetlemek için toplumlar tarafından yaratılan nitelikli ve formal bir eğitim örgütüdür (Salih, 1972). Çoğu araştırma, yönetimin planlama, organizasyon, eşgüdümleme, yönlendirme, denetleme ve değerlendirme gibi birçok temel işlevi içerdiğini göstermektedir. Bu durum Selman (2000) tarafından da belirtilmiştir.

Okul yönetimi bağlamında, temel rol, öğrencilerin gelişimini ve öğrenimini destekleyen bir eğitim ortamı oluşturmak ve bu ortam aracılığıyla öğrencilere, onların yetiştirilmelerine dair sistemsel hizmetler sunmaktadır. Okullar, öğrencilerin yetiştirilmeleri için sunulan öğretim hizmetleri aracılığıyla toplum için kapsamlı bir büyüme sağlar. Okullar, öğrencilerin kendilerine ve toplumlarına etkili bir şekilde hizmet etmelerinin sağlanması uğruna gerekli gayretleri sarf etmekte olan bir öğrenme çevresi işlevi görmektedir (Al-Sabeel, 2003).

1.2.5. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi, okuluna bağlı olan öğretmenler, personel, üreticiler ve öğrencilerin lideridir. Bu nedenle, planlama, düzenleme, koordinasyon, yönlendirme, denetleme, gözetim ve değerlendirme gerektiren bir iş yapar. Bu görevleri yerine getirirken, birçok karar alır ve konuşma, okuma, imza atma, mülakat yapma, toplantı düzenleme, sınıf sayısını artırma, konferans ve seminerlere katılma, araştırma yapma ve diğer işlemleri gerçekleştirir (Ağaoğlu ve ark., 2012).

Okul yöneticisi ya da okul müdürü, duruşu, ilişkileri, girişimleri, kişiliği, davranışları, düşüncesi ve işiyle okul ve yerel çevrede eğitim lideridir. Aynı zamanda planlayıcı, uygulayıcı, izleyici ve değerlendircidir. Okul topluluğuyla birlikte çalışır ve onları yönlendirir. Bu durum, öğrencilerin, öğretmenlerin, personelin ve okula katkıda bulunan diğerlerinin ilgisini ve dikkatini çekmektedir. Okul müdürü aynı zamanda iç ve dış toplumda sosyal, kültürel, siyasi ve ahlaki bir liderdir (Abu Farwa, 1996).

Okul yöneticisi, okulun lideri olarak hem bireysel hem de mesleki anlamda diğer çalışanlar için bir rol model olmalıdır. Eğitim yönetiminde başarılı örnekler sergilemek hem okul içi hem de dışı dengeleri koruma ve çok yönlü bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Eğitim yöneticilerinin stratejik bir perspektife sahip olmalarını zorunlu kılan ise yönetim uygulamalarının bağlamsal, çok yönlü ve belirsiz doğasıdır. Her şeyin göreceli olarak değerlendirildiği ve gerçekliğin belirsizliğinin savunulduğu postmodern dünyada diyalektik yaklaşımların etkisi daha fazla hissedilir (Duygulu ve ark., 2023). Bir yandan, bürokratikleşmiş okullar, çokuluslu yapılar ve hükümetler gibi yasal ve karmaşık örgütler vurgulanırken, diğer yandan bireysellik ve küçük gruplar vurgulanmaktadır. Kentleşme, küreselleşme, modernleşme, geleneksel toplumdan uzaklaşma, teknolojik

ilerlemeler, nüfus artışı ve eğitime olan artan talep gibi faktörler, eğitim yöneticilerinin geleneksel yönetimin ifade ettiği becerilere yeni yönetim becerileri eklemelerini gerektirmektedir (Keman, 2019). Modern terimlerle 20. yüzyılın başlarında Batılı düşünürler tarafından ifade edilen planlama, örgütlenme, bütçeleme ve personel seçimi gibi yönetim ilkeleri, 20. yüzyılın ortalarında insan ilişkileri ve postmodern paradigmaların yaklaşımlarının etkisiyle yeniden yorumlanmış, hatta daha da esnek hale getirilmiştir. İnsani ilkeler ve daha insan ve grup merkezli yaklaşımlar 21. yüzyılın başlarından itibaren örgütsel dünyada yerini almıştır. Demokrasi, insan hakları ve uluslararası standartlar bağlamındaki tartışmalar insanı örgütsel yaşamın merkezine koymuştur (Garan, 2022).

Eğitim dünyasında meydana gelen bu dönüşümler, okulları da kaçınılmaz olarak etkilemekte; okul liderlerinin ise öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve sosyal çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu değişimlere proaktif bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Yaşam bu yüzyılda veliler çocuklarının eğitim ihtiyaçlarını daha fazla önemsemekte ve tercihlerini buna göre belirlemekte, bütçeleriyle orantılı olarak okula katkıda bulunmakta, öğretmenleri ve yöneticileri artan eğitim beklentisiyle sorumlu tutmaktadır (Oktar ve ark., 2021). Kısacası, okulda yürütülen öğretim ve yönetim faaliyetlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde öğrenciler de geçmişe göre yeteneklerine daha fazla önem verdikleri, okul seçimlerine dikkat ettikleri, sınıf içi öğrenmeye aktif olarak katılmaya çalıştıkları, düzensizlik ve çelişkilere daha fazla katıldıkları, az söz, soru, meydan okuma ile karşılaştıkları ve öğretmen ve yöneticilerin baskın ve geleneksel rollerini aşındırdıkları bir konumdadırlar (Ada, 2018). Aynı zamanda öğretmenler, hizmet verdikleri öğrencilerin ve velilerin bu değişen beklentilerini karşılamak ve güncel bilgiler ışığında bireysel gelişimlerini sürdürmek için yeni roller üstlenmelidirler. Rollerdeki, beklentilerdeki, ihtiyaçlardaki ve durumsal koşullardaki tüm bu değişimlerin ortasında, okul liderlerinin liderlik rolünün dönüşümü kaçınılmaz hale gelir (Aydemir ve Çetin, 2023). Karmaşa, kaos, paradigmalar ve çatışmalar içinde olan yöneticiler için mevcut yönetim ilkeleri beklentileri ve ihtiyaçları karşılamaktan uzaktır. Değişimin gerekliliğini anlamayan ve statükonun sürdürülmesini ideal yönetim olarak gören tam yönetici modelinin, örgüt içi ve dışı çevrenin baskısına direnmesi mümkün değildir. Durum çok önemli hale gelir ve örgütün hedefleri, örgüt

üyelerinin beklentileri ve asgari nüfusun beklentilerinin kesiştiği noktada ortaya çıkan ilkeler, o örgüt için en ideal yönetim ilkeleri haline gelir (Charles ve Mkulu, 2020).

İçerisinde bulunduğumuz çağda bir yönetici veya liderin sahip olması gereken birkaç özellik vardır (Kadıoğlu, 2021);

- Yöneteceği veya denetleyeceği aşamaya uygun bir bilimsel olgunluk.
- Eğitim bilgisi, psikolojik anlayış ve toplumun eğilimleri, değerleri ve hedefleri hakkında net bir anlayışa dayanan profesyonel olgunluk.
- Ülkesine, gereksinimlerine, hedeflerine ve eğilimlerine derin bir inanç.
- Gelişmeye açık olmak, yenilikçi olmak, reform ve gelişime inanmak ve gelişmeye ihtiyaç duyan koşulları geliştirmek.
- Eşitlikle çalışma, hizmetleri ve yardımları sunma, tüm çalışanların ve saha çalışanlarının görüşlerini dinleme ve onlara karşı hiyerarşik bir tavır takınmama.
- Düzenli bir bilimsel zihin yapısına sahip olmak, objektif bir bakış açısına ve kişileri ve durumları objektif olarak değerlendirme yeteneğine sahip olmak, hizmetleri adil bir şekilde dağıtma yeteneğine sahip olmak ve genel çıkarları ön plana çıkarma ve insani eğilimlere inanma.
- Kendini kontrol etme ve kendine hâkim olma yeteneği çünkü kendini kaybeden biri, altındakileri kontrol edemez (Ahmed, 2003).

Yöneticilik işinin doğası ve sınırları son yıllarda eğitim alanındaki gelişmelerin bir sonucu olarak büyük ölçüde evrim geçirmiştir. Bir okul müdürünün, okuldaki yaşamın ve çalışmanın tüm yönlerinde uzman olması gereklidir. Müdürün rolü birçok sorumluluk içerir ve bunlar arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Kırgın ve Aslanargun, 2023):

- Eğitimi yönlendirme, izleme ve değerlendirme.
- Öğretmenleri yönlendirme, seviyelerini ve uzmanlıklarını çeşitlendirme.
- Mali ve hesaplarla ilgili işleri yönetme ve izleme.
- Çalışanları farklı görevlerle istihdam etme.
- Okul ile yerel toplum arasında bağlantı kurma.
- Anlaşmazlıkları çözme ve adil yargı uygulama.
- Öğrencileri yönlendirme ve rehberlik etme.
- Eğitim otoriteleri ile iletişim kurma.

Yukarıda sıralananlarla birlikte müdürün eğitim politikalarını uygulama ve izleme konusunda birincil sorumluluğu olan eğitim birimi olan okulda baş sorumlu kişi olduğu görülmektedir (El-Hemisi, 2001). Okul müdürünün rutin yazılı işlemleri, okul yöneticisinin en önemli idari yazılı işlemlerinden biri olarak kabul edilir ve kayıtların ve dosyaların düzenlenmesi amacıyla yapılır. Bu, okula gelen belgelerin ve yazışmaların alınması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve ilgili kişilere dağıtılmasını gerektirir. Ayrıca, müdürün okuldan çıkan belgeleri hazırlaması gerekir, resmi yazışmalar, raporlar ve duyurular gibi ve bunları ilgili kurumlara yönlendirmesi gerekir. Bu rutin yazılı işlemler, kayıtların ve dosyaların düzenlenmesi ve okul ile diğer kurumlar arasında etkili iletişimin sağlanması için hassasiyet ve dikkat edilmesi önemlidir (El-Ajmi, 2000).

Okul müdürünün ve okul tesis ve ekipmanlarının yönetimi tarafından dikkate alınması gereken önemli konulardan biri, gereken okul kayıtlarının ve dosyalarının düzenlenmesi, sınıflandırılması ve numaralandırılmasıdır. Binalar, tesisler ve okul ekipmanları, eğitim ortamının bir parçası olarak temel bir rol oynar ve öğrenci öğrenimi ve başarısı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürü, eğitim ortamının güvenliğini sağlamak ve öğrencilerin öğrenme ve akademik gelişimleri için en iyi koşulları sağlamak için tesis ve ekipmanların bakımı ve yönetimiyle ilgili sorumluluğu üstlenmelidir (El-Ajmi, 2000). Yetenek, işi hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirme anlamına gelir. Bu anlamda yetenek, hız veya doğruluktan bağımsız olarak işin yapılabilme özelliğinden farklıdır. Yetenek, eğitim ve uygulama ile gelişen kazanılmış bir beceridir. İnsan deneyimleri ve yaşantıları yoluyla elde edilir. Okul müdürünün işinde başarılı olması için gereken yeterlilikler üç türdür (Usta ve Boğa, 2021);

- Zihinsel
- Teknik
- Sosyal yeterlilikler.

Entelektüel yetenekler, yönetici için önemlidir. Çünkü yenilikçilik ve icat yeteneğini, üyelerin ve okulun genel sorunlarını anlama becerilerini ve bunlar için uygun çözümler önerme kabiliyetini içerir. Ayrıca, gelecekte bu tür sorunların önlenmesi için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü vardır. Müdürün gelecekteki öncelikleri, kaynakları ve beklenen sorunları planlama ve belirleme konusunda bilimsel yaklaşımı kullanabilmesine dikkat edilmelidir (Muhammed, 2012). Okul yöneticisi, eğitim

sisteminin genel çerçevesini kavrama ve değerlendirme becerilerini kullanır. Bu yeteneklerini hem yerel hem de ulusal düzeyde fark edip becerilere dönüştürmesi gerekir (Bozkurt ve Bellibaş, 2016). Eğitim ve okul yöneticisinin gelişmiş bir bakış açısına sahip olması, belirli bir eğitim aşamasına veya dersine yönelik dar bir arzudan daha fazlasını ifade eder. Eğitim ve okul yöneticileri, gelişmiş entelektüel becerilere sahip olmalı ve gelişimi ve yeniliği kendi vizyonu ışığında nasıl ele almaları gerektiğini bilmelidirler. Okulun başarısı veya başarısızlığı, büyük ölçüde, okullar, eğitim örgütleri ve diğer örgüt yöneticileri için yardımcı çalışanların kalitesine bağlıdır (Sarıışık, 2020).

Okul yöneticilerinin entelektüel becerileri, eğitim ve öğretim sürecinin farklı boyutlarını, giriş ve çıkışları, eğitim teorileri ve öğretim sürecinin unsurlarını anlamak bağlamında son derece önemlidir. Bu anlamda, müdürün fikirleri ve teorileri en iyi şekilde algılamak, örgütün tüm boyutlarını ve unsurlarını ve hedeflere ulaşmanın önemini; öncelikle kabul edip içselleştirmesi, ardından davranışlarına yansıtması gerekir. Müdür, her yönden çok boyutlu zorlukların üstesinden gelmenin farklı yollarını içeren kapsamlı bir vizyon oluşturma yeteneğine sahip olabilmelidir (Muhammed, 2012).

Teknik beceriler ise okul müdürleri veya eğitim yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştıkları durumları ele alma ve çözme yöntemlerine ve tekniklerine odaklanır. Bu beceriler, eğitim alanındaki yönetim çalışmalarının başarısına yardımcı olacak bilimsel ve teknik bilgilere dayanır. Eğitim yönetimindeki en önemli teknik becerilerden bazıları, müfredatların içeriği ve hedefleri, iyi ve gelişmiş öğretim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma ve bunları izleme, müfredat konularını öğretmenler arasında uzmanlık alanlarına, eğilimlerine ve okulun ihtiyaçlarına göre dağıtma gibi konuları içerir. Bazı teknik beceriler arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Tutan ve ark., 2020):

- Öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun öğretim programı oluşturma becerisi.
- Öğrenci ihtiyaçlarını karşılayan sınıf dışı etkinlikleri düzenleme becerisi.
- Öğrencileri kendileri ve okul yönetimi ile çevre arasında sosyal ilişkileri geliştirme becerisi.
- Okul ve ilgili başta eğitim örgütleri olmak üzere diğer örgütler arasında etkili iletişim kurma becerisi.
- Öğretim süreci için uygun eğitim araçlarını ve cihazlarını hazırlama becerisi.
- Öğretim sürecini değerlendirme becerisi.

- Uygun eğitimsel etkinlikleri eşgüdümleme ve uygulama sürecini izleme becerisi.
- Eğitim sürecine hizmet eden çevresel kaynakları ve imkânları kullanma becerisi.
- Okulda insan kaynaklarının sınıf içi ve sınıf dışı görevlerini yerine getirme yeteneklerini denetim becerisi.
- Okulun bütün insan kaynaklarının yeti ve yeterliklerini, uygulama güçlerini geliştirmek için uygun eğitim programlarını hazırlama becerisi.
- Okulun mevcut binalarını, tesislerini ve cihazlarını etkili bir şekilde kullanma becerisi.
- Yenilik ve gelişime katkıda bulunan eğitim araştırmaları için bir plan oluşturma becerisi (Muhammed, 2012).

Eğitim ve okul yönetiminde, yöneticilerde bulunması gereken temel insan ilişkileri becerileri, yönetici yeterlilikleri açısından çok önemlidir. Temel insan ilişkileri becerileri, okul müdürü veya eğitim yöneticisinin diğerleriyle nasıl etkileşimde bulunduğuyla ilgilidir. Hem eğitim hem de okul yönetiminde, yöneticilerin insan ilişkilerinin geliştirilmesini desteklemeleri ve eğitim sürecini iyileştirmek için iş birliği ve ortak çalışma fırsatları sağlamaları gerekmektedir. İyi yönetim becerileri, üyeler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi ve işbirliğini teşvik etmeyi içerir. Müdürün vizyonunu netleştirmesi, iletişim kanallarını çeşitlendirmesi, toplantılar ve süreç düzenlemeleri ve sosyal etkinliklere katılması gerekmektedir. Ayrıca, üyelerin kişiliklerine saygı göstermeli, onları takdir etmeli ve insan ilişkilerini desteklemek için yerel kaynakları kullanmalıdır. Müdür, farklı etkinliklerde duygusal olarak katılımcıların hepsini kapsayacak şekilde insan ilişkilerini desteklemelidir (Muhammed, 2012). İlköğretimlerdeki müdürlük pozisyonu kolayca doldurulabilecek basit bir pozisyon değildir; ancak olağanüstü liderlik becerileri gerektiren bir pozisyonudur. Okul müdürü, insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalı ve eğitim çalışmaları üzerinde derin bir anlayış geliştirebilmelidir. Müdür, gelecek nesiller üzerindeki etkisini anlamalıdır. Ayrıca, iş stresini tolere edebilmeli ve çoklu görevleri etkin bir şekilde yönetebilmelidir. Bu nedenle, okul müdürünün lisans derecesine ve en az beş yıl veya on yıl öğretim deneyimine sahip olması gerekmektedir. Objektif bir şekilde kararlar alabilme ve genel çıkarları göz önünde bulundurma yeteneğine sahip

olmalıdır. Ayrıca, okul müdürünün başarılı olabilmesi için kişisel ve liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Al-Shaibani, 2000).

Yönetim, günlük olayların izlenmesine odaklanır ve belirli hedefleri gerçekleştirmek için farklı kişilerin çeşitli işlerini düzenli bir şekilde organize eder. Liderlik ise, bireylerin istediğiniz şekilde çalışmasını sağlama yeteneği anlamına gelir, istediğiniz zaman bir işi istediğiniz şekilde yapmalarını sağlar ve onları bunu en iyi şekilde yapmaya motive eder. Yönetim, nedeni ne olursa olsun okulun belirlenen hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanırken, liderlik, bireylerin veya grupların davranışlarını etkilemeye çalışır. Lider, gücünü davranışından ve diğerlerine olan etkisinden alırken, yönetici, gücünü görevine ve yasal konumuna dayandırmaktadır (Çelikten, 2001). Lider, değişikliğe odaklanırken, yönetici, istikrarı korumaya çalışır. Öte yandan lider, işi geliştirmek için çaba ve zaman harcar, hatta belki de görev pozisyonunu riske atar, yönetici ise, işi geliştirmek için yeni bir şeyleri kabul etmede tereddüt eder, çünkü bu durumun görev pozisyonunu etkileyebileceğinden korkar (El-Khamisi, 2001).

Okul müdürünün işleyişini etik temeller üzerine oturtan ilkeler arasında da aşağıdakiler yer almaktadır:

- Herhangi bir karar almadan önce uygun danışmanlık yapılması.
- Yalnızca kararı açıklamak yerine ayrıntılı olarak kararı gerekçelendirilmesi.
- Yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi.
- Sistemdeki her bireyin kişiliğine saygı gösterilmesi.
- Açık olma ve bireysel önyargıdan kaçınılması.
- Taraflılık veya tereddüt gösterilmemesi.
- Diğerlerinin katkılarını takdir etme ve tanıma.
- Sevgi ve saygıya dayalı sağlıklı bir çalışma ortamının geliştirilmesi.
- Meslektaşlara saygı ve değer gösterme.
- Okulda yardım ve danışmanlık sunma gereksinimi olan herkese yardım etme (Al-Tuwaijri, 2001).

Tüm bu değinilenlerin yanı sıra eğitim kurumlarının liderlerinin sahip olması gereken özellikler arasında duygusal denge, psikolojik sağlamlık, zekâ ve diğer insanlarla

etkili iletişim becerisi bulunmaktadır. Liderlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için şu hedeflere odaklanmaları gerekmektedir:

- Personelin kurumun vizyonunu, ilkelerini ve felsefesini anlamasına yardımcı olmak.
- Çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine destek olmak.
- Zayıf yönleri veya eksiklikleri keşfetmek ve bunları iyileştirmek veya azaltmak için çalışmak.
- Mevcut kaynaklardan hem maddi hem de insan kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanıldığından emin olmak.
- Üretkenliği teşvik eden, canlılık ve bağlılığı artıran bir çalışma ortamı sağlamak (Ahmed, 2003).

1.2.6. Okul Yöneticilerinin Diğer Paydaşlarla İlişkileri

Yöneticilik eğitim sürecinin başarısı için son derece önemlidir, çünkü ev ve okul arasındaki yakın iş birliği, öğrencilerin kişiliklerini tamamlamak ve geliştirmek için kritik bir rol oynar. Okul müdürlerinin sağlaması gereken bir diğer yeterlilik okula ilişkin diğer paydaşlarla olan ilişkilidir. Veliler bu paydaşlardan biridir. Bir veli ile müdür arasındaki ilişki aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir (Bozkurt ve ark., 2018);

- Okul Aile Birliği toplantılarının düzenlenmesi ve okul müdürü ile veliler arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye yardımcı olan etkinliklerin düzenlenmesi.
- Velilere, çocuklarının eğitim ve öğretim alanlarında ilerlemelerini bildiren düzenli mesajlar ve raporlar gönderilmesi.
- Velilerin, özellikle çocuklarının davranış, eğitim veya öğrenim sorunları ortaya çıktığında öğrencilerinin davranış veya eğitimle ilgili sorunlarında toplu veya bireysel olarak okula çağırılması.
- Velilerin, okul etkinliklerine katılmaları veya okulu ziyaret etmeleri için davet edilmesi, çocuklarının katıldığı okul dışı etkinliklere göz atmalarının sağlanması.

Okul müdürlerinin ilişkilerinde önem vermeleri gereken bir diğer paydaş da şühesiz öğrencidir. Güçlü ve verimli bir şekilde okul müdürü ile veliler arasında kurulan ilişki, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini artırmaya ve okul ve ev arasındaki iş birliğini

artırmaya büyük ölçüde katkıda bulunur ve şu noktalara dikkat edilmesi gereklidir (El-Arnusi ve ark., 2003);

- Okul müdürü, öğrencilere iyi örnek olur ve onları doğru yönlendirir; öğrencilerin ve öğretmenlerin çıkarlarına önem verir.
- Okul işlerini düzenlemek için gerçekçi planlar yapar ve her zaman mevcut eksiklikleri çözmek için hazır bulunur.
- Güçlü bir kişiliğe sahiptir ve davranışlarında güven ve doğruluk sergiler.
- Geniş bir bilgi birikimine ve olgun bir düşünce yapısına sahiptir; kültür, bilim, eğitim ve öğretim alanlarında sürekli olarak öğrenme ve gelişmeyi hedefler.
- Herkesle mütevazı bir şekilde iletişim kurar ve zorluklarla başa çıkmak için titizlik ve sağduyu gösterir.
- İşini sever ve toplum ve vatan hizmetindeki misyonuna inanır; diğerlerini teşvik etmeye ve okulun hedeflerini kolektif iş birliği ruhuyla gerçekleştirmeye çalışır.
- Okuldaki her personelin, yeteneklerine ve hazır bulunuşluklarına uygun olarak kuruma katkıda bulunabilecekleri uygun fırsatları sağlar (Al-Balushi, 1991).

Son olarak müdürün öğretmenlerle ilişkisi, öğretmenlerin ana yöneticisi olarak oynadıkları rolün öneminden gelir ve onların eğitim programını, yeterliliklerini, becerilerini ve heyecanlarını takdir etmelerinden kaynaklanır. Bu nedenle, eğitim sürecinin başarısı büyük ölçüde müdür ile öğretmenler arasındaki insan ilişkilerine dayanır ve bu nedenle müdürlük ve öğretmenler arasındaki insan ilişkilerinin güçlendirilmesi son derece önemlidir. Bu, müdürün bir dizi görevi yerine getirmesini gerektirmektedir ve aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Öğretmenlerin mesleki sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olmak için iş birliği yapmak, bu da öğretmenlere ve öğrencilere sakinlik ve istikrar sağlar.
- Öğretmenlerin farklı durumlar ve koşullarla paylaşımını sağlamak, böylece bu tür ilişkiler aralarındaki moral ruhu güçlendirir ve belirlenen okul hedeflerine ulaşmak için iş birliği yapar.
- Öğretmenlere rehberlik ve yönlendirme sağlamak, özellikle eğitimde yeni olanlar için, eğitim, teknik ve bilimsel konularda ihtiyaç duyduklarında.

- Görev ve yetenekleri dağıtırken öğretmenlerin yeteneklerini ve yeterliliklerini dikkate almak, böylece her öğretmenin kendi yetenekleri ve yeteneklerine uygun görevleri yerine getirmesine izin vermek.
- Eğitim sürecinin planlanmasında ve okulun hedeflerinin başarılmasında öğretmenlerle iş birliği yapmak, önerilerinden ve geri bildirimlerinden faydalanmak, bu da okulun gelişimine katkıda bulunur (El-Arnusi ve ark., 2003).

1.2.7. Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Problemler

Okul müdürlerinin temel yeterlikleri genellikle liderlik becerileri doğrultusunda şekillenmektedir. Bir okul müdürünün, problemleri analiz etme, karar alma süreçlerini etkin bir şekilde yürütme ve uygun çözüm stratejilerini hayata geçirme becerisi, liderlik yetenekleri ve özellikle öğretim liderliği davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel yapının anlaşılması, problemin doğru analiz edilmesi, davranış ve eylemlerde örnek olunması, karar alma sürecinde durumun farklılıklarının göz önüne alınması gibi unsurlar, okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli öğretim liderliği becerilerindendir (Arslanargun ve Bozkurt, 2012).

Geleneksel yönetim ilkeleri, hızla değişen koşullar ve ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmakta, okul müdürlerinin duruma göre esneklik sağlayan ve değişime uyum sağlayabilen liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, hesap verebilirlik, öğrenci odaklı liderlik, standart ölçütler ve küreselleşme gibi temel yaklaşımları içerir. Bu anlayış, eğitim yönetimi bağlamını değiştirirken, öğretmen yeterliklerine dair standartlaştırma çalışmalarını da tartışmalı hale getirmiştir (Ozan ve Karabatak, 2013; Aytaç, 2020). Okul müdürleri, toplumsal talepler ve kültürel değerler ışığında kendilerini sürekli geliştirmeli ve hem bireysel hem de toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Müdürler, başarılı bir lider olarak öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini desteklemek için etkili stratejiler geliştirmelidir. Eğitim yöneticilerinin, örgütlerini çevresel talepler doğrultusunda dönüştürebilecek esneklik ve liderlik becerilerine sahip olmaları büyük önem taşır. Bu nedenle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme programlarının, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yeterlikler doğrultusunda planlanması ve bu yeterliklerin bilgiye değil, davranışa dayalı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Kosar ve ark., 2014).

Özellikle örgütlerin yönetiminde farklı liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin değişen özellikler kazanması ve istikrarlı hale getirmesi için önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Örgütler güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmezse örgütün yenilenmesi ve değişen özellikler kazanması zorlaşır. Bu nedenle örgütün değişimine ve dönüşümüne olanak sağlayan, onu harekete geçiren ve yeniden yapılandırılmasını sağlayan güçlü dönüşüm liderlerine ihtiyaç vardır (Üstün ve Bozkurt, 2003). Çevrenin beklentilerine göre örgütü dönüştürebilen ve hedefleri zamana göre güncelleyebilen esneklik ve yeteneğe sahip liderlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerine yönelik eğitim ve hazırlık programlarının hedefleri yöneticilerde aranan beceriler açısından iyi tanımlanmalı ve iyi tanımlanmalıdır. Bu becerilerin bilgiye değil davranışa yönelik olması ve kurumun bilgi teknolojilerinden yeterli düzeyde yararlanmasını sağlayacak şekilde planlanması önemlidir (Argon ve Zafer, 2013).

Okul yöneticilerinin karşılaştığı temel zorluklardan biri, okul kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme sorunudur. Okul liderleri, öğrencilerin ve personelin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için bütçeleri, personeli ve diğer kaynakları tahsis etmekten sorumludur. Ancak, sınırlı kaynaklar, bütçe kısıtlamaları ve rekabet eden talepler, okul yöneticilerinin kaynakları öğrenci öğrenimini ve başarısını en iyi şekilde destekleyecek şekilde önceliklendirmesini ve tahsis etmesini zorlaştırabilmektedir (Yetim ve Toprakçı, 2020). Bu, kaynak dağıtımında eşitsizliklere, özel gereksinimli öğrenciler için yetersiz desteğe ve öğretmenler için mesleki gelişim fırsatlarının sınırlı olmasına neden olabilmektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı bir diğer önemli sorun da hesap verebilirlik ve performans ölçümüne yönelik artan taleplerdir. Son yıllarda, okul performansını ve öğrenci sonuçlarını izlemek için veri odaklı karar alma, standart testler ve hesap verebilirlik önlemlerine giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır (Demirdağ, 2022). Okul yöneticileri, öğrenci başarısını gösterme, performans hedeflerine ulaşma ve eyalet ve federal düzenlemelere uyma konusunda baskı altındadır. Bu, yöneticiler için stres yaratabilir, bütünsel öğrenci gelişimi yerine test puanlarına odaklanılmasına yol açabilir ve öğrencilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamayan dar bir müfredatla sonuçlanabilmektedir. Dahası, okul liderleri genellikle okul topluluğu içindeki karmaşık sosyal ve duygusal sorunları yönetme zorluğuyla mücadele eder. Okullar, farklı geçmişlere, kültürlere ve deneyimlere sahip öğrencileri bir araya getiren çeşitli

ortamlardır. Okul yöneticileri, çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık, zorbalık, ruh sağlığı ve öğrenci davranışıyla ilgili sorunları çözmelidir (Balaban, 2017). Bu, sınırlı kaynaklar, yetersiz destek sistemleri ve farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengeleme ihtiyacı ışığında özellikle zorlayıcı olabilir. Okul yöneticileri, hassas konuları ele alırken ebeveynlerden, toplum üyelerinden ve personelden tepki alabilir, bu da ilişkileri zorlayabilir ve genel okul iklimini etkileyebilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Modeli

İlköğretim okul müdürlerinin bakış açılarına göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda nitel araştırma yaklaşımının kullanılmasının bazı durumlarda özellikle önemli olduğu kabul edilmektedir. Nitel araştırmalar, bu tür sosyal konuların derinlemesine ve çok boyutlu olarak ele alınmasına olanak tanımaktadır. Söz konusu araştırma, ilköğretim müdürlerinin okul yönetim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ile olası çözüm önerilerini anlamayı hedefleyen bir nitel çalışmadır. Araştırmanın metodolojik yapısı ise, deneyimlenen bir olgunun özünü anlamaya yönelik bir yaklaşım olan fenomenoloji (olgubilim) deseniyle yapılandırılmıştır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2014).

Araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin bakış açılarına göre okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları derinlemesine ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, belirli bir konu hakkında katılımcılardan kapsamlı bilgi toplamak için etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemin avantajları arasında katılımcıların sahip oldukları bilgi birikimini doğrudan aktarma imkânı, araştırmacının hazır bulunması sayesinde katılımcıların sorularına anında yanıt verebilmesi ve karmaşık ifadelerin hemen açıklığa kavuşturulması yer almaktadır. Ayrıca, araştırmacı ile katılımcılar arasında iş birliği ortamı yaratması, bu tekniğin etkili bir veri toplama aracı olmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

2.2 Çalışma Grubu

Bu çalışmanın evrenini Çad ülkesinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu yöneticileri oluştururken örneklemini Çad Cumhuriyeti'nin başkenti olan N'Djamena kenti farklı ilköğretim okullarında görevli toplam 7 okul müdürü oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme, araştırmacının en rahat ve hızlı bir şekilde erişebileceği bireylerden veya gruplardan veri topladığı bir örnekleme yöntemidir. Kolay ulaşılabilir örnekleme, zamandan ve maliyetten tasarruf sağladığı için özellikle küçük ölçekli araştırmalarda veya pilot çalışmalarında tercih edilmektedir (Koşar ve ark., 2017, s. 32). Bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 2.1: Öğretim Elemanı Demografik Özellikleri

Okul Müdürleri	Yaş	Cinsiyet	Kıdem	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi
K-1	50	Erkek	14	Yüz Yüze	39dk
K-2	34	Erkek	8	Yüz Yüze	45dk
K-3	36	Kadın	13	Yüz Yüze	60dk
K-4	51	Erkek	24	Yüz Yüze	46dk
K-5	41	Kadın	15	Yüz Yüze	50dk
K-6	45	Kadın	22	Yüz Yüze	53dk
K-7	52	Erkek	28	Yüz Yüze	42dk

Tablo 1 incelendiğinde bireylerin %43’ünün kadın müdürlerden %57’sinin ise erkek müdürlerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerini yaşları, kıdem süreleri ve yapılan yüz yüze görüşmelerin süreleri verilmiştir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından belirlenmiş olan görüşme formu kullanılmıştır (Ek 2). Görüşme formun geliştirme sürecinde öncelikle görüşmenin amacının netleştirilmesine odaklanılmıştır. görüşmenin temel amacı belirlendikten sonra, ilgili alanyazın bu amaç doğrultusunda taranmıştır. Görüşmenin amacı ilköğretim okullarında bulunan müdürlerin okul yönetim sürecinde karşılaştıkları olası sorunları belirlemek olduğu için, alanyazında bu sorunların belirlenmesinde kullanılan ölçme araçları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan alanyazın taraması neticesinde 9 açık uçlu sorudan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soruların var

olan sorunların belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ifadeler olup olmadığını belirlemek amacıyla, görüşme formunun maddeleri 3'ü dil bilgisi alanında, 3'ü ise ölçme ve değerlendirme alanında uzman akademisyenlere gönderilmiştir.

Dil bilgisi alanında uzman, iki doçent ve bir doktor öğretim üyesinden oluşurken, ölçme ve değerlendirme alanındaki uzmanlar bir profesör ve iki doktor öğretim üyesinden oluşmaktadır. Görüşme formundaki, her bir soruların kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanların görüşüne sunulmuştur. Nitel araştırmalarda geçerlik, sadece soruların uygun olup olmamasına değil, aynı zamanda katılımcıların bu sorulara ne ölçüde anlamlı cevaplar verebileceğine dayanır. Bu nedenle uzman geri bildirimleri, formun yeniden düzenlenmesinde temel bir rol oynamıştır.

Uzmanlardan elde edilen geri bildirimlerin detaylı bir analizi yapılmış ve her bir maddenin, araştırma sorularını ve amaçlarını ne ölçüde yansıttığı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, içerik geçerliği, nitel araştırmanın gerektirdiği şekilde uzmanların yorumlarıyla nitel bir biçimde sağlanmış ve form son haline getirilmiştir. Bu süreçte yapılan düzenlemeler, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan üçgenleme (triangulation) ve uzman görüşü (expert judgment) yöntemleri ile desteklenmiş ve formun güvenilirliği artırılmıştır. Maddelerin kapsam geçerliği, nitel veri toplama araçlarının temel unsuru olan anlamlılık, açıklık ve tutarlılık bağlamında ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan 7 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formunun son şekli verilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde Çad Cumhuriyeti okul müdürlerinin sözlü onamları alınmış ve etik kurul iznine bu araştırma kapsamında gerek duyulmamıştır.

2.4. Araştırmanın İnandırıcılık, Güvenilebilirlik, Onaylanabilirlik ve Aktarılabilirliğine İlişkin Bilgiler

Araştırmanın inandırıcılığı, güvenilirliği, onaylanabilirliği ve aktarılabilirliği, nitel araştırmaların geçerlik ve güvenirlik açısından temel ölçütlerindendir ve araştırmanın kalitesini belirleyen kritik faktörlerdir. Bu başlıklar altında araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan yöntemler, araştırmanın bilimselliğini ve sonuçlarının genel kabul görmesini artırır.

2.4.1. İnandırıcılık (Credibility)

İnandırıcılık, araştırmanın bulgularının katılımcıların deneyimlerini ve görüşlerini ne kadar doğru yansıttığına odaklanır. Bu çalışmada inandırıcılığı artırmak amacıyla üçgenleme (triangulation) yöntemi kullanılmıştır. Veri çeşitlemesi, araştırmacı çeşitlemesi ve yöntem çeşitlemesi gibi farklı teknikler kullanılarak verilerin çapraz kontrolü sağlanmıştır. Aynı zamanda, katılımcı teyidi (member checking) ile elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşılmış ve bulguların onların deneyimlerini yansıtmayı doğrulanmıştır. Bu süreç, araştırmanın inandırıcılığını önemli ölçüde artırır (Guba & Lincoln, 1982; Merriam, 2009). Ayrıca, araştırmada uzman değerlendirmesi uygulanmış ve bulgular bağımsız uzmanlar tarafından incelenerek metodolojik tutarlılık sağlanmıştır (Whittemore et al., 2001).

2.4.2. Güvenilirlik (Dependability)

Güvenilirlik, araştırmanın tekrarlanabilirliğine ve aynı bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağına odaklanır. Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak için denetim izi (audit trail) kullanılmıştır. Araştırma sürecinin her aşaması detaylı bir şekilde kaydedilmiş ve araştırmacının karar alma süreçleri açık bir şekilde raporlanmıştır (Lincoln & Guba, 1985). Bu kayıtlar, gelecekte yapılacak benzer çalışmaların araştırma stratejisini takip etmelerini kolaylaştırmakta ve araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Ayrıca, kodlama güvenirliliği sağlanmış ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan kodlamalar arasındaki uyum %70'in üzerinde olacak şekilde ölçülmüştür (Miles & Huberman, 1994).

2.4.3. Onaylanabilirlik (Confirmability)

Onaylanabilirlik, araştırmacının öznel yargılarından bağımsız olarak bulguların verilerle desteklenip desteklenmediği ile ilgilidir. Bu çalışmada, bulguların verilerle ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirmek için doğrulanabilirlik denetimi yapılmıştır. Verilerin ve analiz süreçlerinin detaylı bir şekilde belgelenmesi, araştırmanın onaylanabilirliğini sağlamış ve bulguların tarafsız bir şekilde ortaya konduğunu göstermiştir (Erlandson et al., 1993). Ayrıca, kullanılan yöntemlerin şeffaf ve tekrarlanabilir olması sağlanarak araştırmanın onaylanabilirlik düzeyi artırılmıştır.

2.4.3. Aktarılabilirlik (Transferability)

Aktarılabilirlik, araştırma sonuçlarının başka durumlara veya bağlamlara uygulanabilirliğini ifade eder. Nitel araştırmalarda aktarılabilirlik, ayrıntılı betimleme ile sağlanır. Bu çalışmada, araştırma bağlamı ve katılımcı profili detaylı bir şekilde tanımlanmış ve elde edilen bulguların benzer bağlamlarda nasıl kullanılabileceğine dair açıklamalar yapılmıştır (Lincoln & Guba, 1985). Aktarılabilirliği desteklemek için, araştırma sırasında elde edilen verilerin bağlama uygunluğu göz önünde bulundurulmuş ve amaçlı örnekleme stratejisi kullanılmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği Guba ve Lincoln'ün (1982) inandırıcılık, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik ölçütlerine dayandırılarak sağlanmıştır. Bu kapsamda uygulanan yöntemler, araştırmanın bulgularının hem bağlamsal hem de bilimsel açıdan tutarlı ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, 2023-2024 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Çad Cumhuriyeti Ndjama Şehir Okullarında aktif olarak görev yapan 7 müdür ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın yürütülebilmesi için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nden etik kurul izni talep edilmiş ve gerekli etik onay alındıktan sonra çalışmalara başlanmıştır. Çalışma grubunu belirleme aşamasında, Çad Cumhuriyeti Ndjama Şehir Okullarında aktif olarak görev yapan 20 müdürün iletişim bilgilerine ulaşılmış ve araştırmanın amacı ile içeriği hakkında bilgi veren bir e-posta gönderilmiştir. Bu e-posta doğrultusunda, müdürler katılım durumlarına göre araştırmaya gönüllü olup olmadıklarını bildirmişlerdir. Geri dönüş yapmayan 8 okul müdürü ve olumsuz dönüş yapan 5 okul müdürü araştırma sürecine dahil edilmemiş ve sonuç olarak 7 okul müdürü gönüllü olarak araştırmaya dahil olmuştur. Toplamda, 7 okul müdürü ile yüz yüze (335 dakika), yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla katılımcılardan veri toplanmıştır.

Görüşmeler, katılımcıların uygun zaman ve koşullarına göre planlanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşme öncesi randevu süreçlerinde herhangi bir aksama yaşanmamıştır, Tüm görüşmeler araştırmacı tarafından yürütülmüş ve katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme sürecinde araştırmacı, yönlendirici tutum ve söylemlerden kaçınarak katılımcıların daha fazla

ayrıntı vermelerini sağlayacak sorular yönelmiştir. Görüşmelerin süresi en kısa 39 dakika, en uzun 60 dakika olmak üzere toplamda yaklaşık 5,5 saat sürmüştür. Görüşme sürecinde elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir.

2.6. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi genellikle betimsel analiz veya içerik analizi ile yapılmaktadır. Bu çalışma kapsamında verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen bir veri analiz yöntemidir ve araştırmanın amacına uygun olarak verilerin doğrudan bir şekilde sunulmasını, anlamlandırılmasını sağlar. Bu analiz yöntemi, elde edilen verileri belirli temalar çerçevesinde sınıflandırıp, verilerin daha geniş bir bağlamda yorumlanabilmesine olanak tanır. Betimsel analizde, araştırmacı verileri doğrudan, herhangi bir yorum katmadan sunar ve bu süreçte katılımcıların ifadeleri olduğu gibi korunur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmanın bulgularını doğrudan alıntılar ve betimleyici ifadelerle desteklemek, katılımcıların bakış açılarının daha net bir şekilde ortaya konmasını sağlar. Bu analiz türü, önceden belirlenmiş temalar ya da araştırma sorularına dayalı olarak verilerin düzenlenmesiyle gerçekleştirilir. Verilerin incelenmesi sırasında, araştırmanın teorik çerçevesi ve soruları doğrultusunda, ilgili temalar belirlenir ve veriler bu temalar altında sistematik bir şekilde sınıflandırılır (Creswell, 2014). Betimsel analiz, araştırmacının tarafsız bir tutum sergilemesini ve veriyi olduğu gibi sunmasını gerektirir. Bu nedenle, araştırmacının öznel yorumlarını en aza indirerek, verilerden elde edilen bilgiyi açıklayıcı bir biçimde ifade etmesi beklenir.

Betimsel analiz, özellikle sosyal bilimlerde, eğitim araştırmalarında ve sağlık bilimlerinde kullanışlı bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacılar bu yöntemi kullanarak, katılımcıların deneyimlerine ve bakış açılarına dair derinlemesine bir anlayış geliştirebilir ve elde edilen bulguların daha geniş bir bağlamda nasıl anlamlandırılabilirliğini gösterebilir. Yöntemin amacı, verilerdeki temel temaları belirlemek ve bu temaların araştırmanın genel amacı ile nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Bu süreçte araştırmacılar, veriyi doğrudan sunmanın yanı sıra, betimsel bir dil kullanarak bulguları detaylandırır ve yorumlamaya başlamadan önce verilerin mevcut durumunu ayrıntılı bir şekilde açıklar (Patton, 2002). Böylelikle, nitel verilerin

derinlemesine bir şekilde analiz edilmesi ve anlamlandırılması sağlanmış olur. Veri analiz sürecinin ilk aşamasında, katılımcılardan elde edilen ses kayıtları deşifre edilerek yazılı dokümanlar haline getirilmiş ardından Word dosyasına aktarılmıştır. Katılımcı müdürlerle, görüşme tarih ve saatlerine göre K-1, K-2, ... şeklinde, kodlanarak sınıflandırılmıştır. Görüşmelerden elde edilen metinler dikkatle okunmuş ve olası kodlar, kategoriler ve temalar hakkında araştırmacı tarafından notlar alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. “Okul Yönetiminde Karşılaştığınız Fiziksel Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir: Çalışmada ilk olarak okul müdürlerinin karşılaştıkları fiziksel problemler ele alınmıştır. 7 okul müdüründen alınan yanıtlar Tablo 3.1’de sıralanmıştır.

Tablo 3. 1: Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Fiziksel Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıfların aşırı kalabalık olması büyük bir sorun. Bu durum sadece etkili öğretimi engellemekle kalmıyor, aynı zamanda öğrencilerin dersler sırasında konsantrasyonunu ve katılımını da etkiliyor."
K2	"Bilim laboratuvarlarındaki yetersiz ekipman, uygulamalı öğrenme deneyimleri sunma yeteneğimizi ciddi şekilde kısıtlıyor. Bu, öğrencilerin bilimsel kavramlara ilişkin pratik anlayışını etkiliyor."
K3	"Okul binasının yapısal durumu kötüdür ve bu da güvenlik endişelerine yol açmaktadır. Düzenli bakıma ihtiyaç vardır ancak bütçe kısıtlamaları bu sorunların ele alınmasını zorlaştırmaktadır."
K4	"Yeterli spor tesislerinden yoksun olmamız, öğrencilerin beden eğitimini olumsuz etkiliyor. Altyapıdaki bu boşluk, öğrencilerin ders dışı aktivitelere katılma fırsatlarını kısıtlıyor."
K5	"Müzik odası yetersiz kaynaklara sahip ve öğrenciler pratik yapmak için yeterli enstrümana erişemiyor. Bu eksiklik müzik eğitim programımızın kalitesini düşürüyor."
K6	"Kütüphanemiz güncelliğini yitirmiş durumda ve yeterli kaynaktan yoksun. Öğrenciler araştırma ve kendi kendine çalışma için ilgili materyallere erişemiyor, bu da akademik gelişimlerini kısıtlıyor."
K7	"Okulun uygun bir havalandırma sistemi yok, bu da rahatsız edici sınıf koşullarına yol açıyor. Daha sıcak aylarda, bu durum hem öğrenci hem de öğretmen verimliliğini doğrudan etkiliyor."

Tablo 3.1’de, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları en büyük fiziksel problemler ele alınmıştır. Her müdür farklı fiziksel sorunlara işaret etmiş ve bu sorunların eğitim kalitesi üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Genel olarak, müdürlerin ifadeleri okulun fiziksel koşullarının, eğitimin kalitesini ve öğrencilerin akademik başarılarını

olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öncelikle, K1'in belirttiği üzere, sınıf mevcutlarının fazla olması, eğitimde verimliliği düşürmekte ve öğrencilerin derse odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Sınıf yoğunluğu, öğrencilerin bireysel ilgi görme şansını azaltmakta ve öğretmenlerin sınıf yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğretim sürecinde derinlemesine öğrenme ve etkileşim imkânlarını kısıtlamaktadır. K2 ve K5, bilim ve müzik eğitiminde yetersiz ekipmanın öğrencilerin pratik yapma becerilerini engellediğini ifade etmektedir. Bilim laboratuvarlarındaki ekipman eksikliği, öğrencilere bilimsel kavramları deneylerle öğrenme fırsatını sunamamakta ve onların eleştirel düşünme yeteneklerini sınırlamaktadır. Benzer şekilde, müzik eğitiminde yeterli ekipmanın bulunmaması, sanatsal gelişimi ve yaratıcı düşünmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

K3'ün dikkat çektiği okul binalarının yapısal yetersizliği, güvenlik kaygılarını artırmakta ve öğrencilerle personelin fiziksel refahını tehlikeye atmaktadır. Bu tür problemler, uzun vadede eğitim ortamının sürdürülebilirliğini tehlikeye sokar ve daha fazla bakım ve onarım gereksinimi doğurur. K4'ün belirttiği spor tesislerindeki eksiklikler ise, öğrencilerin fiziksel aktivite yapma imkanlarını sınırlamakta ve fiziksel gelişimlerinin yanında disiplinler arası öğrenme fırsatlarını da engellemektedir. Özellikle sporun, öğrencilerde takım çalışması ve liderlik gibi becerileri geliştirmedeki rolü düşünüldüğünde, bu eksiklik önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. K6 ve K7 ise, öğrenim ortamlarının kalitesine değinmektedir. K6'nın belirttiği gibi, kütüphane kaynaklarının yetersizliği, öğrencilerin bilgiye erişimini ve akademik gelişimlerini sınırlamaktadır. K7'nin ifade ettiği yetersiz havalandırma sistemi ise, sınıf içi konforu ve dolayısıyla hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgular, okul yönetiminde fiziksel altyapının geliştirilmesi gerektiğini ve bu eksikliklerin öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Eğitim kalitesini artırmak için hem donanımsal eksikliklerin giderilmesi hem de sınıf mevcutlarının azaltılması gibi sistematik çözümler geliştirilmelidir. Tabloda yer alan müdür görüşleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesinin yalnızca kısa vadeli bir çözüm olmadığını, uzun vadede sürdürülebilir eğitim ortamlarının oluşturulması için kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

3.2. Sınıflarınızdaki Öğrenci Mevcudu ile İlgili Sorunlarınız Var Mı?

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.2: Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrenci Mevcudu ile İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıf başına düşen öğrenci sayısı idealin çok üzerinde. Bu durum bireysel ilgi gösterme ve disiplini sağlama konusunda zorluklar yaratıyor."
K2	"Aşırı kalabalık sınıflar, grup aktiviteleri ve etkileşimli öğrenme için alan eksikliğine yol açıyor. Yüksek öğrenci-öğretmen oranı, çeşitli öğrenme ihtiyaçlarını karşılamayı zorlaştırıyor."
K3	"Kısıtlı fiziksel alan nedeniyle büyük sınıfları yönetmek giderek zorlaşıyor. Bu durum yalnızca öğrencilerin odaklanma yeteneğini değil, aynı zamanda genel öğrenme ortamını da etkiliyor."
K4	"Mevcut öğrenci sayılarıyla, aktif katılım ve etkileşimi sağlamak neredeyse imkansız hale geliyor. Sınıfların büyük olması, her öğrenciye hak ettiği ilgiyi göstermemi engelliyor."
K5	"Aşırı kayıt, sıra ve sandalye gibi kaynakların kıtlığına yol açtı. Bu, sınıf etkinliklerinin genel organizasyonunu ve verimliliğini etkiliyor."
K6	"Öğrenci sayısının fazla olması, herkes için yeterli cihaza sahip olmadığımız için teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmasını engelliyor. Bu, doğrudan modern öğretim yöntemlerinin entegrasyonunu etkiliyor."
K7	"Sınıfların mevcudu kapasitenin ötesine geçti, bu da hem öğretimin hem de öğrenmenin kalitesini tehlikeye atıyor. Aşırı kalabalıklık, sınıf yönetimini önemli ölçüde daha zorlu hale getiriyor."

Tablo 3.2’de sunulan veriler, okul müdürlerinin öğrenci mevcudu ile ilgili yaşadıkları sorunları kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerine göre, sınıf mevcudunun aşırı kalabalık olması, eğitim ve öğretim süreçlerini ciddi şekilde aksatmaktadır. Bu bulgular, eğitim ortamının fiziksel kapasitesi ile öğrenci sayısı arasındaki dengesizliğin birçok yönüyle okul yönetimini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Öncelikle, kalabalık sınıfların bireysel öğrenci ihtiyaçlarına yönelik yeterli ilgi gösterilmesini engellediği dikkat çekmektedir. Öğrencilerle bireysel düzeyde ilgilenme fırsatlarının azalması, öğretmenlerin hem öğrencilerle olan etkileşimlerini zayıflatmakta hem de disiplinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır, çünkü bireysel farkların göz ardı edilmesi öğrenme süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, grup aktiviteleri ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin uygulanabilirliğinin kısıtlanması, kalabalık sınıfların eğitimde yenilikçi ve katılımcı yöntemlerin uygulanmasını güçleştirdiğini

göstermektedir. Grup çalışmaları ve aktif öğrenme yaklaşımlarının sınıf mevcudu nedeniyle sınırlı kalması, hem öğretmenlerin pedagojik hedeflerine ulaşmasını engellemekte hem de öğrencilerin derse olan ilgisini azaltmaktadır.

Bu bağlamda, fiziksel alanın kısıtlılığı da öğrenci mevcudu ile doğrudan ilişkilendirilmiş ve kalabalık sınıfların yönetiminde ek zorluklar yarattığı vurgulanmıştır. Bir diğer önemli bulgu ise, sınıfların aşırı kalabalık olması nedeniyle eğitim kaynaklarının yetersiz hale gelmesidir. Müdürlerin ifadeleri, sıra, sandalye gibi temel fiziksel kaynakların dahi yeterli olmadığı durumların yaşandığını ve bu eksikliğin sınıf içi etkinliklerin planlanmasını ve uygulanmasını zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu, okul yönetiminin organizasyonel kapasitesini zayıflatmakta ve eğitimin verimliliğini düşürmektedir.

Teknolojik entegrasyonun zorlukları da bulgular arasında dikkat çekmektedir. Öğrenci sayısının fazla olması, sınıf içerisinde teknoloji kullanımını engellemekte ve modern öğretim yöntemlerinin sınıf ortamına entegre edilmesini güçleştirmektedir. Bu da, özellikle teknolojik araçların eğitimdeki öneminin giderek arttığı bir dönemde, öğretim sürecinin çağdaş yöntemlerle desteklenmesinin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, okul müdürleri, sınıfların mevcut kapasitenin ötesine geçmesinin hem öğretim kalitesini düşürdüğünü hem de öğretmenlerin sınıf yönetimini zorlaştırdığını belirtmektedirler.

Kalabalık sınıflar, öğrenci güvenliğini tehlikeye atmakla birlikte, öğretmenlerin iş yükünü artırmakta ve eğitim sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu bulgu, öğrenci sayısının eğitim kalitesi üzerindeki belirleyici etkisini gözler önüne sermektedir. Genel olarak, bu bulgular, kalabalık sınıfların hem okul yönetimi hem de öğretim süreçleri üzerinde geniş kapsamlı olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkileri, sınıf yönetimi, eğitimde kullanılan yöntemler ve kaynakların yeterliliği gibi birçok unsur, öğrenci mevcudunun aşırı artışı nedeniyle aksamakta ve eğitimde istenen başarı düzeyine ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

3.3. “Öğretmenlerin Yeterlilik ve Başarı Düzeyleri ile İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.3: Müdürlerin Öğretmenlerin Yeterlilik ve Başarı Düzeyleri Konusunda Yaşadıkları Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürekli kılmak için gerekli destek mekanizmaları yetersiz. Bu, öğretim stratejilerinde çeşitliliği azaltmakta ve öğrenci başarılarına yansımaktadır."
K2	"Bazı öğretmenler, çağdaş eğitim yöntemleri ve teknolojik araçlar konusunda yeterince bilgi sahibi değil. Bu eksiklik, özellikle etkileşimli öğrenme ortamlarında ciddi bir problem yaratıyor."
K3	"Yeni öğretmenler, deneyimli meslektaşlarından yeterli mentorluk desteği alamıyor. Bu durum, mesleki yeterliliklerini geliştirme konusunda yetersizliklere neden oluyor."
K4	"Öğretmenlerin pedagojik yeterliliklerini sürekli geliştirebilmeleri için düzenli hizmet içi eğitimlerin yapılmaması, öğretim kalitesinin düşmesine neden oluyor."
K5	"Eğitimde performans değerlendirme süreçlerinin yetersizliği, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu doğrultuda gelişim sağlama açısından eksik kalıyor."
K6	"Bazı öğretmenler, sınıf yönetimi becerileri açısından yeterli değil, bu da öğrencilerin disiplinini sağlamada ve öğrenme süreçlerini verimli yönetmede sorunlar yaratıyor."
K7	"Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerindeki farklar, okul genelinde başarı dengesizliğine yol açıyor. Bu durum, öğrencilerin öğrenme düzeylerine doğrudan etki ediyor."

Tablo 3.3, müdürlerin öğretmenlerin yeterlilik ve başarı düzeyleri konusunda yaşadıkları sorunları detaylandırmaktadır. Müdürlerin ifadeleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden sınıf yönetimine kadar birçok farklı konuda yaşanan eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin eğitim sistemindeki kilit rolüne ve bu rolün geliştirilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. İlk olarak, mesleki gelişim yetersizlikleri öne çıkan bir problem olarak belirtilmektedir (K1). Müdürler, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim fırsatlarına erişimlerinin sınırlı olduğunu vurgulamakta, bu durumun öğretmenlerin öğretim stratejilerini çeşitlendirememesine ve öğrenci başarısına olumsuz yansıdığına dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirecek destekleyici sistemlerin eksikliği, öğretim kalitesinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Buna ek olarak, çağdaş eğitim yöntemlerine ve teknoloji kullanımına yönelik

bilgi eksiklikleri bir diğer önemli sorun olarak ifade edilmektedir (K2). Teknolojik araçların eğitimde artan önemi göz önüne alındığında, bu alandaki eksiklikler, öğretmenlerin etkileşimli ve modern öğrenme ortamlarını destekleme kapasitelerini sınırlamaktadır. Çağdaş öğretim yöntemlerine uyum sağlanmadığı takdirde, öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerini geliştirmeleri zorlaşmaktadır. Mentorluk ve mesleki destek yetersizlikleri de bir başka bulgu olarak öne çıkmaktadır (K3). Özellikle yeni öğretmenlerin, daha deneyimli meslektaşlarından yeterli rehberlik alamaması, onların mesleki yeterliliklerini geliştirme süreçlerinde eksiklikler yaratmaktadır. Bu da, öğretmenlerin mesleğe adaptasyonunu zorlaştırmakta ve öğretim kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Pedagojik yeterliliklerin sürekli geliştirilmesi için düzenli hizmet içi eğitimlerin yapılmaması ise öğretmenlerin gelişiminde önemli bir eksiklik olarak belirtilmiştir (K4). Eğitimde sürekli iyileştirme ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi için öğretmenlerin pedagojik becerilerinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Ancak, düzenli eğitim fırsatlarının sunulmaması, öğretmenlerin mevcut yöntemlerle sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirme süreçlerindeki eksiklikler, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıma ve geliştirme imkânlarını kısıtlamaktadır (K5). Performans geri bildiriminin yetersizliği, öğretmenlerin bireysel gelişim alanlarını belirlemesini zorlaştırmakta ve profesyonel gelişim fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, eğitimde kalitenin artırılması yönünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Sınıf yönetimi becerilerindeki eksiklikler de bir başka bulgudur (K6). Müdürler, bazı öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda yetersiz olduğunu, bu durumun da öğrenci disiplinini ve öğrenme sürecini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Sınıf yönetimi becerileri, öğretmenlerin etkin bir öğrenme ortamı sağlaması açısından kritik öneme sahiptir, ancak bu alandaki eksiklikler öğretim süreçlerinin verimli ilerlemesini engellemektedir.

Son olarak, bilgi ve beceri düzeylerindeki farklar, okul genelinde başarı dengesizliğine neden olmaktadır (K7). Öğretmenlerin yeterlilik düzeylerindeki farklılıklar, öğrencilerin öğrenme süreçlerini de doğrudan etkilemekte, eğitimde eşitsizliklere yol açmaktadır. Bu durum, okul genelinde tutarlı bir başarı standardı yakalanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda eğitim sisteminde yapısal sorunların bulunduğunu göstermektedir. Mesleki gelişim olanaklarının sınırlı

olması, çağdaş öğretim yöntemleri ve teknolojik araçların etkili kullanımındaki eksiklikler, mentorluk ve hizmet içi eğitimlerin yetersizliği gibi faktörler, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinin eksikliği ve sınıf yönetimi konusundaki zorluklar, öğretmenlerin öğrenci başarısını artırmada yeterince etkin olamamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, bu sorunlar, eğitimde başarı düzeylerinin genel bir iyileşme göstermesinin önündeki başlıca engeller olarak değerlendirilmektedir.

3.4. “Okul Yönetiminin Eğitim Yönetimi Ya Da Amir Konumundaki Eğitim Üst Yönetimi İle İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.4: Okul Yönetiminin Eğitim Yönetimi ya da Amir Konumundaki Eğitim Üst Yönetimi ile İlgili Problemleri

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Eğitim üst yönetimi ile iletişimdeki kopukluklar, okul düzeyindeki karar alma süreçlerini yavaşlatıyor. Üst yönetimden gelen talimatların bazen okulun ihtiyaçlarına uygun olmaması, yönetim süreçlerinde aksamalara yol açıyor."
K2	"Merkezi kararların esneklikten yoksun olması, okul yönetiminin yerel sorunlara hızla müdahale etme kabiliyetini sınırlıyor. Eğitim politikalarının uygulamaya dönük yönlendirmelerinin yeterince açık olmaması, belirsizlik yaratıyor."
K3	"Amirler, okul yönetiminden gelen geri bildirimleri yeterince dikkate almıyor. Bu durum, okul yöneticilerinin yerel düzeyde karşılaştıkları sorunları çözmede yalnız kalmalarına neden oluyor."
K4	"Eğitim üst yönetiminden gelen denetim ve değerlendirmeler, genellikle okulun gerçek ihtiyaçları ile örtüşmüyor. Yalnızca evrak bazlı denetimlerin yapılması, okul yönetiminin pedagojik hedeflere odaklanmasını zorlaştırıyor."
K5	"Okul yönetimi ile üst yönetim arasındaki koordinasyon eksikliği, uzun vadeli stratejik planlamaların yapılmasını engelliyor. Bu durum, okulun gelişim hedeflerine ulaşmasını güçleştiriyor."
K6	"Üst yönetim tarafından uygulanan standartlaştırılmış politikalar, yerel koşulları göz ardı ediyor. Okulun ihtiyaçlarına uygun esneklik sağlanmadığı için uygulama aşamasında zorluklar yaşanıyor."
K7	"Eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki iletişimdeki bürokratik engeller, acil kararların zamanında alınmasını geciktiriyor. Bu durum, özellikle kriz durumlarında hızlı müdahaleyi engelliyor."

Tablo 3.4, okul müdürlerinin eğitim üst yönetimi ile ilgili yaşadıkları sorunlara dair görüşlerini kapsamaktadır. Müdürlerin ifadeleri, okul yönetimi ile merkezi eğitim yönetimi arasındaki iletişim, koordinasyon ve karar alma süreçlerindeki eksikliklere

dikkat çekmektedir. Bu bulgular, merkezi yönetim politikalarının okul düzeyinde uygulamaya aktarılmasında çeşitli zorlukların yaşandığını göstermektedir. İlk olarak, iletişim kopuklukları ciddi bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K1). Eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki zayıf iletişim, okulun kendi ihtiyaçlarına yönelik kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Üst yönetimden gelen talimatların okulun ihtiyaçlarına tam olarak uymaması, yönetim süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır. Bu durum, yerel düzeyde alınması gereken hızlı kararların gecikmesine yol açmaktadır. Bir diğer önemli bulgu, merkezi kararların esneklikten yoksun olmasıdır (K2). Müdürler, üst yönetimin kararlarının yerel ihtiyaçlara göre yeterince esnek olmadığını vurgulamaktadır. Okul yönetiminin, merkezi politikaların katı uygulamaları karşısında yerel sorunlara müdahale edebilme kabiliyeti kısıtlanmaktadır. Ayrıca, eğitim politikalarının uygulamaya dönük yönlendirmelerinin belirsiz olması, okul yöneticileri arasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Geri bildirimlerin dikkate alınmaması, okul müdürlerinin üst yönetimle yaşadığı başka bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (K3). Müdürler, okul yönetiminden gelen geri bildirimlerin yeterince dikkate alınmadığını ve bu durumun okul yönetiminin sorunları çözme noktasında yalnız kaldığını belirtmektedir. Bu eksiklik, merkezi yönetim ile okul yönetimi arasındaki iş birliğini zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra, denetim süreçlerindeki yetersizlikler de önemli bir bulgu olarak ifade edilmiştir (K4). Üst yönetimin denetim ve değerlendirme süreçlerinin, okulun gerçek ihtiyaçlarıyla örtüşmediği dile getirilmiştir. Evrak bazlı denetimlerin pedagojik hedeflere katkı sağlamaktan ziyade, okul yönetiminin iş yükünü artırdığı ve eğitim süreçlerine odaklanmasını zorlaştırdığı belirtilmiştir.

Koordinasyon eksikliği, stratejik planlama süreçlerinde önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K5). Müdürler, okul yönetimi ile üst yönetim arasında uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda yeterli bir koordinasyonun sağlanmadığını belirtmektedir. Bu eksiklik, okulun gelişim hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Müdürlerin dikkat çektiği bir diğer problem ise yerel koşulların göz ardı edilmesidir (K6). Standartlaştırılmış politikalar, yerel okul ihtiyaçlarına uyum sağlayamamaktadır. Bu durum, okulun kendi ihtiyaçlarına uygun esneklik sağlanamaması nedeniyle uygulama süreçlerinde zorluklar yaratmaktadır. Son olarak, bürokratik engeller, özellikle acil durumlarda hızlı karar alma süreçlerini olumsuz etkilemektedir (K7). Müdürler, eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki

bürokratik işlemlerin, acil durumlarda hızlı müdahale edilmesini geciktirdiğini belirtmektedirler.

Bu durum, özellikle kriz yönetimi gibi hızlı aksiyon alınması gereken durumlarda eğitim süreçlerini aksatmaktadır. Bu bulgular, okul yönetimi ile eğitim üst yönetimi arasındaki etkileşimde önemli sorunların bulunduğunu göstermektedir. İletişim kopuklukları, merkezi kararların esneklikten yoksun oluşu, geri bildirim mekanizmalarının zayıflığı ve denetim süreçlerinin okulun ihtiyaçlarına uygun olmaması gibi sorunlar, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, yerel ihtiyaçların göz ardı edilmesi ve bürokratik engeller, hem eğitim kalitesini düşürmekte hem de kriz durumlarında zamanında müdahaleyi engellemektedir. Bu bağlamda, merkezi yönetimle daha etkili bir iletişim ve iş birliği süreci kurulması, okul yönetimlerinin verimliliğini artırmada kritik bir rol oynayabilir.

3.5. “Görev Yaptığınız Okulda Karşılaştığınız Maddi Problemler Neler?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.5: Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Maddi Kaynaklı Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Okul bütçesi, sınıf ve okul malzemelerinin düzenli temini için yetersiz kalıyor. Özellikle teknolojik ekipmanların yenilenmesi konusunda maddi sıkıntılar yaşıyoruz."
K2	"Eğitim-öğretim sürecini destekleyecek materyallerin satın alınmasında ciddi bütçe kısıtlamaları mevcut. Kaynak yetersizliği, hem öğretim süreçlerini hem de öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz etkiliyor."
K3	"Okulun genel bakım ve onarım ihtiyaçları için gerekli finansman sağlanamıyor. Bu, fiziksel ortamın iyileştirilmesini geciktirerek, öğrenme koşullarını olumsuz yönde etkiliyor."
K4	"Sosyal ve sportif faaliyetler için ayrılan bütçe oldukça sınırlı. Öğrencilerin katılım göstereceği etkinliklerin düzenlenmesi, maddi imkânlar nedeniyle mümkün olamıyor."
K5	"Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyecek kurs ve seminerler için yeterli finansman ayrılmıyor. Bu da öğretmenlerin kendilerini geliştirme fırsatlarını sınırlıyor."
K6	"Maddi yetersizlikler, okulun genel enerji ve temizlik giderlerinin karşılanmasında da sıkıntılar yaratıyor. Özellikle kış aylarında ısınma konusunda ciddi problemler yaşıyoruz."
K7	"Devlet tarafından sağlanan ödenekler, okulun ihtiyaçlarına tam olarak yetmiyor. Sponsor ve bağışçı bulma çabalarımız sınırlı kalıyor, bu da okulun eğitim kalitesini artırma çabalarını kısıtlıyor."

Tablo 3.5, okul müdürlerinin maddi kaynak yetersizlikleri nedeniyle karşılaştıkları sorunları kapsamaktadır. Müdürlerin ifadeleri, okul bütçelerinin hem eğitim süreçlerini destekleme hem de fiziksel altyapıyı sürdürme konularında ciddi yetersizlikler içerdiğini göstermektedir. Bu bulgular, maddi kaynak eksikliklerinin okulun genel işleyişi ve öğrenci deneyimi üzerinde geniş çaplı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, teknolojik ekipmanlar ve okul malzemelerinin temini konusunda yaşanan bütçe sorunları dikkat çekmektedir (K1).

Müdürler, okul bütçelerinin sınıf malzemeleri ve teknolojik donanımların yenilenmesi için yeterli olmadığını belirtmektedirler. Teknolojiye dayalı eğitim, modern öğretim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır, ancak maddi yetersizlikler bu alandaki gelişmeleri sınırlamaktadır. Eğitim materyalleri alımındaki kısıtlamalar da diğer bir önemli bulgudur (K2).

Müdürler, ders materyalleri ve diğer eğitim araçlarının temin edilmesinde bütçe kısıtlamaları yaşandığını vurgulamaktadır. Bu durum, öğrencilere sunulan eğitim kalitesini doğrudan etkilemekte ve öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz yönde etkilemektedir. Maddi yetersizlikler nedeniyle, öğrencilere daha zengin öğrenme fırsatları sunmak zorlaşmaktadır.

Okulun fiziksel ortamının bakımı ve onarımı konusunda yaşanan eksiklikler, okulun öğrenme ortamını doğrudan etkileyen bir diğer bulgudur (K3). Müdürler, okulların bakım ve onarım ihtiyaçlarının karşılanamadığını, bu durumun da öğrencilerin öğrenme koşullarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. İyi bir fiziksel ortam, hem öğrenci hem de öğretmen motivasyonunu artırırken, yetersiz fiziksel koşullar öğrenme süreçlerini sekteye uğratabilir. Müdürlerin ayrıca, sosyal ve sportif etkinlikler için ayrılan bütçenin yetersizliğini dile getirdiği görülmektedir (K4).

Öğrencilerin sosyal ve fiziksel gelişimlerini destekleyen etkinliklerin düzenlenmesi için maddi kaynakların sınırlı olması, bu tür faaliyetlerin yapılmasını engellemektedir. Bu da öğrencilerin okuldaki genel gelişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına erişimi konusunda maddi kısıtlamalar ise bir başka önemli bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır (K5).

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri için gereken kurslar ve seminerlere katılım, maddi yetersizlikler nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Bu durum,

öğretmenlerin pedagojik becerilerini geliştirmelerini ve eğitimde daha yenilikçi yöntemler uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Maddi kısıtlamalar, okulun temel işletme giderlerine de yansımaktadır (K6).

Müdürler, okulun enerji ve temizlik giderlerinin karşılanmasında sıkıntılar yaşandığını, özellikle kış aylarında ısınma konusunda ciddi problemler olduğunu belirtmektedirler. Bu temel ihtiyaçların karşılanamaması, eğitim ortamının kalitesini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Son olarak, devlet ödeneklerinin yetersizliği ve alternatif maddi kaynak bulma zorlukları önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K7).

Müdürler, devlet tarafından sağlanan ödeneklerin okulun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığını ve sponsorluk veya bağışlarla bu açığı kapatma çabalarının sınırlı kaldığını ifade etmektedirler. Bu, okulun eğitim kalitesini artırma çabalarını olumsuz etkilemektedir. Tablo, okul müdürlerinin karşılaştığı maddi sorunların hem eğitim süreçlerini hem de okulun fiziksel altyapısını ciddi şekilde etkilediğini göstermektedir.

Teknolojik ekipmanlar, ders materyalleri, sosyal etkinlikler ve öğretmenlerin mesleki gelişimi gibi alanlarda bütçe yetersizliği, okulun genel performansını ve öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, temel giderlerin karşılanmasında yaşanan zorluklar, okullarda sağlıklı bir öğrenme ortamı oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Bu bulgular, okul yönetimlerinin maddi kaynak bulma ve bütçe yönetimi konusundaki çabalarının desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.6. “Sınıflar Ve Okuldaki Öğretim Teknolojileri Eksikliği İle İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.6: Sınıflar ve Okuldaki Öğretim Teknolojileri Eksikliği İle İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıflarda yeterli sayıda bilgisayar ve akıllı tahta bulunmaması, etkileşimli ders işleme süreçlerini olumsuz etkiliyor. Öğretmenler, modern öğretim yöntemlerini uygulamakta zorluk çekiyorlar."
K2	"Teknolojik altyapının yetersizliği, öğretmenlerin teknolojiyi derslerinde aktif olarak kullanmalarına engel oluyor. Öğrencilerin dijital becerilerinin gelişmesi için gerekli imkânlar sağlanamıyor."
K3	"Projeksiyon cihazları ve diğer temel teknolojik araçlar sınırlı sayıda olduğu için, öğretmenler ders materyallerini etkili bir şekilde sunamıyorlar. Bu durum, öğrencilerin öğrenme süreçlerini olumsuz yönde etkiliyor."
K4	"Okuldaki internet altyapısı, çevrimiçi kaynakların kullanımını destekleyecek yeterlilikte değil. Özellikle dijital eğitim materyallerine erişim sağlamak zorlaşıyor."
K5	"Teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlere yeterli eğitim verilmemesi, var olan teknolojik araçların da etkin bir şekilde kullanılmasını engelliyor. Bu durum, derslerde teknolojiden faydalanma oranını azaltıyor."
K6	"Öğretim teknolojilerinin güncel olmaması, öğrencilerin ilgisini çekmekte zorlanıyor. Teknolojik araçların eski olması, hem öğretmenler hem de öğrenciler için motivasyon kaybına yol açıyor."
K7	"Sınıflardaki teknolojik donanım eksikliği, öğrencilerin etkileşimli ve uygulamalı öğrenme fırsatlarını sınırlandırıyor. Teknolojiye dayalı projeler ve aktiviteler, yeterli ekipman olmadığı için gerçekleştirilemiyor."

Tablo 3.6, okul müdürlerinin sınıflardaki ve okuldaki öğretim teknolojileri eksikliklerine dair görüşlerini sunmaktadır. Müdürlerin ifadeleri, öğretim teknolojilerinin yetersizliğinin eğitim sürecini hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, teknolojik altyapı eksikliklerinin eğitimde inovatif ve etkileşimli yöntemlerin uygulanmasını büyük ölçüde zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, bilgisayar ve akıllı tahta gibi teknolojik araçların sınıflarda yetersiz olması, öğretim süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir (K1). Müdürler, bu eksikliklerin öğretmenlerin modern ve etkileşimli öğretim yöntemlerini kullanmalarını zorlaştırdığını belirtmektedir. Etkileşimli öğrenme ortamlarının oluşturulamaması, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini de kısıtlamaktadır. Bir diğer önemli bulgu, teknolojik altyapının genel anlamda yetersiz olmasıdır (K2). Müdürler, teknolojik araçların yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin derslerinde teknolojiyi aktif bir şekilde kullanmadığını vurgulamaktadır. Bu eksiklik, öğrencilerin dijital becerilerinin gelişmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitimde dijitalleşmenin önem kazandığı bir dönemde bu tür altyapı eksiklikleri, öğrencilerin gelecekteki mesleki becerilerini sınırlandırabilir.

Projeksiyon cihazları ve temel teknolojik araçların sınırlı olması, öğretmenlerin ders materyallerini etkili bir şekilde sunmalarını zorlaştırmaktadır (K3). Müdürlerin ifadeleri, bu durumun öğrencilerin derslere olan ilgisini azalttığını ve öğrenme süreçlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Teknolojik araçların sınırlı sayıda olması, öğretim sürecinde görsel ve işitsel materyallerin etkin kullanımını kısıtlamaktadır. Ayrıca, internet altyapısının zayıf olması da dijital kaynaklara erişim konusunda ciddi sorunlar yaratmaktadır (K4). Müdürler, internet altyapısının yetersizliğinin çevrimiçi kaynaklara erişimi zorlaştırdığını belirtmektedirler. Bu durum, özellikle dijital eğitim materyallerinin kullanımı ve teknolojiye dayalı öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini engellemektedir. Teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlerin yeterli eğitim almaması, mevcut teknolojilerin etkili bir şekilde kullanılmasını engelleyen bir başka önemli sorundur (K5). Müdürler, öğretmenlerin teknoloji kullanım becerilerinin gelişmediğini ve bu nedenle teknolojiden yeterince faydalanamadıklarını dile getirmektedirler. Öğretmenlerin teknolojiyi nasıl etkili bir şekilde derslerinde kullanacaklarına dair yeterli rehberlik ve eğitim verilmemesi, teknolojinin potansiyelinden tam olarak yararlanılamamasına yol açmaktadır. Teknolojik araçların güncel olmaması da öğrencilerin ilgisini çekme konusunda zorluklar yaratmaktadır (K6).

Müdürler, okullarda kullanılan teknolojilerin eski olması nedeniyle öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşadığını belirtmektedirler. Güncel teknolojik araçların kullanılması, öğrencilerin daha aktif katılım göstermesine ve öğrenmeye karşı daha fazla motive olmalarına katkı sağlayabilir. Son olarak, sınıflardaki teknolojik donanım eksikliği, öğrencilerin etkileşimli ve uygulamalı öğrenme fırsatlarını sınırlandırmaktadır (K7). Müdürler, teknolojiye dayalı projelerin ve aktivitelerin, gerekli ekipman eksikliği nedeniyle gerçekleştirilemediğini ifade etmektedirler. Bu durum, öğrencilerin yaratıcı ve uygulamalı öğrenme fırsatlarından mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Tablo, okullarda öğretim teknolojilerinin eksikliğinin öğretim süreçleri üzerindeki çok boyutlu olumsuz etkilerini gözler önüne sermektedir. Teknolojik araçların yetersizliği, güncel olmaması ve öğretmenlerin bu araçları yeterli düzeyde kullanamaması, hem öğretmenlerin pedagojik uygulamalarını sınırlamakta hem de öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, internet ve dijital kaynaklara erişimdeki sıkıntılar, modern eğitim yöntemlerinin uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır. Bu bulgular, okullarda öğretim teknolojilerinin geliştirilmesine ve

öğretmenlerin bu teknolojileri etkin şekilde kullanabilmelerine yönelik yatırımların yapılmasının gerekliliğini göstermektedir.

3.7. “Okulun Yönetim Ve Öğretim İşlerinin Denetimiyle İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.7: Okulun Yönetim ve Öğretim İşlerinin Denetimiyle İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Denetim süreçleri genellikle evrak üzerinde yoğunlaştığı için, okulun gerçek öğretim süreçlerini ve yönetsel işleyişini tam olarak yansıtmıyor. Bu, okulun performansını objektif olarak değerlendirmeyi zorlaştırıyor."
K2	"Eğitim denetimlerinde yerel ihtiyaçlar ve okulun koşulları yeterince göz önünde bulundurulmuyor. Standart bir denetim yaklaşımı, okulun kendine özgü sorunlarına çözüm üretmeyi zorlaştırıyor."
K3	"Denetim süreci daha çok sayısal göstergelere dayanıyor, ancak öğretim kalitesinin niteliği göz ardı ediliyor. Denetimlerin sadece başarı oranlarına odaklanması, öğretim süreçlerinin gerçek verimliliğini ölçmüyor."
K4	"Denetim sıklığı yetersiz ve geri bildirimler genellikle genel geçer ifadelerle sınırlı kalıyor. Bu durum, okulun gelişimi için somut adımlar atmayı zorlaştırıyor."
K5	"Denetimlerde, öğretmenlerin mesleki gelişimi ve sınıf içi uygulamalarına yeterince dikkat edilmediğini görüyoruz. Bu, öğretmenlerin performansını geliştirme ve motive etme noktasında eksiklikler yaratıyor."
K6	"Denetim süreçleri, yönetim işlevlerine ilişkin yeterli rehberlik sunmuyor. Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlara çözüm odaklı yaklaşılmadığı için, yönetsel gelişim sınırlı kalıyor."
K7	"Denetimlerde öğretimle ilgili teknolojik yeniliklere ve bu yeniliklerin entegrasyonuna yeterince önem verilmiyor. Eğitimde dijital dönüşüm sürecine katkı sağlayacak öneriler, denetimlerde gündeme getirilmiyor."

Tablo 3.7, okul müdürlerinin okulun yönetim ve öğretim işlerinin denetimiyle ilgili karşılaştıkları sorunlara dair görüşlerini içermektedir. Müdürlerin ifadeleri, denetim süreçlerinin genellikle standart ve yüzeysel kaldığını, okulların özgün ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, denetim mekanizmalarının hem yönetsel hem de öğretimsel gelişimi yeterince desteklemediğini göstermektedir. İlk olarak, denetim süreçlerinin evrak yoğunluğuna dayalı olması müdürler tarafından önemli bir sorun olarak belirtilmektedir (K1). Denetimlerin daha çok belge ve raporlara odaklanması, okulun gerçek öğretim ve yönetim süreçlerinin yeterince değerlendirilmediğini göstermektedir. Bu, okulun performansını objektif bir şekilde ölçmeyi zorlaştırmakta ve okul yönetiminin gerçek ihtiyaçlarına cevap verememektedir.

Yerel ihtiyaçların ve okul koşullarının yeterince dikkate alınmaması, denetim süreçlerinin bir diğerk önemli eksikliğı olarak ifade edilmektedir (K2). Mdrlerk, merkezi bir denetim yaklaşımının yerel düzeydeki sorunlara çözüm üretemediğini belirtmektedirler. Bu, denetimlerin okulun kendine özgü ihtiyaçlarına cevap vermesini zorlaştırmakta ve okul yönetimini genel politikalarla sınırlı bırakmaktadır.

Denetimlerin başarı oranlarına odaklanması, ğretim kalitesini değerlendirme açısından yetersiz kalmaktadır (K3). Mdrlerk, denetim süreçlerinin sayısal verilere ve başarı göstergelerine fazlasıyla önem verdiğini, ancak öğretimin niteliğinin göz ardı edildiğini dile getirmektedirler. Bu durum, ğretim süreçlerinin gerçek verimliliğini lme konusunda önemli bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, geri bildirimlerin yüzeysel ve genel geçer olması, denetimlerin somut bir gelişim sağlamasını engellemektedir (K4). Mdrlerk, denetim süreci sonrasında alınan geri bildirimlerin okulun gelişimi için yeterince yönlendirici olmadığını vurgulamaktadır. Geri bildirimlerin somut olmaması, okulun gelişim stratejilerinde gerçekçi adımlar atılmasını zorlaştırmaktadır. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin denetimlerde yeterince dikkate alınmaması, öğretmenlerin performansını geliştirme açısından önemli bir eksiklik yaratmaktadır (K5). Mdrlerk, ğretmenlerin sınıf içi uygulamalarına yönelik yeterli geri bildirim ve rehberlik alamadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetim işlevlerine yönelik rehberlik eksikliğı, denetim süreçlerinde bir başka önemli sorun olarak öne çıkmaktadır (K6). Mdrlerk, denetimlerin yönetimsel gelişim için zm odaklı öneriler sunmadığını belirtmektedirler. Yönetimsel sorunların ele alınmaması, okul yöneticilerinin işlevselliğini ve sorun çözme kapasitesini sınırlamaktadır. Son olarak, teknolojik yeniliklerin denetim süreçlerinde göz ardı edilmesi, dijital dönüşümün eğitim süreçlerine entegrasyonu konusunda bir sorun olarak dile getirilmektedir (K7). Mdrlerk, denetimlerin teknoloji kullanımına ve bu kullanımın eğitim süreçlerine entegrasyonuna yeterince önem vermediğini belirtmektedirler. Bu, özellikle eğitimde dijitalleşme sürecini desteklemeyen bir denetim yaklaşımının olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, okul yönetim ve ğretim işlerinin denetiminde önemli yapısal eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir. Denetim süreçleri genellikle yüzeysel, standart ve evrak odaklı olmakta; yerel ihtiyaçlar, ğretim kalitesi ve yönetim işlevleri gibi önemli unsurlar göz ardı edilmektedir. Ayrıca, geri bildirimlerin yetersizliğı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine

yeterince odaklanılmaması ve teknolojik yeniliklerin denetim süreçlerinde dikkate alınmaması, okul yönetim ve öğretim süreçlerinin iyileştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bulgular, daha kapsamlı, çözüm odaklı ve okulun gerçek ihtiyaçlarını dikkate alan denetim mekanizmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3.8. “Okulun Teknik Destek Hizmetleri Ve Teknik Yönlendirme İşleri İle İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.8: Okulun Teknik Destek Hizmetleri ve Teknik Yönlendirme İşleri İle İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Okulda teknik destek hizmetlerine erişim oldukça sınırlı. Özellikle teknolojik cihazların bakımı ve onarımı konusunda yeterli kaynak ve personel bulunmuyor, bu da derslerin kesintiye uğramasına neden oluyor."
K2	"Teknik destek ekibi yetersiz kaldığı için teknolojik sorunlara hızlı müdahale edilemiyor. Bu durum, özellikle ders esnasında yaşanan teknik aksaklıkların uzun süre çözülmeden kalmasına neden oluyor."
K3	"Teknik yönlendirme konusunda öğretmenlere yeterli rehberlik sunulmuyor. Öğretmenler, teknolojik cihazları ve yazılımları nasıl kullanacaklarına dair yeterince destek alamadıkları için cihazlar tam anlamıyla verimli kullanılmıyor."
K4	"Teknik destek hizmetleri genellikle geçici çözümler sunuyor. Kalıcı ve etkili çözümler için yeterli uzmanlık ve personel sağlanmadığından, sorunlar sık sık tekrarlıyor."
K5	"Teknik yönlendirme eksiklikleri, yeni teknolojilerin okula entegrasyonunu zorlaştırıyor. Özellikle öğretmenlerin yeni sistemlere adaptasyonunu hızlandıracak destek mekanizmaları yeterli değil."
K6	"Teknik ekipmanların bakım ve güncellenmesi için ayrılan bütçe oldukça yetersiz. Bu durum, özellikle teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde okuldaki teknolojik altyapının güncel kalmasını engelliyor."
K7	"Teknik destek hizmetlerine erişim kısıtlı olduğu için, acil durumlarda teknik sorunlar hızla çözülüyor. Bu, derslerin kesintiye uğramasına ve öğrenci-öğretmen etkileşiminin aksamalar yaşamasına neden oluyor."

Tablo 3.8, okul müdürlerinin teknik destek hizmetleri ve teknik yönlendirme ile ilgili karşılaştıkları sorunları özetlemektedir. Müdürlerin ifadeleri, okullarda teknolojik altyapının sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından ciddi eksikliklerin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, teknik destek hizmetlerinin yetersiz olmasının, eğitim süreçlerini aksatan ve öğretmen-öğrenci etkileşimini olumsuz etkileyen bir problem olduğunu göstermektedir. İlk olarak, teknik destek hizmetlerine erişim zorlukları,

müdürler tarafından önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir (K1). Özellikle teknolojik cihazların bakımı ve onarımı için yeterli kaynak ve personelin bulunmaması, derslerin kesintiye uğramasına yol açmaktadır. Bu durum, öğretim süreçlerinde aksamalara neden olmakta ve eğitimde sürekliliği tehdit etmektedir. Teknik ekibin yetersizliği, müdürlerin sıklıkla vurguladığı bir başka önemli sorundur (K2). Müdürler, teknik ekibin sayıca yetersiz olması nedeniyle teknolojik sorunlara hızlı müdahale edilemediğini belirtmektedirler. Bu durum, özellikle ders sırasında ortaya çıkan teknik aksaklıkların uzun süre çözülememesiyle sonuçlanmakta ve eğitimin aksamasına neden olmaktadır.

Teknik yönlendirme eksiklikleri, öğretmenlerin teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmasını zorlaştırmaktadır (K3). Müdürler, öğretmenlere yeterli rehberlik ve eğitim verilmediği için teknolojik cihazların ve yazılımların tam anlamıyla kullanılmadığını ifade etmektedirler. Bu eksiklik, teknolojinin öğretim süreçlerine entegrasyonunu zorlaştırmaktadır. Müdürler ayrıca, teknik destek hizmetlerinin geçici çözümler sunduğunu ve kalıcı çözümler için yeterli uzmanlığın sağlanmadığını belirtmektedirler (K4). Bu durum, teknolojik sorunların tekrarlanmasına neden olmakta ve okulda teknolojinin sürdürülebilir kullanımını engellemektedir. Yeni teknolojilerin okula entegrasyonundaki zorluklar, teknik yönlendirme eksikliği ile ilişkilendirilmiştir (K5). Müdürler, öğretmenlerin yeni sistemlere adaptasyonunu hızlandıracak mekanizmaların yetersiz olduğunu dile getirmektedirler. Bu durum, eğitimdeki teknolojik yeniliklerin öğretim süreçlerine dahil edilmesini zorlaştırmaktadır.

Teknolojik ekipmanların bakım ve güncellenmesi için ayrılan bütçe yetersizliği, teknolojik altyapının sürdürülebilirliğini engelleyen bir diğer önemli sorundur (K6). Müdürler, özellikle teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde okuldaki teknolojik araçların güncel kalmasının sağlanamadığını vurgulamaktadırlar. Bu, teknolojinin verimli kullanımını kısıtlayan bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Son olarak, acil durumlarda teknik sorunların hızla çözülememesi, eğitim sürecinin kesintiye uğramasına neden olmaktadır (K7). Müdürler, teknik destek hizmetlerine erişim kısıtlı olduğu için, özellikle acil durumlarda hızlı çözümler üretilmediğini belirtmektedirler. Bu da, öğretmen-öğrenci etkileşiminin aksamasına yol açmakta ve derslerin etkin bir şekilde yürütülmesini engellemektedir. Bu bulgular, okullarda teknik destek hizmetlerinin eksikliğinin,

teknolojik altyapının etkin kullanılmasını ve eğitim süreçlerinin verimliliğini ciddi şekilde engellediğini göstermektedir. Teknik ekibin yetersizliği, teknolojik cihazların bakımı ve onarımı konusundaki sorunlar ve yeni teknolojilerin entegrasyonu için yeterli destek sağlanamaması, eğitimde teknolojinin sürdürülebilir kullanımını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, teknik destek hizmetlerinin geçici çözümler sunması ve bütçe yetersizliği, teknolojinin eğitime tam anlamıyla entegre edilmesini engelleyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.

3.9. “Öğretim Programları Ve Ders Kitaplarına İlişkin Problemler Neler?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3.9: Öğretim Programları ve Ders Kitaplarına İlişkin Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Öğretim programları, yerel ihtiyaçlara ve öğrenci profiline yeterince uyum sağlamıyor. Öğrencilerin bireysel farklılıkları göz önüne alınmadan oluşturulan programlar, öğrenme süreçlerini olumsuz etkiliyor."
K2	"Ders kitapları, içerik açısından güncellikten uzak ve öğrencilere uygun seviyede değil. Özellikle bazı konuların öğrencilere karmaşık geldiğini ve ders işleyişini zorlaştırdığını gözlemliyoruz."
K3	"Öğretim programları sık sık değiştiği için öğretmenlerin uyum sağlama süreçleri zorlaşıyor. Bu değişikliklerin yeterli hazırlık süresi olmadan uygulanması, öğretmenlerin performansını olumsuz etkiliyor."
K4	"Ders kitaplarının içerik yoğunluğu, öğretim sürecinde zaman yönetimini zorlaştırıyor. Müfredatın geniş kapsamlı olması, öğrencilerin konuları tam anlamıyla kavramasını engelliyor."
K5	"Öğretim programlarında pratik uygulama eksikliği var. Özellikle teorik bilgiye ağırlık verilmesi, öğrencilerin bilgiyi gerçek hayatla ilişkilendirmelerini zorlaştırıyor."
K6	"Ders kitaplarının dijital versiyonlarının yetersiz olması, teknoloji destekli öğretim sürecini olumsuz etkiliyor. Dijital kaynaklar ile geleneksel kitaplar arasında denge kurulamıyor."
K7	"Öğretim programları, 21. yüzyıl becerilerine uygun olarak güncellenmiyor. Yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini geliştiren içeriklerin eksikliği, öğrencilerin gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermiyor."

Tablo 3.9, okul müdürlerinin öğretim programları ve ders kitaplarına ilişkin karşılaştıkları problemleri içermektedir. Müdürlerin ifadeleri, öğretim programlarının ve ders kitaplarının hem içerik hem de uygulama açısından çeşitli eksiklikler barındırdığını göstermektedir. Bu bulgular, programların yerel ihtiyaçlara uyum sağlayamaması, kitapların güncellik ve uygunluk açısından yetersizliği gibi sorunlara işaret etmektedir.

İlk olarak, öğretim programlarının yerel ihtiyaçlara ve öğrenci profiline uygun olmaması önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K1). Müdürler, öğrencilerin bireysel farklılıklarının göz ardı edildiğini ve bu durumun öğrenme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Öğrencilerin farklı öğrenme stillerine ve ihtiyaçlarına yanıt vermeyen programlar, eğitimde başarıyı sınırlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ders kitaplarının güncel olmaması ve öğrenci seviyesine uygun olmaması, programların etkinliğini azaltan bir başka önemli bulgudur (K2). Müdürler, ders kitaplarının içeriklerinin eski olduğunu ve bazı konuların öğrenciler tarafından anlaşılmasının zor olduğunu dile getirmektedirler. Bu durum, derslerin verimli işlenmesini zorlaştırmakta ve öğrencilerin derse olan ilgisini olumsuz etkilemektedir.

Öğretim programlarındaki sık değişiklikler, öğretmenlerin bu değişikliklere uyum sağlama süreçlerini zorlaştırmaktadır (K3). Müdürler, sık yapılan program değişikliklerinin yeterli hazırlık süresi olmadan uygulandığını ve bu durumun öğretmenlerin performansını olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Eğitimde sürekliliğin sağlanamaması, hem öğretmen hem de öğrenciler üzerinde olumsuz bir baskı yaratmaktadır. Ders kitaplarının içerik yoğunluğu, öğretim süreçlerinde zaman yönetimini zorlaştırmaktadır (K4). Müdürler, müfredatın geniş kapsamlı olmasının, öğrencilerin konuları tam olarak kavramasını engellediğini belirtmektedirler. Ders içeriklerinin aşırı yoğun olması, öğrencilere yeterli derinlikte bilgi sunulmasını zorlaştırmaktadır. Pratik uygulamaların eksikliği, programlardaki teorik ağırlığın öğrencilerin gerçek dünya ile bağlantı kurmasını zorlaştırdığını ortaya koymaktadır (K5). Müdürler, programların daha fazla uygulamaya dayalı olması gerektiğini ve teorik bilgilerin pratikle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu eksiklik, öğrencilerin bilgiyi hayata geçirme yetkinliklerini geliştirme fırsatlarını kısıtlamaktadır.

Ders kitaplarının dijital versiyonlarının yetersiz olması, teknoloji destekli öğretim süreçlerini olumsuz etkilemektedir (K6).

Müdürler, dijital kaynaklarla geleneksel kitaplar arasında bir dengenin kurulamamış olduğunu belirtmektedirler. Teknolojik dönüşümün eğitim süreçlerine tam anlamıyla entegre edilememesi, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini sınırlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, 21. yüzyıl becerilerine uygun programların yetersizliği, öğrencilerin gelecekteki ihtiyaçlarına yanıt vermediğini göstermektedir (K7).

Müdürler, yenilikçi düşünme ve problem çözme gibi becerilerin programlarda yeterince yer almadığını belirtmektedirler. Bu da, öğrencilerin değişen dünyaya uyum sağlayabilecek yetkinlikler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu bulgular, öğretim programları ve ders kitaplarının hem içerik hem de uygulama açısından çeşitli eksiklikler barındırdığını ortaya koymaktadır. Programların yerel ihtiyaçlara uyum sağlamaması, ders kitaplarının güncellik ve uygunluk açısından yetersizliği ve pratik uygulamaların eksikliği gibi faktörler, öğretim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, dijital kaynaklara yeterince erişim sağlanamaması ve programların 21. yüzyıl becerilerine uygun olmaması, öğrencilerin geleceğe hazırlanmasında zorluklar yaratmaktadır.



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Etkili ve verimli bir okul yönetimi, öğretim sürecinin başat faktörüdür. Genel eğitim yönetiminin bir parçası olan yönetim, eğitim örgütlerinin ve stratejilerinin etkililik göstergesidir. Okulda yönetim, amaçlara ulaşmak için uygun bilimsel ve eğitsel yolu çizen lider konumunda olup aynı zamanda okulun edimini artırmaktadır. Okul yönetimi, bütün okul tür ve kademelerinde, kaynakları hedeflere yönlendirir ve kılavuzluk eder. Öğrencileri, çağın problemleri, zorlukları ve güçlükleri ile yüzleşmeleri yönünde yetiştirir.

Eğitim programı, okul binaları, eğitim denetimi, ölçme, değerlendirme, kontrol, gözlem ve izleme süreçleri, planlama, sorumlu öğretmenlerin yönetmelikler çerevesinde etkinliklere yöneltilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Mevzuatı yeniden gözden geçirip istenilen amaç ve ilkelere göre değiştirmek üzere hazırlamak, buna yönelik öneriler getirmek yönetsel faaliyetlerdir. Öğretmen ve öğrencilerin, eğitim yöneticilerinin herhangi bir müdahalesi olmadan, öğretmenlerin uygun ve etkili gördükleri şekilde, yönetime uygun öğretim yapmaları için uygun koşulları sağlayarak ve yaratarak okulu işletmek okul yönetiminin bir rolüdür. Yönetim, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik okul içindeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yönlendirmede ilk ve son yükümlülük pozisyonudur.

İlköğretim okullarında karşılaşılan problemler konusunda gerekli çözümlerin geliştirilmesi ve mevcut durumların açığa çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışmada betimleyici analitik yaklaşım yöntemi ile Çad Cumhuriyeti N'Djamena kentinde görev yapmakta olan 7 ilköğretim okul müdürü ile saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda problemler maddi, fiziki, öğretmenler ve öğretim yöntemleri, öğrencilerle ilgili, denetim ve teknik rehberlik, öğretim programları ve ders kitapları ile ilgili problemler başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında maddi problemler içerisinde karşılaşılan ilk sorun; öğretmenler ve diğer paydaşlara sağlanan maaşların yetersiz olması ve okullara sağlanan ödeneklerin yetersiz görülmesidir. Öğretmen maaşlarının düşük olması, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler arasındadır ve literatürde yer alan araştırmalara göre öğretmenlerin maddi olarak yeterince desteklenmemesinin, öğrencilerin başarısı üzerinde dolaylı etkiler yarattığını

göstermektedir (Theis ve ark., 2021; Siachpazidou ve ark., 2021; Drózdź ve ark., 2022). Bu durumun nedeninin öğretmenlerin moral düzeyi olduğu ve öğretim kalitesiyle olan yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Daha düşük maaşlar, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına katılımını da sınırlayabilmektedir. Ayrıca mesleki gelişim eksikliği, öğretim tekniklerinde yeniliklerden uzaklaşmaya ve sınıf içi etkileşimde kalitenin düşmesine neden olabilir. Diğer paydaşlar, yani okul yöneticileri, destek personeli ve hatta ebeveynler de okullara sağlanan maddi ödeneklerin yetersizliğinden doğrudan etkilenirler. Okul yöneticileri, sınırlı kaynaklarla eğitim faaliyetlerini sürdürebilmek için mücadele ederken, okula teknik destek sağlayan personelinin eksikliği ya da yetersizliği, okulların işleyişinde aksamalar yaratabilir. Okullara sağlanan ödeneklerin yetersizliği, okul binalarının bakımından eğitim materyallerinin teminine kadar geniş bir yelpazede sorunlar doğurur. Bu durum, öğrencilerin daha elverişsiz ortamlarda öğrenim görmesine neden olurken, eğitimde fırsat eşitliğinin de zarar görmesine yol açar. Öğretmen maaşlarının düşük olması, öğretmenlerin iş tatminini ve mesleki motivasyonunu zayıflatabilir. Smith'in (2019) çalışmasına göre, düşük maaşlar öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını azaltarak, eğitim kalitesini düşürmektedir. Öğretmenler, maddi anlamda yeterince desteklenmediklerinde, sınıf içinde daha az motive olabilirler ve bu durum öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Arain ve ark., 2014). Bunun yanı sıra, öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını engelleyen maddi kısıtlar, öğretim yöntemlerinde yeniliklere açık olmalarını zorlaştırmaktadır (Almy, 2011). Sulz ve ark. (2023), çalışmalarında Sulz ve ark. (2023), çalışmalarında fizisel yetersizliklerin neden olduğu problemlere değinmişlerdir ve bu durum, okullarda yapılan yenilik ve iyileştirme projelerini sınırlandırarak okulun genel işleyişinde aksamalara neden olduğunu belirlemişlerdir. Mutahhiri (2022), ise özellikle okul binalarının bakımı ve eğitim materyallerinin temini konularında yaşanan maddi yetersizlikler, eğitim kalitesini ciddi anlamda zayıflattığını bildirmişlerdir ve bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir. Moussa Kaya (2021), Çad'da gerçekleştirdiği araştırmasında ülkenin maddi imkansızlıklarından söz etmiş ve bu durumun eğitime de yansıdığını bildirmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırma sürecinden elde edilen bulgularla örtüştüğü ve elde edilen bulguları desteklediği görülmektedir.

Fiziki problemlere ilişkin çalışmada yöneticilerin okullarda en fazla okul binalarının yetersizliği problemiyle karşılaştıkları belirlenmiştir. Sonrasında en fazla

karşılaşılan problemler arasında öğrenci mevcudunun fazlalığı, okul binalarının yetersizliği, laboratuvar, spor eğitimi ve müzik eğitimi noktasındaki donanım yetersizlikleri sıralanmıştır. Eğitim ortamının fiziksel yapısının, öğrenme sürecinin etkinliği üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu bilinmektedir. Okul binalarının yetersiz olması, sınıfların kalabalıklaşmasına ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına yeterince cevap verilememesine neden olabilir. Kalabalık sınıflar, öğretmenlerin öğrencilere kişisel ilgi göstermesini zorlaştırırken, sınıf içi etkileşim ve öğrenme kalitesini de düşürmektedir (Hanushek, 2016). Öğrenci sayılarının fazlalığı ise coğrafyalara göre değişmektedir. Özellikle sınıf başına düşen öğrenci sayısının fazla olması, öğrenci-öğretmen etkileşimini sınırlamaktadır ve öğretmenin sınıf yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimi almalarını engelleyerek, akademik başarılarını olumsuz etkileyebilir (Blatchford ve ark., 2011). Miaari ve Lee (2024), çalışmalarında kalabalık sınıfların fiziksel ortamın sınırlı olmasına neden olduğunu; bunun da öğrencilerin öğrenme süreçlerinde daha fazla zorluk yaşamalarına yol açtığını belirlemişlerdir. Bizim çalışmamızda da elde edildiği üzere laboratuvar, spor ve müzik eğitimi gibi derslerin donanım yetersizlikleri, öğrencilerin bu alanlardaki becerilerini geliştirmelerini sınırlandırmasına neden olmaktadır. Özellikle laboratuvar imkanlarının yetersiz olması, fen ve teknoloji derslerinde öğrencilerin pratik yapma fırsatını azaltır ve bu durum, bilimsel düşünme becerilerinin gelişimini engelleyebilir (Bybee ve Fuchs, 2006). Hofstein ve Lunetta (2004) çalışmalarında laboratuvar deneyimlerinin öğrencilerin bilimsel kavramları anlamaları ve teoriyi pratiğe dökme yetenekleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ek olarak, laboratuvar donanımının eksikliği, bu tür deneyimlerin gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Öğretmenler ve öğretim yöntemlerine ilişkin karşılaşılan problemlerin; öğretmenlerin devamsızlık sorunları, öğretmenlerin ezberci sistemle öğretim süreçlerine devam etmeleri, okul yönetimi ile iş birliğine girmemeleri, öğrencilere karşı olan sert tutumları, kendi aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklar ve öğretmenlerin bizzat yöneticilerle yaşadıkları şahsi çatışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu olgu, geleneksel öğretimin, okullarda yaygın bir sorun olduğunu; ancak müdürler tarafından bu kadar yüksek oranda görülen bu probleme yeterince çözüm üretilmediğini ortaya koymaktadır. Çağın değişimlerine ve öğretimde gelenekçilikten uzaklaşma ihtiyacına yönelik eğitimsel farkındalık yaratılamamıştır. Öğretmenlerin devamsızlık sorunları, özellikle öğrencilerin

öğrenme süreçlerini aksatmakta ve öğretim sürekliliğini bozarak başarılarını olumsuz etkilemektedir (Bruno, 2007). Öğretmen devamsızlığı, sınıfta öğretim süreçlerinin kesintiye uğramasına neden olmakta ve öğrenci motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rogers ve Vegas, 2009). Ayrıca öğretmen devamsızlığı, öğrencilere verilen eğitimin niteliğinin düşmesine ve öğrencilerin akademik başarısızlık oranlarının artmasına yol açabilir. Ezberci öğretim yöntemlerinin kullanılması da eğitimin kalitesini düşüren bir diğer önemli problem olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin ezbere dayalı öğretim süreçlerine devam etmeleri, öğrencilere eleştirel düşünme, problem çözme ve yaratıcı beceriler kazandırmada başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Freire, 1970). Marzano'nun (2003) çalışmasında öğrencilere karşı sert tutumlar sergileyen öğretmenlerin, öğrencilerle olumlu ilişkiler kurma konusunda sorun yaşadıklarını belirlemiştir. Ayrıca çalışmaya göre sert ve cezalandırıcı tutumlar, öğrencilerin duygusal ve akademik gelişimlerini olumsuz etkileyerek, sınıf içinde gerilimli bir atmosferin oluşmasına yol açabilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerle olumlu ilişkiler kurmaları, öğrencilerin öğrenme süreçlerine daha aktif katılmalarını sağlar ve akademik başarılarını artırır. Sert tutumlar ise öğrencilerin öğretmene olan güvenini sarsarak, öğrenme motivasyonlarını düşürebilir ve bu problemin çözülmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin öğrencilere ilişkin karşılaştıkları problemlerin; kopya çekme, okuldan kaçma, devamsızlık ve okulu bırakma, okul ekipmanlarına zarar verme ve davranış problemleri ile akran zorbalıkları ve çatışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu problemlerin her biri, eğitim sürecinin kesintiye uğramasına ve okul ortamının genel güvenliğini tehdit eden unsurlara dönüşebilir. Kopya çekme, eğitimde ahlaki bozulmanın ve etik sorunların bir yansımasıdır. Öğrencilerin kopya çekme davranışları, akademik dürüstlüğün önemini kavramamalarından veya akademik başarı baskısının yoğun olmasından kaynaklanabilir (McCabe ve Trevino, 1997). Bu durum, diğer öğrenciler üzerinde olumsuz bir örnek oluşturabilir ve okulda genel bir güvenlik zafiyeti yaratabilir. Kopya çekme, yalnızca öğrencinin bireysel başarısını değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının itibarını da olumsuz yönde etkiler. Okuldan kaçma ve devamsızlık, öğrencilerin okula olan bağlılıklarının zayıf olduğunu gösterir ve bu davranışlar, öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan etkiler. Finn'e (1989) göre, okuldan kaçma ve devamsızlık oranlarının yüksek olduğu okullarda, öğrencilerin mezuniyet oranlarının düştüğünü ve akademik başarılarının gerilediğini ortaya koymaktadır. Devamsızlık ve

okuldan kaçma, öğrencilerin eğitim sürecine yeterince katılmamasına ve sonuç olarak, ilerleyen dönemlerde iş bulma fırsatlarının azalmasına neden olabilir. Okul ekipmanlarına zarar verme, öğrencilerin okul ortamına olan saygılarının azaldığını ve vandalizmin yaygınlaştığını gösteren bir işarettir. Bu tür davranışlar, öğrencilerin yalnızca okula değil, aynı zamanda genel olarak topluma karşı sorumluluklarını kavrayamamaları ile ilişkilidir (Kauffman ve ark., 2006). Okul ekipmanlarına zarar verilmesi, okulların maddi kaynaklarının boşa harcanmasına ve diğer öğrencilerin bu kaynaklardan faydalanamamasına neden olabilir. Bu tür vandalizm davranışlarının yaygınlaşması, okul müdürlerinin disiplin yönetiminde zorlanmalarına yol açmakta olup, bu bağlamda, okul müdürlerinin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları problemler, okulun genel başarısı ve öğrencilerin bireysel gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kopya çekme, devamsızlık, okulu bırakma, okul ekipmanlarına zarar verme ve akran zorbalığı gibi sorunlarla başa çıkmak, eğitim liderlerinin hem akademik hem de davranışsal gelişim süreçlerini yönetme becerilerini gerektirmektedir ve bu anlamda okul yöneticilerine de iş düşmektedir.

Denetim ve teknik rehberlik noktasında okul yöneticilerinin; öğretmenlere sağlanan mesleki eğitimin eksikliği ile öğretmen değerlendirmesinde objektif olunmaması, öğretmenlerin düzenli takip edilmemesi, teknik denetimin rutin oluşu ve müdürler arasındaki koordinasyon problemleri ile karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Özellikle öğretmenlere sağlanan mesleki gelişim fırsatlarının yetersiz olması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sınırlayan en büyük sorunlardan biridir. Desimone (2009), öğretmenlerin sürekli profesyonel gelişim fırsatları ile desteklenmemesi durumunda, pedagojik becerilerinin zamanla köreldiğini ve öğrenci başarısının düştüğünü bildirmişlerdir. Mesleki eğitimin eksikliği, öğretmenlerin modern öğretim yöntemlerini benimsemesini ve öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun şekilde ders planlamalarını zorlaştırmaktadır (Darling-Hammond ve Richardson, 2009). Mesleki gelişim programlarının eksik olduğu durumlarda, öğretmenler geleneksel, ezberci öğretim yöntemlerine yönelir ve öğrenci merkezli yaklaşımlar geliştirmekte yetersiz kalabilirler. Bu eksiklik, eğitimde inovasyon ve farklılaştırılmış öğretim gibi modern eğitim anlayışlarının uygulanmasını da engeller. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mesleki eğitimde eksikliklere dair farkındalık yaratmaları ve öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak programlar organize etmeleri gereklidir. Bir diğer

önemli sorun ise öğretmen değerlendirmesinin objektif olmamasıdır. Öğretmenlerin performanslarının doğru ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmemesi hem öğretmenlerin mesleki gelişimini hem de eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin tarafsız olmamaları, öğretmenler arasındaki motivasyon kaybına yol açabilir ve iş birliği ortamını zedeleyebilir. Araştırmalar, değerlendirme süreçlerinin objektif kriterlere dayandırılmaması durumunda, öğretmenlerin performanslarında düşüş yaşandığını ve bu durumun öğrenci başarısını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Tucker ve Stronge, 2005). Ayrıca, öğretmenlerin düzenli olarak takip edilmemesi, yöneticilerin öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini tam olarak gözlemleyememelerine ve gelişim alanlarını tespit edememelerine neden olabilir. Bu durum, öğretmenlerin pedagojik becerilerinde geri kalmalarına yol açarken, öğrencilerin de bu yetersizlikten olumsuz etkilenmesine sebep olur. Teknik denetimin rutin hale gelmesi de önemli bir sorundur. Denetim sürecinin sürekli aynı şekilde ve belirli kalıplar içinde yapılması, öğretmenler için gelişim fırsatları sunmayan bir kontrol mekanizmasına dönüşebilir. Bu durum, denetim süreçlerinin sadece formalite icabı yapılmasına ve etkisinin azalmasına yol açar. Danielson'un (2007) çalışmasına göre, teknik denetimin sadece rutin bir işlem olarak algılanması, öğretmenlerin bu süreçten yararlanamamalarına ve geri bildirim alarak kendilerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin denetim süreçlerini öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre uyarlamaları ve denetimin sadece bir kontrol değil, aynı zamanda rehberlik ve destek sağlama aracı olarak kullanılmasını sağlamaları gereklidir. Koordinasyonun eksik olduğu durumlarda, okul yöneticilerinin ortak bir strateji geliştirmesi ve öğretmenleri desteklemesi zorlaşır. Araştırmalar, müdürler arasındaki güçlü koordinasyonun, okullar arasındaki performans farklarını azaltmaya ve eğitim kalitesini artırmaya katkı sağladığını göstermektedir (Leithwood ve Jantzi, 2006).

Çalışmada son olarak öğretim programı ve ders kitaplarına ilişkin olarak okul yöneticilerinin ders kitaplarının okullara geç gelmesi, ders materyalleri seviyelerinin uygun olmaması ve öğretim programlarının standartlara uygun olmaması problemleri ile karşılaştığı belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar neticesinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Okul müdürlerine, okullarında tüm eēitim, ēretim faaliyetlerini uygulamalarını saēlayacak yeterli bütçelerle yardımcı olunması gerekmektedir.
- ēretmen denetimi ve geliştirilmesi konusunda verimli iş birliēi saēlamak için okul müdürleri ile mentor ve denetçileri bir araya getiren seminerler düzenlenmelidir.
- Düşünmeyi incelemek ve çalışma materyalini ezberlememek için denetim yöntemleri geliştirilmeli; ērencinin kopya çekmesi problemiyle ciddi bir şekilde yasal ve yönetsel yönden mücadele edilmelidir.
- ēretmenlere her türlü maddi destek saēlanmalı; ayrıca onlara gerekli örgütsel yardımlarla sosyal ve psikolojik zendiriciler temin edilmelidir.
- İlk kademe eēitim kurumlarında karşılaşılan sorunların farklı örneklemlerde incelendiēinde daha fazla çalışmanın yapılması fayda saēlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abu Farwa, İ. M. (1996). *Okul yönetimi*. (2. Baskı). Trablus: Açık Üniversite.
- Ada, S. (2018). The problems that secondary school administrators' and teachers' face regarding strategic administration. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(78), 159-182.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Ahmed, I. A. (2003). *Okul yönetimi* (3. baskı). Kahire: Arap Düşünce Yayınevi.
- Ahmed, M. (1999). *Eğitim planlaması* (1. baskı). İskenderiye: Modern Üniversite Yayınevi.
- Akınoğlu, O., & Sarı, A. (2013). İlköğretim programlarında çevre eğitimi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 30(30), 5-29.
- Al-Khatib, M. (2003). *Management and educational supervision* (3rd ed.). Jordan: Dar Al-Amal.
- Alkın, S. (2007). *İngiltere ve Türkiyede İlköğretim Programlarındaki Vatandaşlık Eğitiminin Karşılaştırılması* (Master's thesis, Ankara Üniversitesi (Turkey)).
- Almy, S. (2011). Fair to Everyone: Building the Balanced Teacher Evaluations that Educators and Students Deserve. Teacher Quality. *Education Trust*.
- Al-Shaibani, M. F. (2000). *İdare ilkeleri* (1. baskı). İskenderiye: El-Dar El-Jami'a.
- Al-Shaibani, O. M. T. (1985). *Eğitim düşüncesi: teori ve uygulama arasında [Educational thought: between theory and practice]*. (1. baskı). Libya: Genel Yayıncılık ve Dağıtım Kurumu.
- Apulova, J., & Salama, A. (2000). *Okul yönetimi*. Üniversite Bilgi Yayınevi.
- Arain, A. A., Jafri, I. H., Ramzan, M., & Ali, H. (2014). Evaluating the impact of teachers' remuneration on the performance of students: Evidence from PISA. *International Journal of Science and Research*, 3(5), 1674-1678.
- Argon, T., & Zafer, D. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 99-123.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2).

- Aydemir, M., & Çetin, S. (2023). Eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerinin karşılaştığı yönetsel problem odaklarının incelenmesi. *IJSS*, 7(30), 415-427.
- Aytaç, T. (2020). The problems and opinions of school administrators during COVID-19 pandemic: A qualitative study from Turkey. *European Journal of Educational Sciences*, 7(4), 57-79.
- Babayiğit, A. (2020). *Kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve yer almayan firmaların karşılaştırılması: Oran analizi uygulaması* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Yozgat).
- Baker, B. D. (2017). How Money Matters for Schools. School Finance Series. *Learning Policy Institute*.
- Balaban, E. (2017). *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve okul öncesi öğretmenlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Blatchford, P., Bassett, P., & Brown, P. (2011). Examining the effect of class size on classroom engagement and teacher–pupil interaction: Differences in relation to pupil prior attainment and primary vs. secondary schools. *Learning and instruction*, 21(6), 715-730.
- Bozkurt, C., & Bellibaş, M. Ş. (2016). Administrators’ and teachers’ perceptions regarding the selection method and qualifications of school administrators. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 6(1), 46-74.
- Bozkurt, E., Ustün, A., & Bayar, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Okul Çevre İlişkileri ile İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
- Broken Chalk. (2024). 45th Session UN-UPR Country Review: Chad. Retrieved from <https://brokenchalk.org>
- Bruno, J. E. (2007). The geographical distribution of teacher absenteeism in large urban district settings: Implications on school reform efforts aimed at promoting equity and excellence in education. *Education Policy Analysis*, 10.
- Burns, N., & Grove, S. K. (2010). *Understanding nursing research-eBook: Building an evidence-based practice*. Elsevier Health Sciences.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Bybee, R. W., & Fuchs, B. (2006). Preparing the 21st century workforce: A new reform in science and technology education.
- Chad. Retrieved from <https://www.epdc.org>
- Charles, A., & Mkulu, D. G. (2020). Management challenges facing school administrators and pupils’ academic performance in public primary schools in Sengerema District Mwanza,

- Tanzania. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 2(3), 191-207.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 27(27), 297-309.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1647.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. AsCD.
- Darling-Hammond, L., & Richardson, N. (2009). Research review/teacher learning: What matters. *Educational leadership*, 66(5), 46-53.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.
- Develi, E. (2006). *Konya'da ilköğretim okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin sürekli kaygı durumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Diñç, H., & Göksoy, S. (2020). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlilikleri. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 6(1), 20-35.
- Drózdź, R., Pasek, M., Zajac, M., & Szark-Eckardt, M. (2022). Physical culture and sports as an educational basis of students' healthy physical activities during and post-lockdown COVID-19 restrictions. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11663.
- Duygulu, A., Yenel, K., & Cemaloğlu, N. (2023). Türkiye'de okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin nitel bir araştırma. *Baskent University Journal of Education*, 10(2), 163-176.
- Education Above All Foundation. (2014). Revitalizing Basic Education in Chad. Retrieved from <https://www.educationaboveall.org>
- Education Policy and Data Center (EPDC). (2013). Education statistics and indicators for
- El-Ajmi, M. H. (2000). *Yönetim ve okul [School management, Vol. 1]*. Kahire: Arab Thought Publishing House.
- El-Arnousi, Z., Harbi, D., & diğerleri (2013). *Eğitim yönetimi ve denetimi* (1. baskı). Amman, Ürdün: Al-Ridwan Yayıncılık ve Dağıtım.

- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. SAGE Publications.
- Finn, J. D. (1989). Withdrawing from school. *Review of educational research*, 59(2), 117-142.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum Publishing Company. New York.
- Garan, S. (2022). The difficulties faced by school administrators working in disadvantaged schools and the effects of the administrator role they exhibit on the success of teachers and students. *Independent Journal of Management & Production*, 13(1), 185-209.7
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama sektöründe yeşil yönetim kavramı, eko etiket ve yeşil yönetim sertifikaları ve otellerde yeşil yönetim uygulama örnekleri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(2), 70-77.
- Griggs, G. (2007). Physical education: Primary matters, secondary importance. *Education*, 35(1), 59-69.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology*, 30(4), 233–252.
- Gül, R. (2013). *Bir değer eğitimi olarak ilköğretim döneminde doğruluk eğitimi* (Master's thesis, Hitit Üniversitesi).
- Hacı, A. I. (2001). *İdārat bi'aṭ-ṭa'līm wa-t-ta'līm* [Eğitim ve öğrenme ortamı yönetimi] (2. baskı). Kahire: Dār al-Fikr al-‘Arabī.
- Hanushek, E. A. (2016). What matters for achievement: Updating Coleman on the influence of families and schools. *Education Next*, 16(2), 22-30.
- Hegde, V., & Pallavi, M. S. (2015). Descriptive analytical approach to analyze the student performance by comparative study using Z score factor through R language. In 2015 *IEEE International Conference on Computational Intelligence and Computing Research (ICCIC)* (pp. 1-4). IEEE.
- Hofstein, A., & Lunetta, V. N. (2004). The laboratory in science education: Foundations for the twenty-first century. *Science education*, 88(1), 28-54.
- Jones, S. J. (2012). Reading between the lines of online course evaluations: Identifiable actions that improve student perceptions of teaching effectiveness and course value. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 16, 49-58.
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ971039.pdf>
- Kadioğlu, E. (2021). *Kurumsal yönetim: gelişimi, teorileri ve uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Kauffman, J. M., Mostert, M. P., & Hallahan, D. P. (1993). *Managing classroom behavior: A reflective case-based approach* (p. 240). New York: Allyn and Bacon.
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Kırgın, F., & Aslanargun, E. (2023). Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine karşı bakış açıları. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(1), 169-185.
- Knezek, G., & Christensen, R. (2008). The importance of information technology attitudes and competencies in primary and secondary education. *International handbook of information technology in primary and secondary education*, 321-331.
- Kosar, D., Altunay, E., & Yalçinkaya, M. (2014). The Difficulties of Female Primary School Administrators in the Administration Process and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(3), 905-919.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A. Ç., & Koşar, S. (2017). Öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 29-46.
- Küçük, Z. A., & Polat, S. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin eğitime ve eğitimin amaçlarına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 239-255.
- Lassibille, G. (2016). Improving the management style of school principals: results from a randomized trial. *Education Economics*, 24(2), 121-141.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Marzano, R. J. (2003). The key to classroom management. *Educational psychology in context: Readings for future teachers*/Sage Publications.
- McCabe, D. L., & Trevino, L. K. (1997). Individual and contextual influences on academic dishonesty: A multicampus investigation. *Research in higher education*, 38, 379-396.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

- Miaari, S., & Lee, I. (2024). Obstacles on the Road to School: The Impacts of Mobility Restrictions on Educational Performance. *Journal of Human Resources*, 59(1), 175-209.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE Publications.
- Muhammed, M. A. (2012). *Okul yönetimi ve eğitim denetimi alanında yaratıcılık* (1. baskı). İskenderiye: Modern Üniversite Yayınevi.
- Mutahhiri, S. (2022). *Saudi ministry of education general supervisors' attitudes towards public school finance: A descriptive study* (Doctoral dissertation, The University of Toledo).
- Oktar, Ç., Deniz, V., & Özen, H. (2021). Problems Faced by School Administrators Regarding Different Genders. *Osmangazi Journal of Educational Research*, 8(2), 199-227.
- Ozan, M. B., & Karabatak, S. (2013). Secondary school administrators' approaches to innovation management and encountered problems. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 258-273.
- Özden, D. Ö. (2011). *İlköğretim okullarında çevresel vatandaşlık eğitimi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rajoub, M. (2011). *Al-Idarah al-tarbiyyah fi al-madaris fi al-'asr al-'abbasi*. (1st ed.). Amman: Hamada lil-Dirasat al-Jamiyah li-Nashr wa al-Tawzi'.
- Rogers, F. H., & Vegas, E. (2009). No more cutting class? Reducing teacher absence and providing incentives for performance. *Reducing Teacher Absence and Providing Incentives for Performance* (February 1, 2009). World Bank Policy Research Working Paper, (4847).
- Sarışık, S. (2020). Investigation of the Leadership Qualifications of School Managers in Educational Administration: The Teachers' Views. *International Journal of Educational Research Review*, 5(4), 296-307.
- Siachpazidou, D. I., Kotsiou, O. S., Chatziparasidis, G., Papagiannis, D., Vavougios, G. D., Gogou, E., ... & Gourgoulanis, K. I. (2021). Action and reaction of pre-primary and primary school-age children to restrictions during COVID-19 pandemic in Greece. *Journal of Personalized Medicine*, 11(6), 451.
- Sitopu, J. W., Khairani, M., Roza, M., Judijanto, L., & Aslan, A. (2024). The importance of integrating mathematical literacy in the primary education curriculum: A literature review. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(1), 121-134.
- Sulz, L. D., Gleddie, D. L., Kinsella, C., & Humbert, M. L. (2023). The health and educational impact of removing financial constraints

- for school sport. *European Physical Education Review*, 29(1), 3-21.
- Süleyman, A. A. (2000). *Contemporary educational trends* (4. baskı). Kahire: Mısır İngiliz Kütüphanesi Yayınları.
- Şerif, A. (2000). *Contemporary management*. Alexandria: Dar Al-Jami'a.
- Terzi, Ç. (2011). Türk eğitim sistemi'nde okulların örgüt ve yönetim yapısı ile yapılandırmacı eğitim yaklaşımı arasındaki ilişkinin çözümlenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 1(1), 75-82.
- Theis, N., Campbell, N., De Leeuw, J., Owen, M., & Schenke, K. C. (2021). The effects of COVID-19 restrictions on physical activity and mental health of children and young adults with physical and/or intellectual disabilities. *Disability and health journal*, 14(3), 101064.
- Tılıç, G. (2020). Eğitimde dijitalleşme kapsamında oyunlaştırma kavramı. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, (26), 671-695.
- Tucker, P. D., & Stronge, J. H. (2005). *Linking teacher evaluation and student learning*. ASCD.
- Turan, S., & Şişman, M. (2013). Eğitim yönetimi alanında üretilen bilişsel bilgi ve batılı biliş tarzının eleştirisine giriş. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 505-514.
- Tutan, A., Tuna, C., & Demir, M. (2020). Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1).
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Üstün, A., & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler (). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11, (4), 522-537.
- Wren, D. A. (2011). The centennial of Frederick W. Taylor's the principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*, 17(1), 11-22.
- Yaylacı, Ö. G. (2007). İlköğretim düzeyinde kariyer eğitimi ve danışmanlığı. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilig)*, 40, 119-140.
- Yetim, G., & Toprakcı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 13-32.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EKLER

EK-1.: Veri Toplama Aracı

- 1- Okul yönetiminde karşılaştığınız fiziksel problemler nelerdir?
- 2- Sınıflarınızdaki öğrenci mevcudu ile ilgili sorunlarınız var mı? Varsa bu sorunlar nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin yeterlilik ve başarı düzeyleri ile ilgili problemler nelerdir?
- 4- Okul yönetiminin eğitim yönetimi ya da amir konumundaki eğitim üst yönetimi ile ilgili problemler nelerdir?
- 5- Görev yaptığınız okulda karşılaştığınız maddi problemler nelerdir?
- 6- Sınıflar ve okuldaki öğretim teknolojileri eksikliği ile ilgili problemler nelerdir?
- 7- Okulun yönetim ve öğretim işlerinin denetimiyle ilgili problemler nelerdir?
- 8- Okulun teknik destek hizmetleri ve teknik yönlendirme işleri ile ilgili problemler nelerdir?
- 9- Öğretim programları ve ders kitaplarına ilişkin problemler nelerdir?

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Adam IZADINE YOUSOUF	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Chad'daki Kral Faysal Üniversitesi
Fakülte	Sharjah Eğitim Bilimleri Fakültesi
Bölümü	Sharjah Eğitim Bilimleri Fakültesi
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1.	
2.	