



International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (ISHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 13.07.2023
Published /Yayınlanma 30.09.2023
Volume/Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(99), 2333-2342

10.5281/zenodo.8396787
Araştırma Makalesi
ISSN: 2459-1149

İsmail Tüfekli
<https://orcid.org/0009-0000-1577-7275>
MEB, Müdür Yardımcısı, Adana / TÜRKİYE

Vedat Savran
<https://orcid.org/0009-0000-7455-1575>
MEB, Müdür Yardımcısı, Adana / TÜRKİYE

Emrah Bilgili
<https://orcid.org/0000-0001-7499-937X>
MEB, Müdür Yardımcısı, Adana / TÜRKİYE

Abdullah Sekili
<https://orcid.org/0009-0002-4321-5418>
MEB, Okul Müdürü, Adana / TÜRKİYE

İlk Atama ile Göreve Başlayan Eğitim Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Sorunlar

Challenges Faced by Education Administrators Starting Their Roles with Initial Appointments in Primary Schools

ÖZET

Eğitim-öğretim faaliyetleri şüphesiz bir ülkenin gelişmişlik düzeyi ve geleceğe bakış açısının bir yansımasıdır. Ülkemizde eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği okullar eğitim sisteminin kilit noktasıdır. Bu noktada okul yöneticilerine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Okulun değişen dünyaya ayak uydurması ve toplumun kültür değerlerine uygun bireyler yetiştirmesinden okul yöneticisi sorumludur. Okul yöneticisinin sorumluluğu bu kadar fazla iken yöneticinin önemi de bir o kadar artmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim görevleri ile ilgili göreve başladıkları yıllarda yaşadıkları sorunlar üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşmelerde ilk yıllarda deneyimsizliklerden kaynaklanan sorunların ön plana çıktığını, arkasından öğretmenler ve sosyal çevre ile ilgili sorunların geldiği görülmektedir. Okulların en yetkili sorumlu kişileri olan yöneticilerin bu noktada daha hazır bir halde göreve başlamalarının önemi ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca merkez okullarda görev alan ile merkezden uzak okullara atanan yöneticilerin yaşadıkları sorunların karşılaştırması yapılmıştır. Alan yazın tarandığında, ülkemizde göreve yeni başlayan yöneticiler için bir eğitim programının eksikliği ve yöneticiliğin profesyonel olmaması çalışmamızı destekler nitelikteki sonuçlar olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Yöneticiliği, Okul Yöneticisi, İlköğretim Okulları.

ABSTRACT

Educational and instructional activities undoubtedly reflect a country's level of development and its perspective on the future. In our country, the schools where educational activities are conducted constitute the pivotal point of the education system. At this juncture, a great responsibility falls upon school administrators. It is the responsibility of the school administrator to ensure the school keeps up with the changing world and cultivates individuals in accordance with the cultural values of society. With the responsibility of the school administrator being so substantial, the importance of the administrator is equally heightened. This study presents an evaluation of the issues experienced by school administrators during the years when they commence their administrative duties. Face-to-face interviews with administrators reveal that problems stemming from inexperience come to the forefront in the initial years, followed by issues concerning teachers and the social environment. The significance of administrators, who are the most authoritative figures in schools, starting their roles in a more prepared manner at this juncture, becomes evident. Additionally, the study compares the challenges faced by administrators serving in central schools with those assigned to schools located farther away. When the existing literature is surveyed, it is evaluated that the absence of an educational program for newly appointed administrators and the non-professional nature of administration in our country are results that support our study.

Keywords: Education, Education Management, School Manager, Primary Schools.

1. GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda teknolojik ve sosyal değişimler hız kesmeden devam etmektedir. Değişen toplumların yapısı gelecek nesillerde daha farklı etkiler uyandıracığı bilinen bir gerçektir. Bu yapı içerisinde okullar çok önemli bir yere sahip. Klasik yapıdan tamamıyla uzaklaşan yapıda, bireyi merkeze alan, yaratıcılığı ön planda tutan, öğrenmeyi öğreten örgütler yer almaktadır. Okul yöneticiliği bu çerçevede öngörüsü yüksek değişimi görebilen ve ona uyum sağlayan yapıda olmaları beklenir.

Eğitim değişen dünyayla birlikte çeşitli evrilmeler yaşamıştır. Ezber eğitim artık yerini araştıran, merak eden, deney yapan, bulan bireylere bırakmıştır. Öğrenen merkezli bir eğitim anlayışına geçtiğimizi söylemek mümkündür (Leu, 2005). Değişim çok önemli adımlar atarak bulunduğumuz noktalara gelmiştir.

Yönetim düşüncesi de bu değişimden sanayi devrimi sonrası etkilenmiş ve şu an yeni eğitim öğretim sistemini destekleyici bir niteliğe bürünmüştür.

Okulları, bahsettiğimiz değişim ve dinamiğin merkezinde öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin kendilerini ifade ettikleri alan olarak tanımlanabilir. Öğrencilerin odak noktasında olduğu, öğretmenlerin öğrencileri kendi öğrenmelerini öğreten sistemin yardımcı kolu olduğu, yöneticilerin ise öğrenci ve öğretmene okul sınırları içerisinde uygun ortam yarattığı söylenebilir. Eğitim örgütleri içinde merkezde öğrenci olmak üzere öğretmen ve yapı olarak okul yöneticisinin kontrolü altındadır. Okul yöneticisi yukarıda bahsedilen değişime ayak uydurmak ve ona uyum sağlamak için yaptığı tüm çalışmalarda karşılaşabileceği sorunlarda bulunmaktadır. Özellikle yöneticilik görevine başlanan ilk yıllarda bu sorunlar daha önemli hale gelmektedir. Okul yöneticisinin bu evrede nasıl davranması gerektiği ya da bu konuda neler yapılabileceğini ilişkin görüşleri araştırma sonunda ortaya konulacaktır.

1.1. Problem

Bu çalışmanın temel hedefi, İlk atama yoluyla ilköğretim okullarına atanan eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunları belirlemektir. Ayrıca, bu sorunların okulların şehir merkezlerine olan uzaklığı ile değişimine değinilecektir. Bu bağlamda aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır:

- Merkez okullara atanan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar.
- Köy veya merkezden uzak okullara atanan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar.
- Okuldaki öğretmen ve idari kadronun ilk atama ile atanan eğitim yöneticilere bakış açıları.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile yöneticiliğe yeni başlayan öğretmenlerin deneyimsizliğinden veya belirlenecek farklı kaynaklı sorunları belirleyerek, belli başlı ortak görüş dâhilindeki sorunların nedenleri hakkında farkındalık oluşturmak ve bu sorunlara çözüm olabilecek maddeler üretmek amaçlanmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan birebir benzer bir çalışmanın olmaması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bunula birlikte ilerleyen süreçte konu ile ilgili bilgi almak isteyen bireylere ışık tutması ön görülmektedir.

Bu çalışmada toplanan veriler Adana ili Sarıçam ilçesinde (ilçe merkezi ve köylerde) görev yapan müdür ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır.

1.3. Eğitim Yöneticisi (Okul Yöneticisi)

Eğitim en genel anlamda okullarda gerçekleştirildiği için tanımı yapılırken eğitim yönetimi yerine okul yönetimi kavramı da kullanılacaktır. Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Kaya, 1986). Eğitim yönetimi ile okul yönetimi kavramlarının farkını Açıkalin (1998) şöyle değerlendirmiştir: Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Millî Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür. Buradan anlaşılacağı üzere okul dışındaki tüm eğitim yönetim birimleri eğitim yönetimi başlığı altında birleştirilmiştir. Eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan geniş bir tanımdır. Bu çalışmada okul yöneticileri açısından olaylar değerlendirilecektir.

Zaman içerisinde dünya düzeninde teknoloji ile birlikte oluşan değişimin dışında kalmak mümkün değildir. Değişimi yakalamak ve örgütü hantallaşan yapısından kurtarmak amacıyla süregelen arayışlar yönetim anlayışında değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Düren, 2002). Bu noktada eğitim yönetiminin kişisel uygulayıcısı olan eğitim yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince sergileyebilmesiyle mümkündür (Çelik, 1996). Ancak deneyimli yöneticiler için bile, sorunları düşünmek, mantıklı politikalar oluşturmak kolay bir iş değildir (Gaynor, 2012).

Okul yöneticileri öğrenci ve öğretmenlerin gözünde sorun çözüm merkezi olarak görülürler. Okul yöneticisi açısından sorun çözme, örgütün çevresini, olanaklarını iyi tanıyarak, karşılaşılan sorunlara uygun çözümler bulmaktır (Çalık vd., 2013). Yönetici, bu süreci dikkatli ve hasarsız atlattığı sürece başarılı olarak değerlendirilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), artan üretim ve yönetim faaliyetleri ile gelişen bir kavramdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önem verilen bu kavram ülkemizde de ilgi görmekte ve uygulanmaktadır. Eğitim alanında da bu kavramın olumlu etkisi görülmektedir. TKY kavramının uygulayıcı eli ise okullarda okul yöneticileridir.

Okul yöneticisi nasıl olmalı sorusuna verilebilecek cevaplar; okul yöneticisinden yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitici-öğretici bir lider olması beklenmektedir (Aytaç, 2002) şeklindedir. Öte yandan, okul yöneticisinin birincil görevi, mevcut mevzuatı uygulamaktan ve statükocu geleneksel yapıyı sürdürmekten çok; insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmeyi, bunun yanında bazı özel yeteneklere ve yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir (Kaya, 1986). Bu araştırma sonunda farklı bakış açıları ile karşımıza çıkan sorunlara çözüm önerileri sunarken bu tanımları daha da geliştirebiliriz.

1.3.1. Ülkemizde Okul Yöneticiliği

Ülkemizde ilk olarak eğitim yöneticiliği kavramı 1848 yılında öğretmen yetiştiren bir kurum olan “darulmuallimin” kurumunun başına “Müdür” unvanı ile görevlendirilen Cevdet Efendi ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır (Koçer, 1987). O günden bugüne gelindiğinde eğitim kurumlarında hala bir yönetici yetiştirme ve yerleştirme sisteminin oturtulmamış olması da bir gerçektir. Mevzuatta yapılan değişikliklerle bu durumun resmileştirilerek belli bir plan dâhilinde yapılması gelecekte görevlendirilecek okul yöneticilerinin profesyonelleşmesi açısından önem arz etmektedir.

Ülkemizde son yıllarda eğitim yöneticilerinin profesyonelleştirilmesi kavramı daha sık dile getirilmeye başlanmıştır. Bu konu ile ilgili geçmiş yıllardaki ülke uygulamalarına bakıldığı zaman Milli Eğitim Şûralarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili kararlar alınsa da bunlar tavsiye niteliğinden öte geçmediği görülmektedir. Araştırmaya konu olan bu durumla ilgili en rasyonel tavsiyeyi de Kayıkcı belirtmiştir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkcı, 2001).

Ülkemizde okul yöneticilerinin göreve başlaması ve daha önemlisi göreve hazırlanmasıyla ilgili tatmin edici bir gelişme bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine ilişkin en doğru yaklaşımın ne olabileceği sorusu, her ülkenin üzerinde önemle durduğu bir konu olmasına rağmen eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balcı, 1999).

1.3.2. Yönetici Seçme Yönetmeliği

Resmî Gazete’de yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’nin ilgili bölümlerinde yönetici atama konusu ile ilgili tüm sorulara cevap bulunabilmektedir.

Yönetmelik incelendiğinde müdür yardımcılığı için en az 4 yıl öğretmen olarak görev yapmak şartı aranırken, müdür olarak atanacaklarda müdür veya müdür yardımcısı olarak görev yapma şartı aranmaktadır. Dikkat çekici nokta ise atanan müdür ve müdür yardımcıları ile ilgili bir alıştırma ya da ön eğitim sürecinden bahsedilmemesidir.

2. YÖNTEM

Araştırma ilk atama ile göreve başlayan okul yöneticilerinin sorunları üzerine nitel bir araştırmadır. Çalışmada olgu bilim deseni (fenomenoloji) kullanılmıştır. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için katılımcılarla görüşülmüş, araştırma sorularına cevap aranmıştır. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için katılımcılarla görüşülmüş, araştırma sorularına cevap aranmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu 4 okul müdürü ve 11 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada daha verimli sonuçlar elde etmek için sadece belli bir bölgede görev alan yöneticilerden ziyade ülkenin sosyo-kültürel açıdan değişik bölgelerinde görev alan yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmamızda nitel araştırma yöntemlerini kapsayan amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerine ait branş, çalışma bölgesi, mesleki kıdem ve cinsiyet bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Bulunan Okul Yöneticileri

Değişkenler		Frekans	Yüzdeler Değer
Öğretmenlik Branşı	İlkokul	9	%60
	Ortaokul	6	%40
Çalışılan bölge	Köy/Kasaba	6	%40
	İlçe Merkezi	4	%26,6
	İl Merkezi	5	%33,3
Meslekteki Kıdem	0-9 yıl	6	%40
	9-15 yıl	7	%46,6
	15 ve üstü	2	%13,3
Cinsiyet	Kadın	6	%40
	Erkek	9	%60

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin 9 tanesi ilkök, 6 tanesi ortaokul seviyesindeki okullarda görev yapmaktadır. Çalışılan bölge açısından bakıldığında ilk atama yoluyla atanan yöneticilerin 6’sı köy-kasabada, 4’ü ilçe merkezi, 5’i ise il merkezinde görevlendirilmiştir. Meslekteki kıdem açısından bakıldığında ise 15 yıldan daha fazla yöneticilik görevi yapan katılımcı sayısı 2’dir. Türkiye genelindeki kadın yönetici oranının düşüklüğüne istinaden kadın katılımcı 6, erkek katılımcı sayısı ise 9’dur.

2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995). Görüşmeler yapılmadan önce internet aracılığıyla alan yazın taraması yapılmıştır. Gerekli çalışmalar yapıp sorular hazırlandıktan sonra 2 öğretim üyesi, 1 okul müdürü, 1 müdür yardımcısı ve 1 öğretmen tarafından sorular incelenmiştir. Yapılan değerlendirmelerden sonra görüşme formundaki sorulara son hali verilmiştir. Görüşme formunda yer verilen soruların bazıları şöyledir;

- Okul yöneticisi olarak atandığınız kurumda yöneticilik görevinizle ilgili ne tür sorunlar yaşadınız?
- Daha önce yöneticilik görevi yapmamış olmanın dezavantajını hissettiniz mi? Sizce bir yönetici hangi tecrübelerle sahip olmalı?
- Okuldaki öğretmenlerle ilgili sorun yaşadınız mı? Ne tür sorunlar yaşadınız?
- Okuldaki öğretmenlerin ve diğer personelin size bakış açısı nasıldı?
- Okulda görev alan üst idari amiriniz ile ilgili yaşadığınız herhangi bir sorun var mı? Sorun yaşandıysa hangi alanlarda (iletişim, görev paylaşımı, çatışma vb diğer) sorun yaşadınız?
- Okulunuzun bulunduğu il veya ilçe müdürlükleri ile ilgili herhangi bir sorun var mı?
- Okulun bulunduğu çevrenin kültür değer yargıları sizinle uyumlu muydu? Uyumlu değilse bu bir problem oluşturdu mu?
- Bulduğunuz kurumda yöneticiliğinizle ilgili öğrencilerle ilgili ne tür sorunlar yaşadınız?
- Okulunuzun bulunduğu semtteki sosyo-kültürel yapının size ne tür yansımaları oluyor?

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili sorular 06-20 Nisan 2020 tarihleri arasında okul yöneticilerine yönlendirilmiştir. Görüşmelerin bir kısmı yüz yüze olarak gerçekleştirilirken, uzak bölgelerdeki okul yöneticileri ile görüşmeler farklı iletişim araçları ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilere görüşmenin amacı ve yapılan çalışma ile ilgili ön bilgiler verilmiştir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik kaygılarından dolayı bunların dışında sorular sorulurken araştırmacıdan etkilenecek şekilde imalar veya düzeltmeler yapılmamıştır. Sadece araştırmacı ek sorular sorarak konuyu derinlemesine anlamaya çalışmıştır. Ayrıca katılımcılara çalışma onaylandıktan sonra çalışmanın bitmiş halinin verileceği belirtilmiştir. Aşağıda katılımcıların yaş, cinsiyet gibi bilgileri ile verilen kodlar belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Katılımcı Bilgileri ve Kodları

Kod N.	Kişisel Bilgiler
Y1	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür, Merkez
Y2	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Köy
Y3	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür, Köy
Y4	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y5	Erkek, Sosyal Bilgiler Öğretmeni, Ortaokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y6	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Köy
Y7	Erkek, Türkçe Öğretmeni, Ortaokul, Müdür, Köy
Y8	Kadın, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y9	Erkek, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y10	Erkek, Din Kültürü Öğretmeni, Ortaokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y11	Kadın, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y12	Kadın, Sınıf Öğretmeni, İlkokul, Müdür Yardımcısı, Köy
Y13	Kadın, Matematik Öğretmeni, Ortaokul, Müdür Yardımcısı, Köy
Y14	Kadın, Din Kültürü Öğretmeni, Ortaokul, Müdür Yardımcısı, Merkez
Y15	Kadın, İngilizce Öğretmeni, Ortaokul, Müdür Yardımcısı, Merkez

2.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların doğasına uygun olarak verileri analiz etmek için “İçerik Analizi” yöntemi kullanılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda görüşme formları tek tek incelenip çözümlenmiştir. İnceleme sonuçlarının daha anlaşılır bir şekilde ifade edilebilmesi için katılımcılara birer kod verilmiştir (Y1, Y2, ...). Sorulara verilen cevapların hepsi tek tek yazılıp, aynı tür cevaplar veren katılımcılar gruplandırılmıştır. Araştırmada iç geçerliliği sağlamak için;

1) Öncelikle okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar kodlanmış ve katılımcılardan doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığı ve bütünlüğü verilerin analizi süresince sürekli test edilmiştir.

2) Bulguların tutarlılığını sağlamak için ana temaların diğer temalarla anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir.

3) Daha önce yapılan araştırma sonuçları bulgularla karşılaştırılıp anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir.

4) Görüşme yapılan okul yöneticileri bulguları kontrol etmiş ve anlamlı bulmuştur.

5) Araştırma sonuçları girişte belirtilen tahminlerle tutarlı bulunmuştur.

Araştırmada dış geçerliliği sağlamak için;

1) Verilerin toplanması, araştırılması, uygulanması ve analiz edilmesi bütün detaylarıyla açıklanmıştır.

2) Bulgular literatürdeki diğer araştırmalarla karşılaştırılarak anlamlı bir tutarlılık sağlanmıştır.

3) Araştırmanın başka araştırmalarla test edilebilmesi için açıklamalar ayrıntılı bir şekilde yapılmaya çalışılmıştır.

4) Görüşlerine başvuru okul yöneticileri ile tekrar görüşülerek paylaşımları teyit ettirilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırma sonucunda veriler analiz edilerek el edilen bulgular iki ana başlık altında toplanarak sonuçlar verilmiştir. Bunlar, merkez okullara atanan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve köy veya merkezden uzak okullara atanan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar olarak çalışmada sunulmuştur.

3.1. Merkez Okullara Atanan Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Tablo 3’te katılımcıların verdikleri cevaplar birbirlerine benzerlik oranı yüksek olanlar tek bir çatı altında toplanarak sıralanmıştır. Merkez okullara ilk defa atanan yöneticilerin en çok karşılaştıkları sorunlar frekansı çoktan aza doğru sıralanmıştır. Frekans yoğunluğuna göre sıralanan kodlanmış sorunlar listesi şöyledir; Tecrübesizlik, deneyimsizlik (f=6), Okul çevresinin sosyo-kültürel yapısının yöneticinin alışmış olduğundan farklı olması (f=5), Öğretmenlerin yönlendirmelerine maruz kalma (f=4), Ebeveynlerin okula

karşı ilgisizliği (f=4), Öğretmenlerin yöneticilerin direktiflerini önemsememesi (f=4), Öğrenci disiplin problemleri (f=3), Öğretmenlerin yeni gelen yöneticiyi benimsememesi (f=2), Velilerin okulda güç gösterisi (f=2), Öğretmenlerin öğrencilerle yaşadıkları küçük problemleri okul yöneticisine taşıması (f=2), Kadın yönetici olma Cam Tavan (f=1), Yöneticilerin liyakat anlayışına uygun olmaması (f=1).

Tablo 3. Köy veya merkezden uzak okullara atanan eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar

S. N.	Kodlanmış sorunlar listesi	Frekans
1	Tecrübesizlik, deneyimsizlik (Y2, Y3, Y6, Y7, Y12, Y13) (Tümü)	6
2	Okul çevresinin okula katkısının az olması, kaynak yaratmada sıkıntı yaşanması (Y2, Y7, Y12, Y6)	4
3	Okul çevresinin sosyo-kültürel yapısının yöneticinin alışmış olduğundan farklı olması (Y3, Y12, Y6)	3
4	Öğretmenlerin yönlendirmelerine maruz kalma (Y2, Y3)	2
5	Ebeveynlerin okula karşı ilgisizliği (Y2, Y6)	2
6	Müdür Yetkili olmanın işgücü fazlalığı ve sorumluluğu (Y3, Y12.)	2
7	Okulun Fiziki yetersizliği (Y12, Y6)	2
8	Okuldaki bir üst yönetici ile uyumsuzluk (Y7, Y13)	2
9	Öğretmenlerin yöneticilerin direktiflerini önemsememesi (Y3)	1
10	Öğretmenlerin yeni gelen yöneticiyi benimsememesi (Y13)	1
11	Velilerin okulda güç gösterisi (Y12)	1
12	Kadın yönetici olma Cam Tavan (Y12)	1

Tabloyu incelediğimizde birinci sırada yer alan tecrübesizlik, deneyimsizlik sorununu katılımcıların hepsi doğrudan veya dolaylı olarak yaşamışlardır. Birinci sorunu yaşayan bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir; “İşleyişi bilmemek ve idarecilik terimlerine uzak olmak yöneticiliğe adapte olmama zorlaştırdı (Y1)”. “İdari işleri bilememek öğretmenlere karşı mahcup duruma düşmeme neden oluyor (Y4)”. “Deneyimsizliğimizden dolayı sürekli etrafımızdaki idari amirlerden yardım istemek zorunda kalmak sorun oluşturdu (Y5)”. “Tecrübesizliğin etkisi ile öğretmenlerle diyalog kurarken sorunlar yaşadık (Y11)”. “İdari işleri öğrenmek için özellikle ayrı bir zaman dilimde çalışmam gerekti (Y14)”. “DYS sistemine yabancıydım, yönetmelik ve mevzuat bilgilerim eksik olduğu için sıkıntılar yaşadım (Y15)”. Katılımcıların hepsinin tecrübesizlik, deneyimsizlik başlığı altında sorun yaşamış olmaları dikkat çekicidir ve kayda değer bir inceleme konusudur.

Tabloya göre diğer sorulara verilen dikkat çekici cevaplardan bazıları şöyledir: “Köydeki genç nüfus oranı düşük olduğu için farklı kuşak ile iletişim kurmak zor oluyordu (Y1)”. “Kenar mahalle öğrenci ve velileri okula karşı ilgisiz ve bazen de zorlayıcı tavırları bizi zor duruma sokuyordu (Y5)”. Öğretmenler tecrübesiz gördükleri yöneticiyi kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmeye çalışıyorlar (Y4)”. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş sürecinde uyum sorunu yaşadım, mesai saatleri beni ilk etapta zorladı (Y9)”. “Öğretmenlerin okul yöneticisinden farklı beklentiler içine girmesi beni zorlayan bir unsur oldu (Y11)”. “Kadın İdareci olmamdan kaynaklı bazı iş arkadaşarımla iş ahlakı dışındaki sorunlar yaşadım (Y14)”. “Öğretmenlere bazı kuralları uygulamak çok zordu. Derse giriş-çıkış saatleri, nöbet kuralları ve izin konularında fazla esneklik talebinden dolayı sıkıntılar yaşandı (Y14)”. “Bir eğitimci olarak maalesef zorunluluktan dolayı müdür yardımcılığı yaptım ve kendi isteğim doğrultusunda idareciliği asla yapmayacağıma karar verdim (Y15)”.

Tablodaki veriler dikkatli bir şekilde incelenip, yaşanan sorunların kaynağına inildiğinde okul yöneticilerinin öğretmen kaynaklı yaşadıkları sorunların frekans toplamının dikkat çekici olduğu söylenebilir. Öğretmenlerle ilgili sorunlar 3’üncü, 5’inci, 7’inci ve 9’uncu soruların toplam frekansı (4+4+2+2=12) olduğu görülmektedir. Yaptığımız araştırma sonucunda kurumlara ilk defa görevlendirilen okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak öğretmen kaynaklı sorunlar yaşadığı ortaya çıkmıştır.

Veriler ışığında merkez okullara yönetici olarak görevlendirilen öğretmenlerin karşılaştıkları problemler ağırlıklarına göre sırayla, öğretmen kaynaklı sorunlar, yeni atanan yöneticilerin deneyimsizliğinden kaynaklı sorunlar, okul çevresinden kaynaklı sorunlar, öğrenci velilerinden kaynaklı sorunlar ve öğrencilerden kaynaklı sorunlar olarak listelenmiştir.

3.2. Köy veya Merkezden Uzak Okullara Atanan Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar

Köy veya merkezden uzak okullara görevlendirilen okul yöneticilerine ait tabloyu aynı şekilde benzer cevapları tek soru altında birleştirip frekans yoğunluğuna göre sıralanmıştır (Tablo 4). Tablo 3’te olduğu gibi yöneticilerin deneyimsizliği ilk sırada yer almaktadır. Frekans yoğunluğuna göre sorunların sıralanışı şu şekildedir; tecrübesizlik, deneyimsizlik (f=6), okul çevresinin okula katkısının az olması, kaynak yaratmada sıkıntı yaşanması (f=4), okul çevresinin sosyo-kültürel yapısının yöneticinin alışmış olduğundan farklı olması (f=3), öğretmenlerin yönlendirmelerine maruz kalma (f=2), ebeveynlerin okula karşı ilgisizliği (f=2), müdür yetkili olmanın işgücü fazlalığı ve sorumluluğu (f=2), okulun fiziki yetersizliği (f=2), okuldaki bir üst yönetici ile uyumsuzluk (f=2), öğretmenlerin yöneticilerin direktiflerini

önemsememesi (f=1), öğretmenlerin yeni gelen yöneticiyi benimsememesi (f=1), velilerin okulda güç gösterisi (f=1), kadın yönetici olma cam tavan (f=1).

Tabloya göre köy/kasaba okulları veya merkezden uzak okullara atanan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara istinaden katılımcıların verdikleri cevaplardan bazıları şöyledir; “Öğretmenlerin ilk etapta yönlendirmelerine maruz kaldım, kendi istekleri doğrultusunda bir yönetim anlayışı dayatmak istediler ve tecrübesizliğimi suiistimal etmek istediler (Y2)”. “Okulun bulunduğu çevrenin ekonomik gücünün yetersizliği okula olan katkıyı azaltıyor ve okul yöneticisi olarak kaynak yaratmada sıkıntılar yaşıyorduk (Y2)”. “Müdür yetkili öğretmen olduğum için hem öğretmenlik hem de deneyimsiz bir şekilde yöneticilik beni çok zorlamıştı (Y3)”. “Okuldaki idari amirimle olaylara bakış açımızın farklı olması çatışma ortamı yarattı (Y7)”. “Okul çevresiyle dil problemi yaşıyorduk, iletişim konusunda sıkıntı yaşadım, okulun fiziksel eksiklikleri vardı ve kadın olduğum için çevrede bulunan kişiler söylediğim şeyleri yapmak istemiyorlardı (Y12)”. “Okuldaki idari amirim bazen öğretmenlerin yanında otoritemi sarsacak nitelikte davranışlar içinde oluyordu (Y13)”.

Tablo 1. Köy veya Merkezden Uzak Okullara Atanan Eğitim Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar

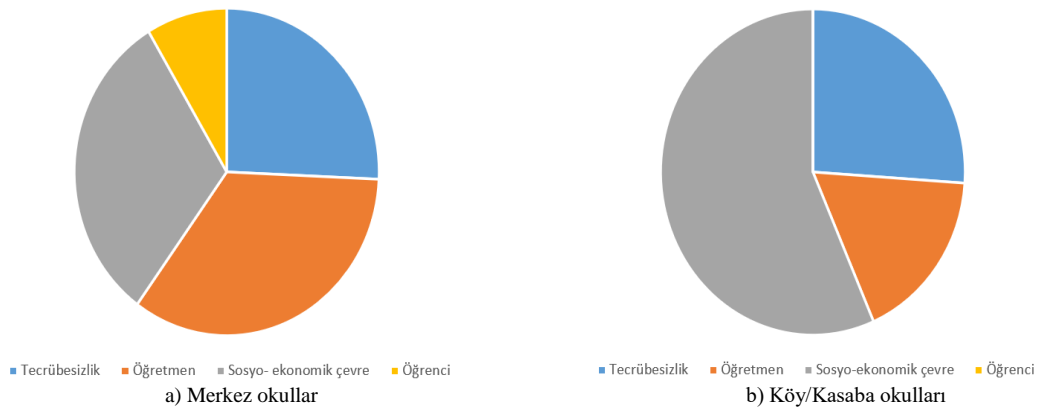
S. N.	Kodlanmış sorunlar listesi	Frekans
1	Tecrübesizlik, deneyimsizlik (Y2, Y3, Y6, Y7, Y12, Y13) (Tümü)	6
2	Okul çevresinin okula katkısının az olması, kaynak yaratmada sıkıntı yaşanması (Y2, Y7, Y12, Y6)	4
3	Okul çevresinin sosyo-kültürel yapısının yöneticinin alışmış olduğundan farklı olması (Y3, Y12, Y6)	3
4	Öğretmenlerin yönlendirmelerine maruz kalma (Y2, Y3)	2
5	Ebeveynlerin okula karşı ilgisizliği (Y2, Y6)	2
6	Müdür Yetkili olmanın işgücü fazlalığı ve sorumluluğu (Y3, Y12.)	2
7	Okulun Fiziki yetersizliği (Y12, Y6)	2
8	Okuldaki bir üst yönetici ile uyumsuzluk (Y7, Y13)	2
9	Öğretmenlerin yöneticilerin direktiflerini önemsememesi (Y3)	1
10	Öğretmenlerin yeni gelen yöneticiyi benimsememesi (Y13)	1
11	Velilerin okulda güç gösterisi (Y12)	1
12	Kadın yönetici olma Cam Tavan (Y12)	1

Tablo-4’te yer alan bilgiler incelediğinde merkez okullarda yaşanan problemlerden farklılaşan tarafları görülmektedir. Okul çevresinin katkısının az olması, okula ekonomik kaynak yaratmada sıkıntı yaşanması, müdür yetkili öğretmen olmanın getirdiği fazladan işgücü, okulun fiziki yetersizliği, okuldaki bir üst idari amirle uyumsuzluk gibi sorunlar köy okullarında görev yapan katılımcıların verdikleri cevaplardan farklı olarak kayıt edilmiştir.

Bu tabloda dikkat çeken nokta ise okul çevresinden kaynaklanan sorunların frekans toplamının fazlalığıdır. Okul çevresinden kaynaklı sorunları grupladığımızda; okul çevresinin okula katkısının az olması, kaynak yaratmada sıkıntı yaşanması (f=4), okul çevresinin sosyo-kültürel yapısının yöneticinin alışmış olduğundan farklı olması (f=3), ebeveynlerin okula karşı ilgisizliği (f=2), okulun fiziki yetersizliği (f=2), velilerin okulda güç gösterisi (f=1), kadın yönetici olma cam tavan (f=1) toplandığında (4+3+2+2+1+1=13) sonucu elde edilmektedir. Tabloda tek başına en önemli sorun olarak yine tecrübesizlik, deneyimsizlik sorunu görülmektedir.

3.3. Merkez okullar ve Köy/Kasaba Okullarının Karşılaştırılması

Elde edilen veriler ışığında merkez ve köy/kasaba okullarında görevlendirilen okul yöneticilerinin yaşadıkları sorun kaynakları daha anlaşılır şekilde karşılaştırılabilir.



Şekil 1. Merkez ve Köy/Kasaba Okullarında Görevlendirilen Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorun Kaynakları

Şekil 1'deki grafikler incelediğinde temel sorun kaynaklarını dört ana başlık altında toplandı görülmektedir. Bu başlıklar tecrübesizlik kaynaklı sorunlar, öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar, çevrenin sosyo-ekonomik durumundan kaynaklanan sorunlar ve öğrenci kaynaklı sorunlar olarak sıralanabilir. Grafikler karşılaştırıldığında her ikisinde de aynı yoğunlukta tecrübesizlik kaynaklı sorunlar olduğu görülmektedir. Köy okullarında en büyük paya sahip olan sosyo-ekonomik çevreden kaynaklı sorunlar, merkez okullarda da en büyük iki paydan birisine sahiptir. Katılımcıların verdikleri cevaplar düşünüldüğünde köy okullarında bu oranın büyük olmasında köylerin ekonomik olarak okula katkısının az olması, görece okula karşı ilgisizlik ve görece öğretmenlere karşı olumsuz tutum olarak sıralanması mümkündür. Merkez okullarda en büyük orana sahip olan öğretmen kaynaklı sorunlar, köy okullarında daha az bir orana sahiptir. Merkez okullarda ve köy okullarında ortak olarak en az orana sahip olarak öğrenci kaynaklı sorunlar söylenebilir. Köy okullarında öğrenci kaynaklı oran 0 iken, katılımcıların verdikleri cevaplar düşünülerek merkez okullarda oranın biraz daha fazla olmasında ortaokul seviyesindeki öğrencilerin disiplin problemleri gösterilebilir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada okul yöneticilerinin ilk göreve başladıkları yıllarda karşılaştıkları sorunlar üzerine bilgi toplamak amacıyla yöneticiliğin ilk yılları düşünülerek katılımcılardan cevaplar alınmıştır. Verileri toplamak için görüşme tekniği kullanılmış ve katılımcılardan direk cevaplar alınmıştır. Katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmadan nesnel bir şekilde cevaplar kaydedilmiştir.

Bu araştırma sonucunda toplanan veriler analiz edildiğinde tek bir soruna dayanan deneyimsizlik, tecrübesizlik seçeneği ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplar tek tek düşünüldüğünde katılımcıların hepsi merkez okullara ve köy/kasaba okullarına görevlendirilen tüm katılımcılar bu sorunu yaşamış oldukları görülmektedir. Yeni görevlendirilen yöneticiler DYS sistemini bilmedikleri için zorlandıklarını, mevzuata ve evrak işlerine hâkim olmadıkları için zorlandıklarını, bazı liderlik davranışlarına hâkim olmadıkları için öğretmenlerle bu konuda sorunlar yaşadıklarını, bürokratik işlerin nasıl bir sıra ile yapılacağını bilmemenin zorluklarını bu başlık altında yaşamışlardır. Baysal (2014) yaptığı araştırmada yöneticilik atamalarında mesleki bilgi birikimi ve yeterliliklerin önemli olduğunu belirtmiştir. Bazı katılımcılar bu durumun nedeni olarak hazırlıksız bir şekilde göreve başlamanın sonucu olarak bu durumu göstermektedir.

Merkez okullarda görev alan okul yöneticilerinin oran olarak en fazla yaşadıkları sorunların öğretmen kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Engin Aslanargun ve Sinan Bozkurt'un "*Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar*" çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerle karşılaştıkları sorunlar geniş bir bakış açısıyla incelenmiştir (Aslanargun & Bozkurt, 2012). Bu çalışmada, çalışmamıza paralel olarak benzer sorunlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplarla doğrudan veya dolaylı olarak öğretmenlerle iletişim kopukluğu, kuşak farklılığı, esnek yöneticilik denemelerinin öğretmenler tarafından suiistimal edilmesi, mesleki yetersizlik, yeni gelen yöneticileri benimsememe, sınıf yönetimi eksikliği gibi problemlerin yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Köy/kasaba okullarında görev alan yöneticilerin, merkez okullardaki yöneticilerden farklı olarak ağırlıklı oranda sosyo-ekonomik çevrenin etkilerini hissetmişlerdir. Köy/kasaba okullarının çevresindeki ekonomik gücün görece daha düşük olmasının okul- aile birliğine katkıyı azaltması, çevredeki velilerin okula karşı ilgisizliği, bazı velilerin güç gösterisi gibi nedenler sorunların başlıcalarıdır. Çınkır (2010), yaptığı araştırmada okul bütçesi ile ilgili sorunlara dikkat çekerken, Dalka (2006) çalışmasında okulun fiziki olanakları geliştirilmezse bu ortamda başarının sağlanamayacağını belirtmiştir. Okul bütçesi sorunu doğrudan okul yönetimini ilgilendiren bir sorun olarak tanımlanırken, yeni atanan yöneticilerin bu tür sorunların üstüne deneyimsiz olarak göreve başlaması ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkacaktır.

Bütün okul türlerine göre inceleme sonucunda yöneticileri en az zorlayan neden öğrenci kaynaklı sorunlar olarak görülmektedir. Daha özele inildiğinde bu sorunlarında ortaokul düzeyindeki öğrencilerin sorunlarının okula disiplin problemi olarak yansımaları olduğunu katılımcıların verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Bu konu ile ilgili Dr. Fatih Pehlivan ve Doç. Dr. Hasan Demirtaş'ın yaptıkları "*Ortaokul ve Liselerde Yaşanan Disiplin Problemlerinin Çözümüne Yönelik Yönetimsel Uygulamalar*" adlı çalışmada disiplin problemleri ve çözüm önerileri sunulmuştur (Demirtaş & Pehlivan, 2020).

Gerçekleştirilen çalışma ile ilgili alan yazın tarandığı zaman bu konuyu direkt içine alan bir çalışma bulunmamaktadır. Yeni göreve başlayan okul yöneticilerinin göreve başladıkları ilk yıllarında ilgili sorunlara ışık tutup, bunların minimuma indirilmesi açısından bu çalışmanın literatüre katkı vereceği ön görülmektedir.

Çalışma sonuçları, konuyla paralel diğer çalışmaları da destekler niteliktedir. Genel olarak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi noktasında yapılan diğer çalışmaları destekleyerek, okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce eğitim almalarının önemini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin yaşadıkları diğer sorunlar da aynı şekilde önem sırasına göre belirtilmiş ve öncesinde yapılan çalışmalarla benzer bulgular elde edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlarda, okul yöneticilerinin yaşadıkları genel sorunlarla yeni başlayan yöneticilerin problemleri benzerlik göstermiş olsa da ayrıştığı noktalar açısından önem taşımaktadır. Bu noktada yeni yöneticilerin tecrübesizliğinden kaynaklı eksikliğin minimuma indirilmesi açısından çalışma önem arz etmektedir.

5. ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda okullara yönetici olarak ilk defa görevlendirilen öğretmenlerin mutlak suretle tanımı yapılmış sistemli bir şekilde eğitime alınmasının önemli olduğu görülmektedir. Kurumlarda göreve başlayan yöneticilerin bireysel anlamda en çok hizmet içi eğitim eksikliği konusunda sıkıntı yaşadıkları verilen cevapların yoğunluğundan anlaşılmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Erkan Bayrak'ın (2019) "Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Sürecinin İncelenmesi" adlı çalışmada yöneticilerin göreve başlamadan önce hizmet içi eğitime alınması konusu üzerinde durulmuştur. Ayrıca bahsedilen çalışmada sadece yöneticilik görevine başlamadan önce değil, görev sırasında da hizmet içi eğitimlerin planlanması çok faydalı olacaktır denilmektedir.

Araştırma sonucunda köy okullarında sosyo-ekonomik durumların okula etkisinin çok daha fazla görülmektedir. Çevrenin okula katkısının az olmasından dolayı köy/kasaba okullarının fiziksel eksiklikleri için pozitif ayrımcılık yapılarak bu okullara ek hizmet sunulabilir. Ayrıca bu okulların bulunduğu çevredeki bireyleri bilinçlendirmek için planlanmış çalışmalar yapılması sorunların çözümü adına büyük katkı sağlayacaktır.

Yaşanılan sorunlar göz önüne alınarak çalışmanın veri grubundaki yöneticiler dışındaki yöneticilerin de çok farklı sorunlarla baş ettiği söylenebilir. Ülke çapında okul yöneticilerine yönelik olarak yapılacak anketlerle yöneticilerin yaşadıkları sorunlar göz önüne alınarak, geniş çaplı yönetmelik veya kanun düzenlemeleri yapılabilir. Bahsedilen konu ile ilgili yapılacak olan iyi niyetli çalışmalar maliyet/fayda oranlamasına göre bakıldığında, yapılan yatırımın öngörülebilir bir refah sağlayacağı çok açıktır.

Araştırma konusunda en çok ele alınan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerileri düşünüldüğünde yöneticiliğin profesyonelleşmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticiliğinin meslek haline gelip ayrı bir profesyonel dal olması, meslekte ilerleme, mesleğe hazırlık, karşılaşılan sorunlara daha profesyonel çözümler gibi hayati öneme sahip katkılar sağlayacaktır. Meslek haline gelen okul yöneticiliği eğitimde kaliteyi artırıp uzun dönem için ülkenin ekonomik kalkınmasında dolaylı olarak katkı sağlayacağı aşikardır.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349–368.
- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 59–64.
- Balcı, A. (1999). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitimde yansımalar: V, 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi (Ulusal Sempozyum [25-27 Kasım 1999])*. Tekişik Yayıncılık.
- Bayrak, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(1), 568–586.
- Baysal, T. (2014). *Kamu yöneticisi yetiştirme, atama ve terfi sisteminin yöneticilerin motivasyonuna etkileri: Türkiye İstatistik Kurumu örneği*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- Çalık, T., Sezgin, F., & Çalık, C. (2013). *Yönetimde Problem Çözme*. PEGEM Akademi.
- Çelik, V. (1996). *Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü, Eğitimimize Bakışlar*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.

- Çınkır, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları : Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027–1036.
- Dalka, S. (2006). Birleştirilmiş Sınıflı Köy Okullarının Problemleri ve Durum Tespiti: Doğu Beyazıt Örneği. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Kongresi*, 415–420.
- Demirtaş, H., & Pehlivan, F. (2020). Devlet Ortaokulu ve Liselerinde Yaşanan Disiplin Problemleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 166–197.
- Düren, A. Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim*. Alfa Yayıncılık.
- Gaynor, A. K. (2012). *Analyzing Problems in Schools and School Systems: A Theoretical Approach*. New Jersey: Routledge Press.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28–32.
- Koçer, H. A. (1987). *Türkiye'de Modern Eğitimin Doğuşu (1773-1923)*. Uzman Yayınları.
- Leu, E. (2005). The Role of Teachers, Schools, and Communities in Quality Education: A Review of the Literature. In *Education*. www.aed.org
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (5.Baskı)*. Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (7.Baskı)*. Seçkin Yayınları.