



**KÖY OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Metin ASLAN

Yüksek Lisans Tezi

Temel Eğitim Eğitimi Ana Bilim Dalı

2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ BİLİM DALI

**KÖY OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN İNCELENMESİ**

(Examination of the Problems Faced by Primary School Principals Working in Villages and
their Solution Suggestions)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin ASLAN

Danışman: Prof. Dr. Ömer YILAR

Erzurum
Nisan, 2025

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Metin ASLAN tarafından hazırlanan “Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışması 13 / 06 / 2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Halit DURSUNOĞLU <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman:	Prof. Dr. Ömer YILAR <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Osman ASLAN <i>İbrahim Çeçen Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

..... /...../2025

Aslı ıslak imzalıdır
Prof. Dr. Refik DİLBER
Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

02/06 / 2025

Metin ASLAN

Aslı ıslak imzalıdır

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu kısımda tezin hazırlanmasında akademik, idari ve/veya finansal açıdan katkı sağlayan kişi, kurum ve/veya kuruluşlara teşekkür edilmelidir. Duygu yüklü ifadelerle aile bireylerine veya yakın arkadaşlara isim belirterek teşekkür yazılmaz fakat eğer gerekli ise genel olarak aileye teşekkür yazılabilir.

Metin ASLAN



ÖZ

KÖY OKULLARINDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN İNCELENMESİ

Metin ASLAN

Nisan 2025, 111 Sayfa

Amaç: Bu araştırmanın temel amacı, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel, akademik, fiziki, sosyal ve çevresel sorunları tespit etmek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Eğitim-öğretim süreçlerini etkileyen çeşitli faktörlerin analiz edilmesiyle, yöneticilerin karşılaştığı zorlukların daha net anlaşılması ve mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik stratejiler oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırma, okul yöneticilerinin deneyimlerinden hareketle kırsal eğitim yönetimini daha etkili ve verimli hâle getirecek somut öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Araştırma, nitel araştırma yöntemi kapsamında desenlenmiş olup, fenomenoloji (olgubilim) deseni esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Köy okullarında görev yapan yöneticilerin yaşadığı deneyimlerin derinlemesine incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve anketler kullanılmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş ve elde edilen veriler nitel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Bulgular: Araştırma sonucunda yöneticilerin birçok alanda zorluk yaşadığı tespit edilmiştir.

Yönetime dair eksiklikler (bürokratik işlemlerin karmaşıklığı, personel eksikliği, yetki-sorumluluk dengesizliği). Öğretmene yönelik eksiklikler (öğretmen yetersizliği, sık öğretmen değişimi, motivasyon düşüklüğü). Okulun fiziki yapısına dair sorunlar (ısınma, internet ve teknolojik donanım yetersizliği, bakım ve onarım gecikmeleri). Sosyal ve çevresel faktörlere ilişkin aksaklıklar (velilerin eğitime ilgisizliği, ekonomik zorluklar, öğrencilerin sosyal etkinliklere sınırlı katılımı)

Sonuçlar: Araştırma sonucunda köy okullarında görev yapan yöneticilerin ciddi yönetsel, akademik ve fiziki sorunlarla karşılaştığı; bu sorunların eğitim kalitesini doğrudan etkilediği anlaşılmıştır. Özellikle öğretmen eksikliği, ders materyali yetersizliği, internet ve teknoloji altyapısının zayıflığı gibi faktörler öne çıkmaktadır. Ayrıca sosyo-ekonomik koşulların olumsuzluğu, veli ilgisizliği ve öğrencilerin sosyal gelişimini destekleyecek etkinliklerin sınırlılığı, eğitimin verimliliğini azaltmaktadır. Araştırma, kırsal eğitim sistemine yönelik bütüncül ve kalıcı çözümler geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymakta; eğitim politikalarının köy okullarının ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilmesini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: köy okulları, okul yöneticileri, eğitimde fırsat eşitliği

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

EXAMINATION OF THE PROBLEMS FACED BY PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS WORKING IN VILLAGES AND THEIR SOLUTION SUGGESTIONS

Metin ASLAN

February 2025, 111 Pages

Purpose: The primary aim of this research is to identify the administrative, academic, physical, social, and environmental challenges faced by school administrators working in village schools, and to develop solution proposals for these issues. By analyzing various factors affecting the teaching and learning processes, the study aims to better understand the difficulties encountered by administrators and to formulate strategies for improving the current situation. The research also seeks to provide concrete suggestions for making rural educational administration more effective and efficient, based on the experiences of school administrators.

Method: This study was designed within the scope of qualitative research methodology and was conducted using the phenomenological design. In order to explore in depth the experiences of administrators working in village schools, data were collected through semi-structured interviews and surveys. Participants were selected on a voluntary basis, and the data obtained were analyzed using qualitative data analysis techniques.

Findings: The research revealed that administrators face challenges in multiple areas. In terms of administration, bureaucratic complexity, staff shortages, and imbalance in authority and responsibility were prominent. Academically, the lack of teachers, frequent teacher turnover, and low motivation were identified as key problems. Infrastructural deficiencies such as inadequate heating, poor internet access, and lack of technological equipment were also noted. Additionally, delays in the maintenance and repair of school buildings were observed. From a social and environmental perspective, low parental involvement, economic hardship affecting students' education, and limited access to social activities for students were significant issues. Proposed solutions include establishing support mechanisms to encourage teachers to work in rural areas for longer periods, improving physical infrastructure, enhancing internet access, conducting awareness programs for parents, and providing greater support for school administrators.

Results: As a result of the research, it was found that school administrators face difficulties in many areas. The challenges related to administration include bureaucratic complexities, staff shortages, and an imbalance between authority and responsibility. Issues related to teachers involve teacher shortages, frequent changes in teaching staff, and low motivation levels. Problems concerning the physical structure of the school include inadequate heating, internet, and technological infrastructure, as well as delays in maintenance and repairs. In terms of social and environmental factors, administrators reported parental disinterest in education, economic hardships, and limited student participation in social activities.

Keywords: village schools, school administrators, equal opportunity in education

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	6
Varsayımlar	6
Terim ve Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	9
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	9
Yönetim.....	9
Yönetim Kavramı.....	9
Eğitim Yönetimi.....	10
Okul Yönetimi.....	11
Okul Yöneticisi	13
Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi	13
Okul Yöneticisinin Görevleri	14
Okul Yöneticisinin Sorumlulukları	16
Okul Yöneticilerinin Rollerı	17
Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	19
Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması	22
Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Akademisi	22
Milli Eğitim Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları.....	22
Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi ve Atanması	23

İlgili Araştırmalar.....	25
Bürokratik Sorunlar.....	38
Altyapı ve Kaynak Sorunları.....	38
Eğitim-Öğretim Sürecindeki Sorunlar	39
Öğrencilerle İlgili Sorunlar	39
Öğretmenlerle İlgili Sorunlar	39
Velilerle İlgili Sorunlar	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	50
Yöntem	50
Araştırmanın Metodolojisi	50
Çalışma Grubu	50
Veri Toplama Yöntemleri	51
Araştırma Süreci.....	51
Problemin Belirlenmesi ve Araştırma Konusunun Şekillendirilmesi	51
Araştırma Modeli ve Yönteminin Belirlenmesi	52
<i>Çalışma Grubunun Belirlenmesi</i>	52
Bulguların Yorumlanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi	52
Veri Analizi	52
Araştırmacı Rolü	56
Geçerlik ve Güvenirlik.....	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	58
Bulgular	58
Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunda Elde Edilen Bulgular... 58	
Fiziksel Sorunlar	58
Yönetimsel Sorunlar.....	59
Fiziksel Sorunlar	59
Yönetimsel Sorunlar.....	60
Toplumla İlişkiler.....	60
Fiziksel Sorunlar	61
Yönetimsel Sorunlar.....	61
Toplumla İlişkiler.....	62
Yönetimsel Sorunlar.....	63
Toplumla İlişkiler ve Destek İhtiyacı.....	63
Yönetimsel Sorunlar.....	64

Fiziksel Sorunlar	65
Eğitimde Fırsat Eşitliği	66
Yönetimsel Talepler	66
Yönetimsel Sorunlar.....	67
Bütçe Yönetimi ve Kaynak Yetersizliği	67
Öğretmen Atama Sorunları	69
Yönetimsel Sorunlar.....	69
Fiziksel ve Kurumsal Yetersizlikler.....	70
Fiziksel Sorunlar	71
Yönetimsel Sorunlar.....	71
Toplumla İlişkiler ve Beklentiler	72
Yönetimsel Sorunlar.....	72
Toplumla İlişkiler.....	73
Toplumla İlişkiler.....	73
Genel Değerlendirme	74
Toplumla İlişkiler.....	74
Yönetimsel Sorunlar.....	76
Toplumla İlişkiler.....	76
Yönetimsel Sorunlar.....	77
Fiziksel Sorunlar	78
Yönetimsel Sorunlar.....	79
Toplumla İlişkiler.....	79
Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Anket Elde Edilen Bulgular	80
BEŞİNCİ BÖLÜM	84
Tartışma ve Sonuç	84
Öneriler.....	85
Uygulayıcılara (MEB, İl/İlçe MEM, okul yöneticileri) Yönelik Öneriler	85
Fiziki Altyapının İyileştirilmesi	85
Öğretmen İstikrarı İçin Teşvik Politikaları	85
Aile Katılımı ve Bilinçlendirme.....	85
Öğrenci Devamsızlığını Azaltma.....	86
Yönetimsel Yetki ve Esneklik.....	86
Sivil Katılım ve Paydaş İş Birliği	86
Araştırmacılara ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	86

KAYNAKÇA	87
EKLER	92
EK-1. Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Anket	92
EK-2. Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	95
EK-3. Etik Kurul Onayı	97
ÖZ GEÇMİŞ.....	98



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler</i>	54
Tablo 2. <i>Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler ve Kodları</i>	55
Tablo 3. <i>Katılımcı Görüşlerine Dayalı Tematik Özetler</i>	81
Tablo 4. <i>Katılımcı Görüşlerine Dayalı Tematik Frekans Tablosu</i>	81
Tablo 5. <i>Anket Verisine Dayalı Tematik Frekans Dağılımı</i>	82
Tablo 6. <i>Anket Verisine Dayalı Tematik Yüzdelik Dağılım</i>	82
Tablo 7. <i>Çözüm Önerileri ve Destekleyici İstatistikler</i>	83



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

BT	Bilişim Teknolojileri
EĞY	Eğitim Yöneticisi
EY	Eğitim Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
KO	Köy Okulu
KÖ	Köy Okulu
Lid.	Liderlik
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OKY	Okul Yöneticisi
OYÖ	Okul Yönetimi
Öğr.	Öğrenci
Öğrt.	Öğretmen
Öİ	Örgütsel İletişim
YK	Yönetimsel Karar
Yön	Yönetim
%	Yüzde işareti (veri analizlerinde kullanılır)
₺	Türk Lirası (para birimi)

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Eğitim, belirli bir bilim dalında ya da konularda bireylere bilgi ve beceri kazandırmayı, onları yetiştirip geliştirmeyi amaçlayan bir sistemdir. Eğitimin yalnızca okulun sorumluluğunda olduğu anlayışıyla hareket eden kurumlar, genç nesillerin toplumsal yaşamda aktif rol üstlenebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve donanımına kavuşmalarına önemli katkıda bulunmaktadır. Bu süreç, öğrencilerin hem akademik hem de kişisel gelişimlerini bütüncül bir yaklaşımla destekleyerek, onların toplumsal yaşama etkili ve uyumlu bir şekilde katılmalarını kolaylaştırmaktadır.”

Ayrıca eğitim, geçmişte edinilen deneyimlerin anlamlandırılmasıyla, geleceğe yönelik heyecan verici ve yaratıcı bir vizyonun sağlanmasıyla oluşan bir olgudur. Bu bağlamda eğitim, bireysel potansiyelin genişlemesi, toplumsal küreselliğin de güçlenmesine katkı sağlayan onarıcı bir araç görevi görmektedir. İnsan, sınırsız bir öğrenme ve keşfetme deneyimine sahiptir; bu süreklilik ve sürekli dönüşen küresel uyumu sağlamak ve bireysel gelişmeyi sürdürmek için eğitim hayatı bir rol oynamaktadır (Özpınar, 2008). Eğitim alanındaki literatür incelemeleri, belirli dönemlerde yapılan çalışmalarda kırsal bölgelerde olan okullarda birçok sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’deki eğitim sisteminin temel amacı, ulusal gelişimi çağdaş uygarlık seviyesine taşımak ve huzurlu bir toplum yaratmaktır. Bu amaca ulaşılabilmesi için bir milyondan fazla öğretmen ve yönetici, büyük bir özveriyle eğitim kurumlarında görev yapmaktadır. Bu nedenle, her yıl kamu bütçesinin önemli bir kısmı eğitim sektörüne tahsis edilmektedir.

Eğitimde elde edilen ilerlemelere rağmen, dezavantajlı durumdaki okulların varlığı önemini sürdürmektedir. Özellikle kırsal bölgelerde bulunan köy okulları, bu dezavantajlı okullar arasında yer almaktadır. Tarihsel olarak, köy okullarındaki eksiklikler daha çok dezavantaj olarak ele alınmış ve bu sorunları gidermek amacıyla çeşitli çalışmalar ve düzenlemeler ortaya konulmuştur.

Bilimsel çalışmalar, köy okullarının şehir okullarından belirgin biçimde geride kaldığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar, coğrafyanın eğitim uygulamalarını etkileyebileceğini ve kırsal alandaki okulların özel bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Chapman, 2020).

Ayrıca, köyde görev yapan okul yöneticilerinin, şehirde görev yapan meslektaşlarına göre daha farklı ve zorlayıcı sorunlarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır (Parson vd., 2016). Bu durum, köy okullarının dezavantajlı koşullarının okul idaresinde de çeşitli aksaklıklara neden olacağını göstermektedir.

Başka bir çalışmada ise, köy okullarının ve bu okullardaki yöneticilerin karşılaştığı zorluklar üç ana başlık altında toplanmaktadır: öğretmen ve müfredat, aile ile köy yaşam koşulları ve altyapı kaynaklarının yetersizliğidir. Raporda, öğretmen değişimlerinin sıklığı, şehir merkezlerine göre tasarlanmış eğitim programlarının köy okullarının ihtiyaçlarına uygun olmaması, ailelerin eğitimin önemine ilişkin farkındalık eksikliği, çocukların okula devam etmek yerine çalıştırılmaları, ısınma ve temizlik gibi temel hizmetlerde yaşanan aksaklıklar ile eğitim materyallerinin yetersizliği gibi pek çok sorun ortaya konmaktadır. Bu durumlar, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken pek çok zorlukla karşılaştığını açıkça ortaya koymaktadır (KODA, 2019; 2020).

Şeren'in (2008) yaptığı bir araştırmada, köydeki sorunların çözümüne yönelik olarak köy enstitülerinin, köyün ihtiyaçlarına uygun öğretmenler yetiştiren bir model sunduğu ve aynı zamanda idare açısından da olumlu bir sistem sunduğu vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalar, köy öğretmeni yetiştirme konusu sıkça tartışılmasına rağmen, köy okullarının yönetimi, hem araştırmacılar hem de politika yapıcılar tarafından genellikle göz ardı edilen bir alan olmuştur.

Yapılan çalışmalar, tüm okulların beşte birinden fazlasını köy okullarının oluşturduğunu ve bu okullarda etkili yönetimi zorlaştıran çeşitli problemler bulunduğunu göstermektedir. Bu sorunlar, köy yerleşimlerinde birleştirilmiş sınıf uygulamaları ve aynı kampüste bulunan ilkokul ile ortaokulun tek bir idareci tarafından yönetilmesinden kaynaklanmaktadır. Birleştirilmiş sınıf uygulaması, farklı sınıf seviyelerindeki öğrencilerin, ekonomik ve pratik nedenlerle aynı sınıfta eğitim almasıdır. Dursun (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de 2000'li yılların başlarına kadar öğretmen ve derslik yetersizliği nedeniyle birleştirilmiş sınıf uygulamaları yaygınken, daha sonra bu uygulama öğrenci sayısının düşüklüğü nedeniyle devam ettirilmiştir. KODA'nın 2017-2018 yılına ait raporuna göre, Türkiye'de yaklaşık 7.000 köy okulunda birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılmaktadır. Bu okullarda 7.934 öğretmen görev almakta ve 186.718 öğrenci eğitim görmektedir (KODA, 2019). Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okullarda, bağımsız bir okul müdürlüğü kadrosu bulunmamaktadır; bu okullarda görevli öğretmenlerden biri, müdür yetkili öğretmen olarak atanmakta ve bu durum öğretmenin idari görevler nedeniyle öğrencilerine daha az zaman ayırmasına neden olmaktadır (Döş ve Sağır, 2013). Araştırmalar,

müdür yetkili öğretmenlerin, bu görevi nasıl yerine getireceklerine dair yeterli bilgiye sahip olmadıklarını (Özdemir vd., 2020) ve yöneticilik görevine sahip olmadıklarında daha verimli olabileceklerini (Plavan ve Göçer, 2017) ortaya koymaktadır. Ayrıca, 18.06.2014 Tarihli ve 29034 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik’teki "Müdür norm kadrosu" başlıklı 5. maddesi 3. fıkrasına göre, aynı binada hizmet veren farklı eğitim kurumları arasında, öğrenci sayısı daha fazla olan okul müdürlüğüne norm kadro verilmektedir. Bu durum, aynı bahçede bulunan ilkokul ve ortaokul için de geçerlidir. Örneğin, Cumhuriyet İlkokulu ile Cumhuriyet Ortaokulu aynı binada veya bahçede yer alıyorsa ve Cumhuriyet Ortaokulu’nun öğrenci sayısı daha fazla ise, müdür normu Cumhuriyet Ortaokulu’na verilecek, Cumhuriyet İlkokulu’na ise müdür yardımcılığı normu atanacaktır. Ama zamanla, aynı binada hizmet veren Cumhuriyet İlkokulu ile Cumhuriyet Ortaokulu’nun öğrenci sayıları zaman içinde sürekli olarak değişebilir. Örneğin, öğrenci kayıt döneminde ilkokuldaki öğrenci sayısının artması durumunda, müdür normu Cumhuriyet İlkokulu’na verilerek, müdür yardımcılığı normu ise Cumhuriyet Ortaokulu’na aktarılacaktır.

Bu tür bir uygulamanın, okulun etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini zorlaştırabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, aynı bina ya da kampüs içinde bulunan okulların müdürlük görevlerinin birbirinden ayrı olarak oluşturulmasının uygun olacağı ifade edilmektedir. İlk aşamada, okul müdürlüğü kadrosunun hangi kuruma tahsis edildiği belirlenerek, ilgili okulda bu görevinde devam etmesinin sağlanması önem arz etmektedir. Eğer okul yöneticisi ortaokul branşında görev yapan bir öğretmense, müdürlük görevinin ortaokulda; sınıf öğretmeni branşında görev yapan bir öğretmense, bu görevin ilkokulda sürdürülmesinin daha uygun ve etkili olacağı düşünülmektedir. Bu durum, müdürün branşı ne olursa olsun, aynı bina ve bahçe içinde bulunan ilkokul ve ortaokulun ayrı idari birimler olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Nitekim mevcut mevzuat uyarınca, bu tür durumlarda her iki okul, tek bir müdür tarafından yönetilmektedir.

21. yüzyılda okul ortamlarında gerçekleşen değişiklikler ve ilerlemeler, sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlardaki dönüşümlerle paralel olarak okul standartlarının da farklılaşmasına önemli bir şekilde etki etmiştir. Bu değişimlerin en kritik kısmı, eğitim ve öğretimle ilgili rollerin, özellikle bu dönüşümü yönetme görevini üstlenenlerle ilgili olanıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, köylerde görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmenler, öğrenciler, diğer okul yöneticileri, öğrenci velileri, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları, eğitim denetçileri ve eğitim ortamı ile ilgili karşılaştıkları sorunların belirlenmesidir.

Araştırmanın ana hedefinin yanı sıra, köy okullarındaki yöneticilerin karşılaştıkları problemleri çözmek için izledikleri yöntemlerin ve Milli Eğitim Bakanlığından bu sorunların çözümlmesine yönelik beklentilerinin de ortaya konması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın temel sorusu, köylerde görev yapan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili yapılacak çalışmaların ve bu sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerinin neler olduğudur. Araştırmanın ana sorusu çerçevesinde şu alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Köy okullarında görevli okul yöneticilerinin, öğretmenlerle yaşadıkları problemler, bu problemleri çözmek için uyguladıkları yöntemler ve Milli Eğitim Bakanlığından beklentileri nelerdir?
2. Köy okullarındaki okul yöneticilerinin, öğrencilerle yaşadıkları sorunlar, bu sorunlara karşı geliştirdikleri çözüm yolları ve Milli Eğitim Bakanlığından beklentileri nelerdir?
3. Köy okullarındaki okul yöneticilerinin, diğer yöneticilerle karşılaştıkları sorunlar, bu sorunları aşmak için başvurdukları çözümler ve Milli Eğitim Bakanlığından beklentileri nelerdir?
4. Köy okullarındaki okul yöneticilerinin, öğrenci velileriyle yaşadıkları zorluklar, bu zorlukları çözmek için izledikleri yollar ve Milli Eğitim Bakanlığından talepleri nelerdir?
5. Köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli yöneticiler ya da personelle yaşadıkları sorunlar nelerdir? Bu sorunlara yönelik hangi çözüm stratejilerini geliştirmektedirler? Ayrıca, bu yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı'ndan beklentileri neler olarak ortaya çıkmaktadır?
6. Köy okullarındaki okul yöneticilerinin, eğitim ortamının fiziksel koşullarına ilişkin karşılaştıkları zorluklar, bu zorluklara karşı geliştirdikleri çözüm önerileri ve Milli Eğitim Bakanlığından beklentileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Araştırmanın önemi için eğitim, toplumsal gelişimin temel taşlarından biridir ve her bireyin eşit eğitim hakkına sahip olması demokratik toplumların vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Ancak, kırsal bölgelerde bulunan köy okulları, kent merkezlerindeki okullara kıyasla çeşitli yapısal ve yönetsel zorluklarla karşı karşıya

kalmaktadır. Bu durum, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin iş yükünü artırmakta ve onların daha fazla sorumluluk üstlenmelerini gerektirmektedir.

Bu araştırma, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları tespit ederek, bu sorunlara yönelik etkili çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kırsal bölgelerdeki okul yöneticilerinin yaşadığı yönetsel, akademik, ekonomik ve sosyal sorunların belirlenmesi, eğitim politikalarının daha etkin planlanmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, bu çalışma, eğitim yöneticileri ve politika yapıcılar için köy okullarının yönetimine dair kapsamlı bir yol haritası sunarak, kırsal eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine ışık tutacaktır.

Bu bağlamda, araştırma bulguları, köy okullarındaki yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak, öğrenci başarısını artırma ve eğitimde fırsat eşitliği sağlama noktasında önemli bir kaynak oluşturacaktır.

Araştırmanın gerekçesine ise eğitim, bireylerin ve toplumların gelişiminde kritik bir rol oynayan temel bir unsurdur. Ancak, eğitim hizmetlerinin her bölgeye eşit şekilde sunulması çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Özellikle köy okulları, fiziksel koşullar, maddi imkânsızlıklar, öğretmen yetersizliği, ulaşım problemleri ve sosyal-kültürel faktörler gibi birçok sorunu bünyesinde barındırmaktadır. Bu sorunlar, sadece öğrencileri değil, aynı zamanda okul yöneticilerini de doğrudan etkilemekte ve onların etkili bir yönetim sergilemelerini zorlaştırmaktadır.

Köy okullarında görev yapan okul yöneticileri, kırsal alanlardaki eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir konumda bulunmaktadır. Yönetimsel karar alma süreçlerinde karşılaşılan zorluklar, öğretmen motivasyonu, veli iş birliği, öğrenci devamlılığı ve akademik başarı gibi faktörler, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirmelerini güçleştirmektedir. Bu nedenle, kırsal bölgelerdeki okul yöneticilerinin yaşadığı sorunların tespit edilmesi ve bu sorunlara yönelik uygulanabilir çözüm önerilerinin geliştirilmesi, hem eğitim sisteminin genel işleyişine hem de kırsal bölgelerdeki eğitimin kalitesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırma, kırsal kesimdeki okul yöneticilerinin karşılaştıkları temel zorlukları akademik bir çerçevede ele alarak, eğitim politikalarına ve uygulamalarına yön verebilecek bilimsel veriler sunmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, kırsal okullarda yönetim süreçlerini iyileştirmek, eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak ve öğrenci başarısını artırmak adına somut öneriler geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın eğitim yönetimi alanındaki literatüre katkı sağlaması ve eğitim sisteminin daha verimli hale getirilmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, belirli ölçütler ve çerçeveler içinde ele alınmış olup aşağıdaki sınırlılıklara sahiptir:

Coğrafi Sınırlılık: Araştırma, yalnızca belirli bölgelerdeki köy okullarında görev yapan okul yöneticilerini kapsamakta olup, farklı kırsal bölgelerdeki durumları doğrudan genellemek mümkün olmayabilir.

Zaman Sınırlılığı: Araştırma belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirildiği için köy okullarındaki yönetim süreçlerinde zaman içinde meydana gelebilecek değişimler kapsam dışı bırakılmıştır.

Örneklem Sınırlılığı: Araştırmanın örnekleme, belirlenen bölgedeki okul yöneticileriyle sınırlıdır. Dolayısıyla, farklı bölgelerdeki yöneticilerin deneyimleri ve karşılaştıkları sorunlar bu çalışmaya tam olarak yansımaz.

Veri Toplama Yöntemleri: Çalışmada kullanılan görüşme, anket veya doküman inceleme gibi yöntemler doğrultusunda elde edilen veriler, katılımcıların verdiği yanıtlarla sınırlıdır. Katılımcıların subjektif görüşleri, araştırmanın bulgularını etkileyebilir.

Mevzuat ve Politika Değişiklikleri: Eğitim politikalarında ve yönetmeliklerde meydana gelebilecek değişiklikler, araştırma bulgularının güncelliğini ve uygulanabilirliğini zamanla etkileyebilir.

Kültürel ve Sosyal Faktörler: Araştırma, belirli sosyo-kültürel çevrelerde yürütüldüğünden, farklı kültürel ve sosyo-ekonomik yapıya sahip bölgelerde benzer sorunların farklı şekillerde ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu sınırlılıklar, araştırma sonuçlarının tüm köy okullarına ve yöneticilere doğrudan genellenmesini zorlaştırabilir. Ancak, elde edilen bulgular kırsal eğitim yönetimi alanına önemli katkılar sunarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir temel oluşturacaktır.

Varsayımlar

Bu araştırmada, köy okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini incelemek amacıyla bazı varsayımlar oluşturulmuştur. Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

Katılımcıların Görüşleri Doğru ve Gerçektir: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin verdikleri yanıtların samimi, doğru ve gerçeği yansıttığı kabul edilmektedir. Katılımcıların görüşlerini objektif bir şekilde ifade ettikleri varsayılmaktadır.

Elde Edilen Veriler Araştırma Konusunu Yeterince Yansıtmaktadır: Araştırma kapsamında toplanan verilerin, köy okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini anlamak için yeterli olduğu kabul edilmektedir.

Köy Okullarındaki Yönetim Süreçleri Ortak Sorunlara Sahiptir: Farklı bölgelerde yer alan köy okullarının yönetim süreçlerinde bazı yerel farklılıklar olsa da, genel olarak benzer sorunlarla karşılaşıldığı ve bu sorunlara yönelik çözüm yollarının ortak olduğu varsayılmaktadır.

Yöneticilerin Deneyimleri ve Gözlemleri Araştırmaya Katkı Sağlayacaktır: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, kendi deneyimleri ve gözlemleri doğrultusunda verdikleri yanıtların, köy okullarındaki yönetim süreçlerini anlamaya ve geliştirmeye katkı sağlayacağı kabul edilmektedir.

Mevcut Eğitim Politikaları ve Uygulamaları Araştırma Sürecinde Değişmeyecektir: Araştırma süreci boyunca eğitim yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelerin ve politikaların önemli ölçüde değişmeyeceği varsayılmaktadır.

Araştırma Bulguları Kırsal Eğitim Yönetimine Katkı Sunacaktır: Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, köy okullarında görev yapan yöneticilerin sorunlarını anlamak ve yönetim süreçlerini iyileştirmek için faydalı olacağı varsayılmaktadır.

Bu varsayımlar çerçevesinde yapılan araştırma, kırsal eğitim yönetimi konusunda daha derinlemesine analizler yapmayı ve mevcut sorunlara yönelik sürdürülebilir çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Terim ve Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan temel kavramlar ve terimler aşağıda tanımlanmıştır:

Okul Yöneticisi: Okulun genel işleyişinden sorumlu olan, eğitim-öğretim süreçlerini yöneten ve okulun idari faaliyetlerini koordine eden kişi. Bu araştırmada köy okullarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları okul yöneticisi olarak ele alınmaktadır.

Köy Okulu: Kırsal bölgelerde yer alan, öğrenci sayısı genellikle az olan ve eğitim imkânlarının kısıtlı olabileceği ilkokul ve ortaokulları ifade eder.

Sorun: Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim sürecinde karşılaştıkları yönetimsel, fiziksel, sosyal, ekonomik ve çevresel zorluklar.

Çözüm Önerisi: Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların üstesinden gelebilmesi için geliştirilen öneri, strateji ve yaklaşımlar.

Eğitim Yönetimi: Okul ve eğitim kurumlarının planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreçlerini içeren bir yönetim alanı.

Kırsal Eğitim: Köy ve benzeri kırsal alanlarda verilen eğitim hizmetlerini kapsayan, öğrenci, öğretmen ve yönetici açısından farklı dinamiklere sahip eğitim türü.

Örgütsel İletişim: Okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde bilgi alışverişinde bulunması süreci.

Kaynak Kısıtlılığı: Köy okullarında yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri olan maddi, teknolojik, fiziksel altyapı ve insan kaynağı eksikliklerini ifade eder.

Eğitim Politikaları: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen, eğitim süreçlerini düzenleyen ve yönlendiren resmi kurallar, yönetmelikler ve stratejiler.

Liderlik: Okul yöneticisinin okul topluluğunu yönlendirme, motive etme ve geliştirme sürecinde sergilediğı rehberlik ve yönetim biçimi.

Bu terimler, araştırmanın kapsamını belirlemek ve okuyucuların çalışmadaki temel kavramları daha iyi anlamasını sağlamak amacıyla tanımlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Yönetim

Yönetim Kavramı

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren yönetim, uzun bir geçmişe sahip olup, tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Yöneticiler ve yönetilenler, birbirleri için pek çok efsane üretmiş ve bu efsaneleri yaşamaya devam etmiştir. Bazıları zamanla kaybolmuş ya da unutulmuşken, bazıları hala anlatılmakta ve günümüze ulaşmıştır. Yönetimle ilgili ilk tarihi belgeler çok eski dönemlere dayanmaktadır. Eski yazılı eserlerin özelliklerinden biri, kral ve yöneticilere, işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair verdikleri öğütlerdir (Bursalıoğlu, 2012). Yönetim tarihi bu kadar eski kaynaklara sahip olması, günümüz yönetim anlayışına ışık tutması açısından büyük bir öneme sahiptir. Günümüz yönetim anlayışıyla geçmişteki yönetim anlayışını karşılaştırdığımızda, demokrasi kültürünün gelişimi ve yönetim türlerinin belirginleşmesi konusunda önemli bilgiler ortaya çıkmaktadır.

Yönetim, sadece örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesiyle kalmaz, aynı zamanda eğitim çalışanlarının yaşamını da kolaylaştırır. Bunun başarılması için güçlü bir yönetim bilgisi, liderlik yetenekleri ve etkili iletişim becerileri gereklidir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin varlığı büyük bir öneme sahiptir (Cemaloğlu, 2005, s. 250). Kendi alanında yetkin olan yöneticilerin, daha hızlı ve verimli bir şekilde iş bulması sağlanabilir. Ayrıca, liyakat esasına dayalı bir sistemin oluşturulması ve nitelikli yöneticilerin atanması da büyük bir önem taşır. Aksi takdirde, yönetsel açıdan büyük riskler ortaya çıkabilir.

Yönetim biliminin eğitimle entegrasyonu sayesinde, gelişmiş ülkelerde eğitim, bir uzmanlık alanı ve disiplin olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Eğitim açısından öğretmenlik gibi, yöneticilik de bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, eğitim sistemimizdeki "meslekte esas öğretmenliktir" anlayışı, zamanla çelişkili bir hale gelmiştir. Bu anlayış, öğretmenlik dışında başka herhangi bir uzmanlık alanını kabul etmemiş ve eğitimde yöneticilik, politika, program geliştirme, araştırma ve rehberlik gibi alanların gelişimini engellemiştir. Yönetim ve eğitim, her biri kendi başına bir meslek dalıdır. Bu iki alandaki uzmanlıkları birleştiren eğitim yönetimi de günümüzde ayrı bir meslek halini almıştır (Bursalıoğlu, 2012, s.222).

Yönetim bilimi, çok geniş bir alanı kapsar ve bu bağlamda yönetimin sanat mı, bilim mi olduğu sorusu, günümüze kadar tartışılan bir konu olmuştur. Yönetici adaylarının sahip olması gereken özellikler açısından, yöneticiliğe ilgi duyması, bu alanda kendini görmek istemesi ve yöneticiliği kavrayabilmesi, yöneticiliğin bir sanat olduğunu gösterirken; yöneticinin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan çıkarımlar, ilkeler ve teknikler açısından ise yönetimin bir bilim olduğu söylenebilir (Taymaz, 2011, s. 20).

Yönetim sürecinde, kaynakların doğru şekilde düzenlenmesi, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi bir bütün olarak uyum içinde olmalıdır. Yönetim, insanları iş konusunda yönlendirme ve onlara iş yaptırma gibi işlevleriyle hem bilimsel hem de sanatsal bir alan olarak tanımlanabilir. Sistemin hedeflerine ulaşmak ve çalışanların iş hayatlarından tatmin olmalarını sağlamak, yönetimin temel amaçlarındandır. Bu bağlamda, kurumsal yapının hedeflerine ulaşmasını sağlayacak en uygun yönetim modelinin seçilmesi büyük önem taşır (Balcı, 2006). Çünkü bu şekilde, yönetim süreçlerinde yaşanan aksaklıklar ortadan kaldırılacak ve çalışanların verimliliği artırılabilecektir. Bu nedenle, yöneticilerin kendi alanlarında uzmanlaşmış ve yetkin kişilerden oluşması kritik bir öneme sahiptir.

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, sürekli olarak gelişen, yenilikler ekleyen, çağın gereksinimlerine uyum sağlayan ve durağan olmayan bir meslek dalıdır. Bu alan oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Eğitim sistemimizin merkezi örgütleri ve yerel düzeydeki yapılarının yönetimi, okullardaki yönetim ve eğitim hizmeti sunan diğer yönetimlerin etkinlikleri, yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren farklı düzeylerdeki organizasyonlar tarafından yürütülmektedir (Keskinçelik, 2007, s. 227). Eğitim yönetimi, okul yönetimini de içine alan bir disiplindir. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okul ve okul yönetimini kapsayan geniş bir anlayışa sahiptir (Şişman, 2012, s. 200). Eğitim yönetimi, aynı zamanda eğitim kurumlarındaki insan kaynakları, sermaye, zaman, malzeme ve diğer kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını amaçlar. Bu, yönetim biliminin teorik temellerinin eğitim alanına nasıl uygulandığının bir örneğidir. Eğitimle ilgili politikaların belirlenmesi, kararlar alınması ve bu kararlarla amaçların gerçekleştirilmesi de eğitim yönetiminin ilgilendiği bir alandır. Eğitim yöneticileri, bu süreçlerde yönetim teorisi ve ilkelerinden faydalanır (Kaya, 1984). Eğitim yönetimi hakkında birçok tanım yapılmıştır. 1982'deki XI. Milli Eğitim Şurası'na göre, eğitim yöneticisinin tanımı ve görevleri şu şekildedir: Eğitim yöneticisi, farklı sistem ve kurumlarda eğitim hizmetlerini yönetme yeteneğine sahip, teorik bilgi ve uygulama konusunda uzmanlaşmış bir profesyoneldir (Başaran & Çınkır, 2011, s. 194). Bir başka bakış

açısına göre, eğitim yönetimi, toplumun bireyini yeniden şekillendirerek geleceğini kontrol etmeyi amaçlayan bir süreç olarak da tanımlanabilir. Eğitim yönetimi, kendine özgü özellikleri ve nitelikleriyle diğer yönetim alanlarından farklılık gösterir (Oktay, 2009, s. 193).

Eğitim yönetimi, eğitimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan maddi ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması sürecidir. Eğitim yönetiminde, yönetici, öğretmen ve öğrenciler, bu sürecin üç temel güç kaynağını oluşturur. İnsan kaynaklarını işleyen ve en değerli kaynak olarak kabul edilen eğitici, eğitimin sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağlar. Bu insan kaynaklarını yöneten ise eğitim yöneticisidir. Eğitim yöneticileri, öğrencilerin en verimli şekilde yetiştirilmesi, öğretmenlerin etkin bir şekilde çalıştırılması ve okul ortamının en uygun hale getirilmesi için gerekli adımları atan kişilerdir (Çelik, 2012, s. 23). Eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, insan ve maddi kaynakları etkin bir şekilde temin edip kullanmak, alınan kararları ve politikaları hayata geçirmek eğitim yönetiminin temel sorumluluğudur. Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarını, Türk Milli Eğitim Sisteminin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, aynı zamanda kurumun özel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde yönetmekle yükümlüdürler (Taymaz, 2011, s. 20).

Okul Yönetimi

Yönetim, sosyal yaşamın temel unsurlarından biri olup, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle yönetimdeki gelişmeler ve dönüşümler, eğitim alanını da etkilemiştir. Bu değişimlerin etkisi, okullarda da kendini göstermiştir. Eğitimde kaliteyi artırmak amacıyla yönetim alanında yaşanan yenilikler, eğitim kurumlarına da entegre edilmiştir (Summak & Karadağ, 2009, s. 131). Okul, üniversite, fakülte, enstitü, ilkokul, ortaokul, lise, çıraklık eğitim merkezi, halk eğitim merkezi gibi farklı isimlerle tanımlanan ve eğitim hizmeti sunan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul, eğitim yönetiminin temel odağını oluşturur. Çünkü eğitim hizmetlerini sunan birimler okullardır. Eğitim, bireylere sunulan bir hizmettir; okul ise bu hizmeti sağlayan bir organizasyon ve yapıdır. Eğitim ile okul yönetimi ise, belirli bir düzen ve uygulama gerektiren, insan odaklı bir çalışma alanı olarak tanımlanabilir (Şişman, 2012, s. 200).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi arasında bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Eğitim yönetimi, eğitim sistemini genel bir çerçevede ele alırken, okul yönetimi daha çok okul düzeyindeki spesifik sorunlarla ilgilenir. Yani eğitim yönetimi, eğitimi geniş bir perspektiften, makro düzeyde değerlendirirken, okul yönetimi mikro düzeyde bir yaklaşım sergiler (Erdoğan, 2010, s. 119). Okul, eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak, bu sistemin en uç noktasında yer almaktadır. Okulun amaçlarına uygun bir şekilde işleyişini sürdürmek,

paydaşlar arasındaki koordinasyonu sağlamak ve okulu daha ileriye taşımak, okul yönetiminin temel hedefidir. Okul yöneticileri, okulun kaynaklarını temin etmek, bu kaynakları verimli bir şekilde kullanmak ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak okulun amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Okulların tüm ihtiyaçlarını karşılamak ve eğitim hizmetlerinin planlanan şekilde üretilmesini sağlamak, okul yöneticilerinin sorumlulukları arasındadır (Şişman, 2012, s. 215).

Okul örgütünün yönetiminden okul müdürü sorumludur. Okul müdürünün görevinde başarılı olabilmesi, kendi rolünü ve okulda görev yapan diğer personelin rollerini doğru şekilde anlamasına ve buna uygun hareket etmesine bağlıdır (Sarpkaya, 2013, s. 121). Bu bağlamda okul, çalıştırdığı personel açısından diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Farklı kurumlardaki yöneticiler ve astlar arasında yöneticiler lehine belirgin kapasite ve kültürel farklar bulunurken, okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında böyle bir ayrım söz konusu değildir. Bu durum iki temel şekilde kendini gösterir. Birincisi, aynı eğitim düzeyine sahip öğretmenler, daha bağımsız hareket etme eğiliminde olabilir. İkincisi, yöneticilerin ve öğretmenlerin benzer bilgi ve birikime sahip olması, işleyişin daha kaliteli olmasını sağlayabilir (Erdoğan, 2010, ss. 122-123). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki eğitim ve kültür farkının minimal olması, iş birliği ve koordinasyonu güçlendirirken, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır.

Okul yöneticileri için giderek daha fazla önem kazanan bilgi, beceri ve yeterlilik alanları şu şekilde sıralanabilir (Cranston vd., 2003, Akt., Özdemir, 2012, s. 93):

İnsan, okul ve eğitim unsurlarını içeren stratejik liderlik becerileri gereklidir.

Kaynak yönetimi, bütçeleme, personel alımı ve sorumluluk gibi stratejik yönetimin çeşitli unsurlarına hakim olunmalıdır.

Liderlik, vizyon oluşturma ve kurumsal kültürde değişim yaratma yetkinliği bulunmalıdır.

Yerel, ulusal ve uluslararası düzeydeki eğitimle ilgili gelişmelere dair bilgi sahibi olunmalıdır.

Eğitim sektörünün ötesinde, genel örgütsel değişim ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

Bu değişimleri analiz edebilme ve anlamlandırabilme becerisi gereklidir.

Belirsizlikleri yönetme ve öngörülemeyen durumlarda etkili liderlik yapma yeteneği bulunmalıdır.

Kişilerarası iletişim, iş birliği, danışmanlık, müzakere, ikna etme ve çatışma çözme gibi sosyal becerilere sahip olunmalıdır.

Yetki devretme, astlara sorumluluk verme ve farklı liderlik rollerini üstlenme becerisi önemlidir.

Etkili zaman yönetimi, öncelik belirleme ve bu doğrultuda hareket etme yeteneği gereklidir.

Farklı beklenti ve baskılar altında verimli bir şekilde çalışabilme kapasitesine sahip olunmalıdır.

Mevcut yetkinliklerdeki eksiklikleri tespit edebilme ve bunları geliştirebilme becerisi bulunmalıdır.

Okul Yöneticisi

Okul yönetiminin temel unsurlarından biri olan okul yöneticisi kavramını Erdoğan (2004), insanları belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirerek, onları hedeflerine ulaştıran, iş birliği içinde etkili ve verimli bir şekilde çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetici, bir kurumu ileriye taşıyan ve yönetim sorumluluğunu üstlenen en yetkili kişidir.

Yöneticiler, bireysel beceri ve yetkinlikleriyle kendilerine özgü davranışlar sergileyen kişilerdir. Bu nedenle, örgütler çalışanların bireysel özelliklerini farklı kişilerle yatay, dikey ve çapraz (diagonal) ilişkiler içinde bağlantılar kurarak etkileşimde bulunduğu bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda yöneticilik, farklı yapıya ve özelliklere sahip bireylerden oluşan karmaşık bir ilişki ağını yönetmek ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak olarak düşünülebilir (Koçel, 2005). Okul yöneticileri, ellerindeki kaynakları etkin ve verimli kullanarak, mevcut imkanları en iyi şekilde değerlendiren kişiler olmalıdır.

Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgütteki insan ve maddi kaynakları yönlendirir, kullanır ve denetler. Bu süreçte, yönetim iç ve dış paydaşların farklı beceri ve çıkarlarını uyumlu hale getirmek zorundadır. Bu da güçlü bir bilimsel koordinasyon gerektirir (Bursalıoğlu, 2012, ss. 15-16).

Okul yönetiminin birçok sorumluluğu bulunmaktadır. Bu çerçevede, temel amacı okulu belirlenen hedefler doğrultusunda sürdürülebilir kılmak ve geleceğe taşımaktır. Okul müdürleri ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ilgili mevzuatlarda ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir (Taymaz, 2011, s. 57).

Örgüt ve yönetim kavramları birbirinden kesin sınırlarla ayrılması zor olan olgulardır. Örgüt ve yönetim birbirini tamamlayan unsurlar olup, öncelikle örgüt kurulur ve ardından yönetim devreye girer. Bu nedenle, bir örgütün hedeflerine uygun şekilde varlığını sürdürmesi yönetimin temel görevidir. Okul yöneticisi, bireysel çıkarlarını değil, okulun gelişimini ön planda tutmalı ve kurumu, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetmelidir. Bu doğrultuda, olası kriz durumlarında okulun amaçlarından ödün vermeyecek bir yapıda olması beklenir (Bursalıoğlu, 2012, s. 16).

21.yüzyılda okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklenmiştir. Okul yöneticisinin yetki ve görevleri, okul yönetiminin önemini daha da artırmaktadır. Eğitim sisteminin başarısı, okul yönetiminin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Okul ne kadar etkin bir şekilde yönetilirse, eğitim kalitesi de o kadar yüksek olur ve dolayısıyla eğitim sistemi daha başarılı hale gelir (Balci & Aydın, 2003, s. 29).

Yöneticiler, kurumlarını yönetim ilkeleri çerçevesinde yönetmelidir. Okul yöneticisi, çalışanlarını yerinde, zamanında ve uygun düzeyde yönetime dahil ederek yönetim sürecini kolaylaştırabilir. Çalışanların yönetime katılması, çatışma ve anlaşmazlıkların azalmasına, alınan kararların daha kolay uygulanmasına ve iş doyumunun artmasına katkı sağlayabilir. Böylece, ortak hedeflere ulaşmak daha etkin hale gelir (Başaran, 2011, s. 201).

Okul Yöneticisinin Görevleri

Bir yönetici, kurumunu belirlenen hedefler doğrultusunda sürdürmek zorundadır. Kurumun başarısı ve devamlılığı, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyiyle doğrudan ilişkilidir (Taymaz, 2011, s. 26). Kurumu ayakta tutan yöneticinin, kurumun amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda karar alması, bu kararları hayata geçirmesi, gerekli planlamaları yaparak uygulamaya koyması, örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmesi ve çalışma süreçlerini yönetmesi gerekir. Ayrıca, kurumun işleyişini sağlamak amacıyla öğretmenler ve personel arasında etkili bir iletişim ağı kurarak bu konuda çeşitli çalışmalar yürütmelidir.

İnsanlar, fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlere sahiptir. Eğitim almak, kendilerini ve çevrelerini tanıyabilmek, bireysel ve toplumsal uyumu sağlamak, bir meslek sahibi olmak gibi temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasında okullar önemli bir rol üstlenmektedir. Okulların, bireylerin beklentilerini karşılayabilmesi için belirlenen hedeflere uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Keskinkılıç, 2007, s. 257).

Günümüz dünyası hızlı bir değişim sürecinden geçerken, bireylerin gereksinimleri de sürekli farklılaşmaktadır. Sosyal alanda meydana gelen değişimler ve gelişmeler, okul yöneticilerinin sahip olması gereken becerilerin çeşitlenmesine neden olmuştur. Demografik

yapıdaki değişiklikler, ekonomik dönüşümler, devlet kurumlarının yerel ve ulusal etkileri, medya ve diğer kitle iletişim araçlarının etkisi gibi sosyal faktörler, okul yöneticilerinin görevlerini daha karmaşık hale getirmektedir (Sarpakaya, 2013, s. 125).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin eksiklerini tolere eden, onların gelişimine katkı sağlayan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayan bir model olmalıdır. Aynı zamanda, öğretim sürecine odaklanan, öğretmenler, öğrenciler ve eğitim programları arasındaki uyumu sağlayan bir akademik liderdir. Bir okulun başarısını etkileyen üç temel unsurdan bahsedilebilir: çevre, öğretmen, personel ve öğrenciler. Bu unsurlar, eğitim-öğretim süreçleri ve diğer faaliyetler çerçevesinde şekillenir. Okulun amaçlarına ulaşması ve başarısını artırması için bu unsurların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri, eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak adına bu faktörleri etkin bir biçimde yönetmelidir. Okul topluluğunun tüm paydaşları, başarıyı artırmada önemli bir role sahiptir. Bunun yanı sıra, okul yöneticisi, olumlu bir eğitim ortamı oluşturmali, öğrenci başarısını ön plana çıkarmalı, öğretim programlarında bütünlük sağlamalı, okul personeliyle güçlü bir iletişim kurmalı, çevre ve aile desteğini almalı ve öğrenmeyi olumsuz etkileyen disiplin problemlerini çözmelidir (Sagor & Barnett, 1994; Chell, 1995; Akt., Özdemir & Sezgin, s. 2003).

Chell'e (1995) göre, etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken beş temel özellik bulunmaktadır:

- a. Geleceğe dair bir vizyon sahibidir. Kurumun hedeflerinin herkes tarafından anlaşılmasını sağlamak, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çaba göstermek, müfredat, öğretim süreci ve değerlendirme süreçlerini yönetmekle sorumludur.
- b. Vizyonunu pratiğe dönüştürerek hayata geçirir. Takım ruhunu benimser, okul genelinde belirlenen hedefler ve beklentileri vurgular.
- c. Destekleyici bir atmosfer oluşturur. Akademik gelişimi temel alan, düzenli ve hedef odaklı bir okul ortamı yaratır.
- d. Okulun işleyişini detaylı bir şekilde kavrar. Öğretmenlerin ve öğrencilerin güçlü ve zayıf yönlerini gözlemleyerek analiz eder.
- e. Bilgiyi harekete geçirir. Farklı öğretmen profillerine ve öğretim stratejilerine uyum sağlayarak eğitim sürecini geliştirir (Akt., Özdemir & Sezgin, s. 2003).

Okul yöneticileri, günlük işleyle farklı zorluklarla karşılaşabilir ve bu doğrultuda çeşitli sorumluluklar üstlenmek durumunda kalabilirler. Bu görevler geniş bir yelpazeye sahiptir ve resmi belgelerde tüm ayrıntılarıyla yer almayabilir. Her ülkenin ekonomik, politik ve sosyal yapısına bağlı olarak yöneticilerin görevleri değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda,

toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, yöneticilere yeni roller ve sorumluluklar da yüklemektedir.

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu yönetmelikler, yöneticilerin görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını açıkça tanımlayarak onları bilgilendirmektedir. Ancak toplumsal dönüşümler nedeniyle yöneticilerin rolleri de sürekli olarak yeniden şekillenmektedir. Değişen gereksinimler doğrultusunda yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları güncellenmeye devam etmektedir.

Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Eğitim sisteminde genel kabul gören görüş, okulun yönetiminden müdürün sorumlu olduğudur. Okulun fiziksel olarak büyük ya da küçük olması, yönetim ilkelerinde herhangi bir değişiklik yaratmaz. Yönetici, insan ve maddi kaynakları sağlamak ve etkili bir şekilde kullanmakla yükümlüdür. Aldığı kararlar ve gerçekleştirdiğı uygulamalarda öncelikli olarak okulunun çıkarlarını gözetmelidir (Taymaz, 2011, s. 81). Okul yöneticileri, eğitim kurumlarını Türk milli eğitiminin hedefleri doğrultusunda yönetmekten birincil derecede sorumludur. Ayrıca, yönetim kapsamına giren konularda gerekli önlemleri almak ve yetki sınırlarını aşan durumları üst makamlara iletmekle görevlidir (Oktay, 2009, s. 123).

Günümüzde okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumlulukları geçmişe kıyasla daha karmaşık bir hal almıştır. Bunun nedeni, toplumun yöneticilerden beklediğı rollerin değişmesi ve okulların öğrencilere kazandırması gereken beceri ve değerlerin zaman içinde farklılaşmasıdır.

Okul yöneticileri, öğretmenler arasından yazılı sınav ve sözlü mülakat yoluyla seçilerek göreve başlar. Belirli bir süreçten geçerek seçilen yöneticiler, okul temelli yönetim anlayışının temel unsurlarından biridir. Bu yönetim modelinde, müdürlerin yalnızca sorumlulukları değil, aynı zamanda okuldaki rolleri ve etkileri de artmaktadır. Oswald'a göre yöneticiler; okul programlarının hazırlanması, yönetimde yetki paylaşımı ve bölgesel karar alma gibi konularda daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmektedir (Keskinkılıç, 2007, s. 10).

Günümüzde bilgi ve teknoloji hızla gelişirken, eğitim kurumlarının da geleneksel yöntemlerden uzaklaşıp daha yenilikçi bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Okulların modern bir perspektifle yönetilmesi ve işletilmesi sürecinde, okul yöneticilerine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

“Bir okul, yöneticisinin yetkinliğı kadar başarılıdır.” ifadesi, okul idarecilerinin taşıdığı sorumluluğı net bir şekilde ortaya koymaktadır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin en aza indirilmesi, yöneticilerin bilinçli bir şekilde hareket etmeleri ve okulu bu

bilinçle yönetmeleriyle mümkündür. Bu doğrultuda, bir okul yöneticisinin geniş bir bilgi birikimine, güçlü bir zekâyâ, yüksek enerjiye, cesarete, sabra ve anlayışa sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin tamamını taşımak zor olabilir; ancak imkânsız değildir. Bir yönetici, eksiklik hissettiği alanlarda çevresindekilerden destek almayı bilmelidir (Memduhoğlu, 2007, s. 95). Çünkü bir eğitim kurumunda, öğretim programlarının uygulanması ve geliştirilmesi konusunda en büyük sorumluluk okul yöneticilerine aittir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002: 146).

Okullar, toplumun farklı kesimlerine hitap eden çeşitli hedefler doğrultusunda faaliyet gösterir. Bu hedefler, aynı zamanda toplumun kültürel değerlerini ve normlarını şekillendirir. Bu nedenle, okul yöneticisinin sorumluluğu sadece okulu yönetmekle sınırlı kalmaz; aynı zamanda okulun temel aldığı değerleri korumak ve geliştirmek de yöneticinin görevleri arasındadır. Kurumu başarıya ulaştırmaya çalışırken, okulun genel performansını göz ardı etmek yöneticiler için büyük bir yanılgı olabilir. Bu hataya düşen liderler, beklenmedik başarısızlıklarla karşı karşıya kalabilirler (Bursalıoğlu, 2012, ss. 209-210).

Okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için tarafsız bir tutum benimsemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, yöneticiler siyasi görüşlerden uzak durmalı ve aynı tarafsızlık ilkesini çalışanlarına da yansıtmalıdır. Hem öğretmenler hem de yöneticiler, kamu görevlisi kimlikleri gereği siyasi tarafsızlık ilkesine sıkı sıkıya bağlı kalmak zorundadır (Kaya, 1996, s. 155).

Okul Yöneticilerinin Roller

Okul yöneticilerinin rolleri, toplumun yapısına ve kültürel farklılıklara bağlı olarak değişiklik göstermiştir. Ülke yönetim sistemlerinden bağımsız olarak, eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü temel kurumlar her zaman okullar olmuştur. Türkiye’de olduğu gibi dünyada da okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları sürekli bir değişim içindedir. Yönetim biçimi merkeziyetçi ya da yerinden yönetim esasına dayanıyor olsa da, eğitimin gerçekleştiği yer yine okuldur. Bu nedenle, birçok yönetici tarafından “Bir okul, yöneticisi kadar güçlüdür.” ifadesi sıkça kullanılmaktadır.

Günümüzde okulların yapısı ve işleyişinde önemli dönüşümler yaşanmaktadır. Bu değişimler, doğal olarak, okulları yöneten yöneticilerin rollerini de yeniden şekillendirmiştir. Okul yöneticileri, küreselleşme, bilgi teknolojileri ve örgütsel öğrenme gibi yeniliklerin etkisiyle yeni sorumluluklar üstlenmek durumunda kalmıştır (Çelik, 2012, s. 142). Bunun yanı sıra, yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, okulda görev yapan öğrenciler, öğretmenler ve diğer personelin mesleki gelişimini desteklemek ve onların başarılarını

artırmaktır. Bu hedefe ulaşmak, ancak okul çalışanlarının ve yöneticilerin koordineli bir şekilde hareket etmesiyle mümkün olabilir.

Okul yöneticileri, okulda benimsenmesi gereken değerleri belirlemek, eğitim süreçleri için vizyon, misyon ve hedefler oluşturmak, okul topluluğunun üyelerini bu hedeflere yönlendirmek, güvene dayalı bir öğrenme ortamı oluşturmak, ortaya çıkan sorunları etkili bir şekilde çözmek, okulu temsil etmek ve yönetmek gibi temel sorumluluklara sahiptir (Şişman, 2012, ss. 19, 20).

Okul yöneticileri, merkez teşkilatında görev yapan yöneticilere kıyasla daha avantajlı bir konumda bulunabilirler. Mevzuat ve yerleşik gelenekler, yöneticilerden beklenen görev ve sorumlulukları belli ölçüde netleştirmiştir. Ancak, mevcut yasal düzenlemelerdeki eksiklikler nedeniyle, okul yöneticileri bazen okul topluluğunun beklentilerini tam olarak karşılayacak yetkilere sahip olmayabilirler (Bursalıoğlu, 2012, s. 203). Okul yöneticisi, kendisi için belirlenen yasal sorumlulukların yanı sıra, okulunu geleceğe hazırlayan bir lider olarak da görev yapmaktadır. Bu nedenle, geleneksel rollerinin ötesine geçerek çağın gerektirdiği yeni sorumlulukları da üstlenmek zorundadır (Sarpkaya, 2013, s. 338).

1980'lerden itibaren eğitim yönetimi alanında önemli değişiklikler yaşanmış ve bu dönemde okul yöneticilerinden daha geniş bir beceri yelpazesi beklenmeye başlanmıştır. Bu yeni beceriler arasında stratejik planlama yapabilme, geniş bir perspektifle değerlendirme yapabilme, okul yönetiminde piyasa ilkelerini kavrayabilme, okulun yaşam boyu öğrenme anlayışını benimsemesini sağlama ve sürekli gelişim odaklı bir yönetim anlayışı benimseme gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Bu gelişmeler, eğitim yönetimi literatüründe de geniş bir şekilde ele alınmıştır. Örneğin, Memduhoğlu vd. (2008), stratejik planlamanın 1990'lı yıllardan sonra eğitim reformu ile birlikte eğitim liderliği açısından önemli bir araştırma alanı haline geldiğini belirtmektedirler. Ayrıca, Yıkıcı (2019), okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluk düzeylerini paydaşlar açısından değerlendiren bir çalışma sunmaktadır. Bu tür çalışmalar, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik önemli veriler sağlamaktadır.

Türk eğitim sisteminde birçok farklı okul türü bulunmasına rağmen, genel olarak bu okullar birbirine benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, her okulun kendine özgü bir kurum kültürü ve atmosferi vardır. Aynı zamanda, okulların bulundukları çevre ve personelin nitelikleri de farklılık arz etmektedir. Bu sebeple, her okul yöneticisinin görevleri ve rolleri de birbirinden farklı olabilir. Bu farklılıklar sonucunda, yöneticiler yalnızca yasal çerçevede

kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda okulun geleceğe hazırlanmasında da öncü bir rol üstlenmektedir (Sarpkaya, 2013, s. 339).

Eğitim alanında yapılan reformlar, geçmişle kıyaslandığında büyük değişiklikler içermektedir. Okulların gelişimi için belirlenen yeni vizyon ve misyonlar, yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklemiştir. 1980'lerden sonra gerçekleştirilen akademik araştırmalar, okul yöneticilerinin okulu geliştirme sürecindeki rolünün giderek arttığını ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalar, okullarda meydana gelen değişimlerin başarısı ile yöneticilerin liderlik becerileri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Günümüzde okul yöneticileri, sadece kurumlarını yöneten kişiler değil, aynı zamanda değişimi başlatan ve yönlendiren liderler olarak da tanımlanmaktadır (Fullan, akt. Keskinçilic, 2007, s. 156).

Okul yöneticilerinin görevlerindeki değişim, rollerinin de dönüşmesini beraberinde getirmiştir. Bu roller, sekreterlikten başlayarak, organizasyon yönetimi, sosyal mühendislik, verimlilik analizi ve işletme yönetimi gibi geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Ancak, bu değişimler okul yöneticilerinin toplumla olan liderlik rollerini olumsuz yönde etkileyebilir. Türkiye'de eğitim yöneticilerinin tam anlamıyla uzmanlaşamaması, onların çevre liderliği rollerini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirebildikleri konusunda tartışmalara yol açmaktadır (Bursalıoğlu, 2012, s. 203).

Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Eğitim sistemimizin en büyük yönetsel meselelerinden biri, yöneticilerin sahip olduğu nitelikler, yetki ve sorumlulukları ile karar alma süreçlerindeki etkinlikleridir. Eğitim ve okul yöneticileri, eğitimin toplumsal amaçlarına ulaşmasında ve bireylerin çeşitli beceriler kazanmasında kilit rol oynayan kişilerdir. Görevlerini eksiksiz yerine getirebilmeleri ve yetkilerini adaletli ve doğru bir biçimde kullanabilmeleri için bireysel yetkinliklerini geliştirmeleri, yönetim alanında uzmanlaşmaları ve gerekli eğitimleri almaları gereklidir. Kriz anlarında sakinliğini koruyarak hızlı ve isabetli kararlar alabilmek, bir yönetici için hayati öneme sahiptir. Eğitim yöneticileri, yetkilerini kurumsal hedefler doğrultusunda kullanmalı, bir vizyon ve misyon belirleyerek bunu tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Bu yetkinliklerin, kurumsal verimlilik üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Mozakoğlu, 2000).

Örgüt kavramı üzerine birçok tanım yapılmıştır. İnsanların belirledikleri amaçlara ulaşmak için oluşturdukları sistemli iş birliği düzeni, örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgütün başarılı olabilmesi için görevlerin uzmanlık alanlarına göre düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak ülkemizdeki eğitim sisteminde tam anlamıyla bir uzmanlaşmadan söz

edilememektedir. Son olarak yürürlüğe giren Öğretmenlik Meslek Kanunu ile öğretmenlik kariyer basamakları belirlenmiş, öğretmenler “öğretmen”, “uzman öğretmen” ve “başöğretmen” olarak üç ayrı sınıfa ayrılmıştır. Aynı zamanda okul yöneticileri için de bu unvanlar uygulanmaktadır. Eğitim sistemimize yön veren “Öğretmenlik esastır.” anlayışı çerçevesinde, eğitim yöneticileri ve denetçiler için aranan temel ve en önemli kriterin öğretmenlik mesleği olduğu görülmektedir (Şişman, 2012, s. 203).

Okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için belirli kuramsal bilgiye sahip olmaları gereklidir. Eğitim yöneticileri, eğitimin temel kuram ve kavramlarını bilmeli, özellikle eğitim-öğretim alanındaki yenilikleri takip ederek değişimlere uyum sağlamalıdır (Erdoğan, 2010: 128). Yönetimle ilgili kavram ve teorileri iyi bilen bir yönetici, yönettiği eğitim kurumunun bütünlüğünü, alt sistemler arasındaki ilişkileri ve diğer kurumlarla bağlantılarını görebilir. Aynı zamanda örgüt içindeki yenilik süreçlerini yönetme, çatışmaları çözme ve gruplar arasındaki dinamikleri düzenleme becerisi kazanır (Başaran, 2011, s. 206).

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl, iletişim çağı olarak tanımlanmakta ve dünya, gelişen iletişim ağları sayesinde adeta küresel bir köy haline gelmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin iletişim süreçleri, engelleri ve düzenleme yöntemleri konusunda donanımlı olmaları beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2012, s. 112). Okul yöneticileri, kurumsal hedefleri belirleyerek uygun bir okul iklimi oluşturmali ve kurumsal sorunları çözmek için çaba göstermelidir (Erdoğan, 2010, s. 135). Yönetici ile öğretmenler arasında açık, şeffaf, empatik ve saygıya dayalı bir iletişim ortamının oluşturulması büyük önem taşımaktadır (Oktay, 2009, s. 339).

Yönetimin temelinde insanları etkileyebilme yetisi bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının misyonu, toplumsal değerlerin sürekliliğini sağlamak, bireyleri hayata hazırlamak ve çağın gerekliliklerine uygun eğitim vermektir. Bu noktada okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması, sürecin başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Aydoğan & Kaşkaya, 2012, s. 5).

Başarılı bir okul yöneticisi, okulun işleyişini yakından takip etmeli ve gelişmeleri doğru analiz edebilmelidir. Çevresindekileri etkileme gücüne sahip olmalı ve bu etkiyi okulun dinamiklerini harekete geçirecek şekilde kullanılmalıdır. Ancak tek bir yönetime bağlı kalmak yerine, değişen koşullara göre farklı yaklaşımlar sergileyebilmelidir (Erdoğan, 2010, s. 135).

Eğitim kurumlarında birçok unsur zaman zaman ön plana çıksa da, okul yönetiminin temelinde insan faktörü bulunmaktadır. İnsan doğası gereği, eleştiriden çok takdir edilmekten hoşlanır. Resmîyetten uzak, samimi bir yaklaşım ve içten bir tebessüm, yöneticinin başarısını

artıran unsurlar arasındadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin, insan psikolojisi konusunda bilgi sahibi olması büyük önem taşımaktadır (Çelikkaya, 1999).

Bir okul yöneticisi, öncelikle kurumu için belirli bir vizyon oluşturmali ve bu vizyon doğrultusunda okulun gelişimini sağlamalıdır. Aynı zamanda öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkaracak bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır (Erdoğan, 2010, s. 135). Etkili bir yönetici, sürekli çalışıp her işi kendi yapmaya çalışan değil, doğru insanları doğru görevlerde organize edebilen kişidir. Süreçleri iyi yöneterek, değerlendirme aşamasında devreye girmeli ve enerjisini yeni projeler için saklamalıdır (Oktay, 2009, s. 378).

Yönetimde iletişim, vazgeçilmez unsurlar arasındadır. Yöneticilerin, bu alanda kendilerini geliştirmeleri büyük önem taşır. Okul yöneticileri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle takip etmeli ve kendilerini bu doğrultuda geliştirecek çalışmalar yapmalıdır. Bunu başarmak için sosyal psikoloji, grup dinamikleri ve iletişim süreçleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Bursalıoğlu, 2012, s. 113). Yönetim ve iletişim alanlarında kendini geliştiren bir yönetici, okul içinde sağlam bir yapı oluşturarak başarının temelini atar. Öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında güçlü bağlar kurulduğunda, eğitimdeki başarı oranı da artacaktır.

Okul yöneticilerinin sergilemesi beklenen yönetim davranışları, kültürel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Eğitim politikaları, üst düzey yöneticilerin beklentileri, okulun yapısı, müfredat, öğretmen ve öğrenci profili ile okulun sosyal ve kültürel çevresi gibi faktörler, yöneticilerin hareket alanını belirleyen unsurlar arasındadır (Şişman, 2012, s. 59).

Okul yöneticilerinin görev yaptığı koşullar iyileştikçe ve bilgi birikimleri arttıkça, eğitim liderliği rollerini daha etkin biçimde sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirleyen yasal düzenlemeler gözden geçirilmeli ve onların eğitim liderleri olarak daha etkili hizmet vermesine imkân sağlayacak değişiklikler yapılmalıdır (Bozkurt, 2013, s. 38).

Bursalıoğlu'na (2012) göre, eğitim yöneticilerinin izlemesi gereken temel stratejiler şunlardır:

- Etkili ve olumlu iletişim kurmak,
- Paydaşların katılımını ve iş birliğini sağlamak,
- Çalışmalarında çevredeki liderlerden faydalanmak,
- Katılımcıları motive etmek,
- Daha önce elde edilen başarıları vurgulamak,

- Bireylerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dengeli şekilde yönetmek,
- Bilgi kirliliğini önleyerek gerçeği ne çıkarmak,
- İletişim engellerini tespit ederek çözüm üretmek,
- Farklı görüş ve düşüncelere saygılı olmak,
- nemli bilgileri tekrar vurgulamak,
- Tüm iletişim araçlarını etkin biçimde kullanmak,
- Sürekli ve kesintisiz iletişimi sürdürmektir.

Bu ilkeler doğrultusunda hareket eden okul yöneticileri, eğitim sisteminin daha verimli hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması

Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Akademisi

Eğitim ve öğretimde kalite, başarı ve verimliliğin artırılması için en önemli adımlardan biri, yöneticilerin nitelikli bir şekilde yetiştirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, gerekli hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve bilimsel araştırmaların yapılması için 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile MEB bünyesinde bir Eğitim Akademisi kurulması planlanmıştır. Bu akademide eğitim alacak yöneticilerin, görevlerine başlamadan önce gerekli bilgi ve becerilerle donatılması hedeflenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim alışmaları

Yönetici yetiştirme konusunda oturmuş ve sürdürülebilir bir politika oluşturulmamıştır. Yöneticilerin, belirli bir program çerçevesinde yetiştirilmesi gerekmektedir. Planlı ve sistemli bir eğitim süreci benimsenmeli, eğitim yüz yüze gerçekleştirilerek en azından hizmet öncesi veya hizmet içi yetiştirme programlarıyla desteklenmelidir (Bozkurt, 2013, s. 47).

1998-1999 yılları, yöneticilerin hizmet içi eğitimleri açısından en kritik dönemlerden biri olarak kabul edilebilir. Kasım 1998’de yayımlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim süreçlerini detaylı bir şekilde açıklamıştır (Tebliğler Dergisi, 1998). Bu yönetmeliğin uygulanmasıyla birlikte, MEB eğitim yöneticilerine toplamda 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programı sunmuştur (Işık, 2003).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik mevzuat şu şekildedir: 1993 yılında yayımlanan Resmî Gazete’de yer alan "MEB’e Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" kapsamında, yönetici adaylarının seçiminde yüksek lisans veya doktora

yapmış olmaları, eğitim, yönetim ve işletme alanlarında kurs ve seminerlere katılmış olmaları tercih sebebi olarak belirtilmiştir (Resmî Gazete, 1993, 21600).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın 1998 tarihli ve 35282 sayılı "Yönetici Atama" konulu genelgesinde, 1993 yönetmeliğinde belirtilen "yönetim alanında yüksek lisans yapmış olmak" şartı, okul müdürlüğüne atanmak için özel ölçütler arasında yer almıştır (Balcı, 1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili önemli gelişmelerden biri de 1998 yılında yayımlanan ve MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin 23472 Sayılı Yönetmelik'tir. Bu yönetmelik, yöneticilerin atanmasında yetiştirme sürecinin önemine vurgu yapmıştır.

Bu düzenlemenin ilk uygulaması, 14 Kasım 1998'de yapılan yönetici seçme sınavı ile gerçekleştirilmiş ve başarılı bulunan adaylar, 1-26 Şubat 1999 tarihleri arasında yükseköğretim kurumları tarafından düzenlenen eğitim programlarına dahil edilmiştir. Programın sonunda, merkezi sistemle yapılan sınavda en az 70 puan alan adaylar başarılı kabul edilmiştir (Çelikten, 2001).

Yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik eğitim programlarının içeriğinde yönetim bilimi, teknoloji eğitimi, araştırma ve geliştirme (AR-GE), problem çözme, teknoloji takibi ve adaptasyonu gibi konular yer almalıdır. Ayrıca, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, örgüt geliştirme, iş birliği yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve proje yönetimi gibi alanlarda eğitim verilmesi gerekmektedir (Aytaç, 2000). Bu eğitimler, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları daha hızlı ve etkili bir şekilde çözmelerine rehberlik etmek amacıyla tasarlanmıştır.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi ve Atanması

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, 1998 yılına kadar "Çıraklık Modeli" olarak adlandırılan bir yöntemle atanmıştır. Bu süreçte öğretmenlik mesleğinde ve müdür yardımcılığı görevinde başarı gösterenler arasından seçilerek okul müdürü olarak atanmışlardır. Okul müdürlerinin atanması, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurum yöneticilerinin atama yönetmeliklerine göre gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de yönetici atama kriterleri zaman içinde birçok değişikliğe uğramıştır. Yönetmeliklerde yıllar içinde meydana gelen değişiklikler aşağıda özetlenmiştir.

23 Eylül 1998 tarihli ve 23472 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile okul yöneticisi atamaları iki aşamalı sınav sistemine dayandırılmıştır. Bu düzenlemeye göre, ilk aşama sınavını geçen adayların 120 saatlik hizmet içi eğitim

programına katılmaları zorunlu hale getirilmiştir. Eğitimin ardından yapılan değerlendirme sınavında 100 üzerinden en az 70 puan alan adaylara Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilik sertifikası verilmiştir. Bu sistemin yürürlüğe girmesiyle birlikte, uzun yıllar uygulanan "Çıraklık Modeli" sona ermiştir. 1998 yılında getirilen bu düzenleme, eğitim yöneticiliğinde profesyonelleşmenin başlangıcı olarak görülmüş ve Türk eğitim tarihinde yöneticilerin hizmet öncesi yönetim eğitimi almasını zorunlu kılan ilk yönetmelik olmuştur.

11 Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu kaldırılmış, müdür yardımcılığına atanacaklar için seçme sınavı şartı getirilmiştir.

13 Nisan 2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" ile yönetici atamalarında iki aşamalı eğitim sistemi ve sınavla seçme uygulamasına son verilmiş, atamaların kamu yararı ve hizmet gereklilikleri çerçevesinde, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapanlar arasından gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Aynı zamanda, öğretmenlikte en az iki yıl deneyim şartı kaldırılarak, yalnızca öğretmenlikte adaylık sürecinin tamamlanmış olması yeterli sayılmıştır.

24 Nisan 2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile 2007 yılında getirilen "kamu yararı ve hizmet gerekliliklerine göre atama" hükmü yerine, yöneticilerin atanmasının değerlendirme formunda yer alan kriterlere dayalı puan üstünlüğüne göre yapılması benimsenmiştir. Bu düzenlemeyle birlikte iki aşamalı eğitim süreci ve sınavla yönetici seçimi uygulama dışı bırakılmıştır.

13 Ağustos 2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile yönetici olarak atanmak için yalnızca öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmemiş, en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı eklenmiştir. Ayrıca, okul öncesi eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler için okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi alanında uzmanlaşmış olma koşulu getirilmiştir. Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı atamalarında seçme sınavı yeniden uygulanmaya başlanmış ve bu sınavdan en az 60 puan alan adayların atanabileceği hükme bağlanmıştır.

25 Ağustos 2011 tarihli ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında ikinci görev kapsamında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesi düzenlenmiştir. Bu düzenleme, 14 Temmuz 1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 88. maddesi, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’nin 37. maddesi ve 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı

Resmî Gazete’de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ne dayandırılarak hazırlanmıştır. Yapılan değişlikle, okul yöneticileri yazılı ve sözlü sınavda başarılı olmaları halinde dört yıllığına görevlendirilmiş, sürenin sonunda kendi okullarında dört yıl daha görev yapabilmeleri sağlanmıştır. Sekiz yıllık görev süresini tamamlayan yöneticiler ise zorunlu rotasyona tabi tutularak hizmet puanlarına göre farklı okullara atanmış, yerleşemeyen yöneticiler öğretmen olarak görevlerine devam etmiştir.

Son olarak, 1 Mart 2024 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle yönetici atamalarında "branş önceliğı" getirilmiş, il dışı atamalarda yöneticilerin gittikleri illerde sınavsız olarak tekrar yönetici olabilmelerine olanak sağlanmıştır.

İlgili Araştırmalar

Keman’ın (2019) yüksek lisans tezinde, Karaköse ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu problemlere yöneticilerin bakış açılarına göre çözüm yolları sunmak amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi tekniğıyle değerlendirilmiştir. Toplanan verilere dayanarak, okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar beş temel kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler arasında ilk sırayı okulun fiziksel ve teknik olanaklarıyla ilgili problemler alırken, diğer sorunlar sırasıyla okul paydaşlarıyla yaşanan sıkıntılar, eğitim politikalarından kaynaklanan problemler, idari konulara dair zorluklar ve finansal eksiklikler şeklinde gruplandırılmıştır. Araştırmada ayrıca okul yöneticilerinin önerdiği çözüm yollarına da yer verilmiştir. Bu öneriler arasında okul imkânlarının geliştirilmesi, okullara ayrılan bütçenin artırılması, yönetici adayları için özel eğitim programlarının oluşturulması, okul yöneticilerine yüksek lisans yapma fırsatı sunulması ve yönetici adayları için resmi mentorluk programlarının hayata geçirilmesi gibi konular öne çıkmaktadır.

Arslanargın ve Bozkurt’un (2012) çalışmasında, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunları aşmak için kullandıkları yöntemler ele alınmıştır. Betimleyici araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada, veriler ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan yedi okul yöneticisiyle yapılan mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yaşadığı problemler iki ana kategoriye ayrılmıştır: öğretmenlerle ilgili sorunlar ve okul yönetimiyle bağlantılı sorunlar. Öğretmenlerle yaşanan sıkıntılar geniş bir yelpazeye yayılmakta olup, iletişim eksiklikleri, öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeyi ve sorumluluklarını yerine getirme konusundaki

eksiklikler ön plana çıkmaktadır. Okul yönetimiyle ilgili problemlerin başında ise bütçe yetersizliği, teknik altyapının eksikliği, velilerle yaşanan anlaşmazlıklar ve okul-aile birlikleriyle ilgili sıkıntılar yer almaktadır. Çalışma sonuçları, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken tutarlı bir yönetim anlayışı benimsemesinin önemine vurgu yaparken, okul paydaşları arasındaki olumlu ilişkilerin pek çok problemi oluşmadan önleyebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, müdürlerin inisiyatif alabilmesi, problem çözme becerilerinin gelişmiş olması ve öğretim liderliği rolüyle öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması gerektiği öne çıkan diğer bulgular arasındadır.

Bayar'ın (2016) araştırması, okul yöneticilerinin uygulamada karşılaştıkları temel zorlukları belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış, liderlik ve yönetim uygulamalarına dair ayrıntılı bilgi elde etmek amacıyla Amasya ilinde görev yapan okul yöneticileriyle mülakatlar yapılmış ve çeşitli belgeler incelenmiştir. Verilerin analizi sonucunda, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük bir kısmının meslekleriyle ilgili ciddi sıkıntılar yaşadığı ve yöneticilik görevini bırakma ihtimallerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmada okul yöneticileri tarafından bildirilen temel zorluklar altı başlık altında toplanmıştır: 1) şiddet olayları, 2) ailelerin okula karşı olumsuz yaklaşımları, 3) Suriye ve Irak'tan gelen göçmen öğrenciler ve aileleri, 4) öğretmen sendikalarının etkileri, 5) öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ve davranışları, 6) sınıf ve okul ortamında disiplin sorunlarının artışı. Araştırmacı, günümüzde okul yöneticiliğinin geçmişe kıyasla çok daha zorlu bir görev haline geldiğini vurgularken, etkili liderlere sahip olmanın ve bu yöneticileri okullarda tutmanın güçlüğüne dikkat çekmiştir. Özellikle yeni atanan yöneticilerin bu sorunlarla baş etmekte zorlandıkları ve bu nedenle görevlerini bırakmayı düşündükleri ifade edilmiş; bu yöneticilerin desteklenmesi amacıyla resmi mentorluk programlarının uygulanması önerilmiştir.

Okul yöneticiliği, eğitim kurumlarının farklı yapıları nedeniyle yöneticilerden belirli becerilere sahip olmalarını gerektirir. Bu beceriler özellikle liderlik alanında kendini geliştirme ve bu konuda etkin bir şekilde rol alma yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticinin sahip olduğu bu yeterlikler, onun liderlik kapasitesini ortaya koymasını ve başarılı bir yönetim sergilemesini sağlar (Rivkin vd., 2005).

Meriwether ve Duyar (1997), okul yöneticilerini öğrenci, öğretmen ve çevre ile bağlantı kuran, bu gruplar arasındaki iletişimi güçlendiren bir aracı olarak değerlendirmektedir. Açıkalın (1994) ise okullardaki farklı uygulamaların temel sebebini, yöneticilerin belirlediği kurallara dayandırmaktadır. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının işleyişinde zaman zaman farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.

Shirrell (2016) tarafından yürütülen araştırmada, düşük başarı gösteren şehir okullarında yöneticiliğe başlayan okul idarecilerinin ilk yıllarında karşılaştıkları potansiyel çelişkili durumlar hakkındaki düşünceleri incelenmiştir. Yeni atanan yöneticiler, bir yandan öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını denetim altına almak isterken, diğer yandan öğretmenler ile güven, iş birliği ve bağlılık geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Araştırmaya, büyük bir şehirdeki en düşük performanslı devlet okullarına atanan 12 yeni yönetici katılmış ve veri toplama süreci anketler ile görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, bazı yöneticiler öğretmenlerde hesap verebilirlik ve bağlılık oluşturma çabalarının birbirini destekleyici unsurlar olduğunu düşünürken, bazıları ise bu iki kavramı birbiriyle çatışan alanlar olarak değerlendirmiştir. Yöneticiler, göreve başladıkları ilk yıl boyunca belirledikleri yaklaşımlarda genellikle tutarlı kalmış, ancak zamanla bazıları görüşlerini değiştirse de bu iki yaklaşım arasındaki fark daha da belirgin hale gelmiştir. Çalışmanın sonunda, düşük performanslı okullarda görev yapacak yöneticilerin, öğretmenlerle çalışırken yaşayabilecekleri zorluklara karşı eğitim almalarının yararlı olacağı ve hesap verebilirlik sistemine yönelik bazı düzenlemelerin yapılmasının faydalı olabileceği önerilmektedir.

Çelikten (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Kayseri'deki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri cinsiyet açısından incelenmiş ve kadın müdür sayısının düşük olmasının olası nedenleri ele alınmıştır. Çalışma, 48 kadın okul yöneticisiyle yapılan mülakatlarla yürütülmüş olup, eğitim liderliği pozisyonundaki kadın müdürlerin sayısının artırılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre, kadın öğretmenlerin sayısal ve oransal olarak fazla olmasına rağmen, kadın yöneticilerin sayısının oldukça düşük olmasının başlıca nedenleri arasında toplumun sosyo-kültürel yapısındaki önyargılar ve cinsiyete dayalı kalıp yargılar gösterilmektedir. Çalışmada, kadınların daha fazla yönetim pozisyonuna gelebilmeleri için hem yasal düzenlemelerin hem de sivil toplum kuruluşlarının desteğinin gerekliliği vurgulanmıştır. Buna ek olarak, okullarda en az bir kadın yöneticinin bulunmasının yasa ile zorunlu hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Klocko ve Wells (2015) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin maruz kaldığı iş yükü baskısı ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, yöneticilerin eğitim kurumlarını yönetirken karşılaştıkları genel stres faktörlerini nasıl algıladıklarını ve bu stres unsurlarından kurtulmak için geliştirdikleri stratejileri anlamaktır. Bu doğrultuda, 2009 ve 2012 yıllarında farklı katılımcılarla gerçekleştirilen aynı anketin sonuçları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, kişisel stres unsurları ve yöneticilere yönelik yeni yasal düzenlemeler nedeniyle algılanan stres seviyesinin zaman içinde arttığını ortaya koymuştur. 2009 yılındaki verilere göre, okul yöneticileri için temel stres kaynakları mali

kısıtlamalar ve kişisel konular olurken, 2012 yılında bu durum değişmiş ve gün içinde sürekli kesintilere maruz kalma ile evrak işlerinin yoğunluğu temel stres faktörleri olarak öne çıkmıştır. Araştırmacılar, stres altındaki yöneticilerin bu durumla başa çıkabilmeleri için çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejiler arasında en önemlisi farkındalık uygulamalarıdır. Farkındalık teknikleri, sürekli meşguliyet, dikkat dağınıklığı ve iş programlarının bölünmesi gibi sorunlar yaşayan okul yöneticileri için etkili bir çözüm yolu sunmaktadır.

Çınkır (2010) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve bu problemlerin çözümüne yönelik öneriler incelenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak Ankara’da görev yapan 165 okul müdüründen veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları sorunlar sırasıyla okul bütçesi (özerk bütçenin olmaması ve yetersiz mali kaynaklar), genel ve idari hizmetler (kısıtlı olanaklar ve gereksiz bürokratik işlemler), okul dışı kaynaklı sorunlar (velilerle yaşanan anlaşmazlıklar), personel hizmetleri (destek personeli ve öğretmen eksikliği), öğrenci hizmetleri (problemlili öğrencilerle ilgili veli ilişkileri) ve eğitim-öğretim süreçleri (sosyal etkinlikler için kaynak yetersizliği) şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada okul yöneticileri tarafından bu problemlerin çözümü için çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu kapsamda, bütçe sorunlarına yönelik olarak özerk bütçe oluşturulması ve öğrenci sayısına bağlı olarak kaynak aktarımı yapılması, idari hizmetlerde okulların fiziksel olanaklarının standart hale getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin görevlerine başlamadan önce gerekli eğitimleri alması, düzenli aralıklarla desteklenmesi ve akademik kariyer açısından teşvik edilmesi önerilen çözüm yolları arasında yer almaktadır.

Demirtaş vd. (2007) tarafından yürütülen çalışmada, okul yöneticilerinin görevleri süresince karşılaştıkları temel sorunların “okul türü”, “görev türü”, “okulun yaşı”, “öğretmen sayısı”, “öğrenci sayısı” ve “sosyo-ekonomik düzey” gibi bağımsız değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma, Malatya ilinde anaokulu, ilköğretim okulu, lise ve mesleki-teknik lise olmak üzere toplam 225 okulda görev yapan yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, yöneticilerin karşılaşılabileceği problemlere ilişkin önceden hazırlanmış 108 maddelik, beşli Likert ölçeğine dayalı sorular kullanılarak toplanmıştır. Çalışma bulgularına göre, öğretmen ve öğrenci sayısı arttıkça karşılaşılan sorunların da arttığı; buna karşılık, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik seviyesi yükseldikçe sorunların azaldığı belirlenmiştir. Okul türüne göre değerlendirildiğinde, en az sorunun anaokullarında yaşandığı, en fazla problemin ise genel liselerde görüldüğü tespit edilmiştir.

Okulun yaşı açısından bakıldığında ise en çok sorunun 7-9 yıllık okullarda ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

Wieczorek ve Manard (2018) tarafından kapsamlı araştırmada, kapsamlı veri tabanına göre yeni okulların öğretim yöntemlerinin örnekleri ve uygulamalar alınmıştır. Çalışma, ABD'nin orta kesimindeki kırsal devlet okullarına atanan altı okul yöneticisinin liderlik deneyimlerini analiz etmektedir.. Araştırma özellikle göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin kırsal okullarda liderlik bağlamında, eğitim liderliği zorluklarını nasıl yorumladıklarını tespit etmeye odaklanmıştır. Araştırma bulguları yöneticilerin gerek profesyonel gerekse de özel hayatlarını dengelemek için çalıştıklarına ve ayrıca yöneticilerin toplumun görünür ve ilgi çekici olma beklentilerini karşılamak için zorlandıklarına işaret etmektedir. Belirli bütçe kısıtları koşullarını yerine getirmeye çalışan yöneticilerin aynı zamanda gerek okul düzeyinde gerekse de ilçe okul yönetimi düzeyinde bir çok sorumluluklar üstlenmektedir. Yöneticiler aynı zamanda öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynler ile de ilişki ve güven geliştirmeye odaklanmak durumundadır. Araştırma sonuçları yeni yöneticilerin kırsal okul bölgesindeki toplumun beklentilerini anlama ve genişleyen iş sorumluluklarını yerine getirmek için beceriler noktasında gelişime ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu itibarla kırsal okul liderlerinin durum ve ihtiyaçlarına uygun liderlik hazırlığı, mentorluk ve mesleki gelişim programlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Kaykanacı (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, okul yöneticilerinin görevlerine verdikleri önemin düzeyi ile bu görevleri yerine getirebilmek için harcadıkları zaman arasındaki ilişki incelenmiştir. Betimsel bir araştırma olan bu çalışma, verileri Ankara'daki ilkokul yöneticilerinden anket yoluyla elde etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcı yöneticilerin yönetsel görevlerine verdikleri önemin yüksek olması ile bu görevlere ayırdıkları zaman arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, özellikle eğitim-öğretim, personel ve öğrenci işleri gibi alanlara yüksek derecede önem verdikleri ve bu alanlarda yoğun bir şekilde zaman harcadıkları gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, okul çevresi ve işletme faaliyetlerine de önemli bir değer verdikleri ancak bu alanlara ayırdıkları zamanın orta seviyede olduğu bulunmuştur.

Spillane ve Lee (2014) tarafından yapılan araştırmada, göreve yeni başlamış okul yöneticilerinin yöneticilik görevine ilişkin karşılaştıkları zorluklar ve nihai sorumluluk anlayışları ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, özellikle okul idarecilerinin görevlerinin ilk üç ayında karşılaştıkları sorunları incelemektir. Araştırma, teoriye dayalı olup karma yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş ve aynı değişkenler üzerinden belirli zaman dilimlerinde tekrarlayan gözlemler yapılmıştır. Çalışma, Chicago'daki devlet okullarında göreve yeni

başlamış okul yöneticileri arasında rastgele seçilen katılımcılarla yürütülmüştür. Katılımcılarla belirli aralıklarla iki kez yapılan mülakatlarla, yeni yöneticilerin mesleki deneyimleri doğrudan alınmış ve karşılaştıkları "gerçeklik şokları" detaylı şekilde analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, göreve yeni başlayan okul idarecilerinin en büyük "gerçeklik şoku", aşırı bir sorumluluk duygusu hissetmeleridir. Bu durum, okul yöneticilerinde stresin artmasına, olası problemler konusunda sürekli bir endişe yaşanmasına ve hafta sonları dahi işten kopulamamasına yol açmaktadır. Aşırı sorumluluk hissi, yeni okul müdürlerinin karşılaştığı üç temel sorunu daha da derinleştirmektedir. Göreve yeni başlayan idarecilerin iş yoğunluğu, iş çeşitliliği ve işlerin öngörülemezliği konularındaki yanıtlarında, göreve başladıkları ilk dönemle karşılaştırıldığında önemli olumsuz değişiklikler gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışmada, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların aşılmasına yardımcı olabilecek çözüm önerileri tartışılmıştır.

Ozmusul (2017) çalışması, sonuçları ve karmaşıklık ortamı esnek ve duruma uyum sağlayabilmesi için okul cihazlarına ihtiyaçlara dikkat etmiştir. Günümüzde okul politikaları ve uygulamalarının programlarına uygun olmayan, ani ve öngörülemeyen değişimler gerçekleşebilmektedir. Ayrıca, içsel ve dışsal engeller, kaynak eksikliği, olumsuz okul koşulları, motivasyonun düşüklüğü, günün koşulları, kültürel sorunlar, duyarlılıksızlaşma ve değişime karşı direnç gibi olumsuzluklar, eğitim kurumlarının değişen durumları arasında yer alır. Özmusul (2017), bu unsurların ele aldığı sunumu, karmaşıklığı ve performansta değişebilir liderlik anlayışını kavramsallaştırmıştır. Araştırma, okul sorunlarının sorunlarıyla nasıl başa çıkma serbestliği, belirli bir yöntem sunmaktan ziyade esnek, esnek birimlerin sahip olması gereken temel nitelikler üzerinde durmuştur. Buna göre, vurgulanan en önemli nokta, esnek okul birimlerinin en az zihinsel, duygusal, sosyal, etik ve fiziksel açıdan güçlü bireyler olması ve karşılaşabilecekleri aşabilme yetisine sahip olmalarıdır.

İç hedefler ve dış reform talepleri arasındaki dinamikler ve tartışmalar karşısında, okul yöneticilerinin rolü gittikçe daha zor hale getirmekte ve yöneticilerin gelişmeleri anlamlandırabilme kabiliyetleri daha da önem kazanmıştır. Ancak yapılan araştırmalar, yerel reform uygulama süreçlerinde müdürlerin anlamlandırabilme kabiliyetlerine önemli rolüne de çok az dikkate alınmıştır. Ganon-Shilon (2018) tarafından yapılan çalışmada lise müdürlerinin bir ulusal eğitim reformunun uygulanmasındaki rolleri hakkındaki algılarını ve iradelerinin incelenmiş ve 60 farklı liseden toplanan verilerin analizinde okul müdürlerinin eğitim reformlarının uygulanması sürecinde üç temel alanda önemli rolleri olduğu vurgulanmıştır. Bu alanlar şöyle ; öğretmenlerin ihtiyaçlarının gözetilmeli, reform uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde okuldaki liderlik ve takdir yetkisi kabiliyetlerinin korunması ve

reformların okul gerçekleri ile örtüştürülmesi şeklindedir. Yapılan araştırma sonucunda, müdürlerin eğitim reformlarını gelişmeleri zamanında anlamlandırabilme kabiliyetinin aktif ve önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Okul müdürlerinin algılarının gelişmeleri anlamlandırabilme kabiliyeti çerçevesinde araştırılması özellikle ulusal eğitim reformları zamanında karmaşık liderlik rolünün uygulanmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Okullarda öğrenme ortamlarının zenginleştirilmesi açısından, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki etkileşim büyük bir önem taşımaktadır. Sebastian vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bu konu ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenlere yetki vererek onların kurumsal karar alma ve yönetim süreçlerine katılımını sağlamaları, öğretmen liderliğini destekleme açısından kritik bir faktördür. Ancak, öğretmenlerin okulun tüm organizasyonel süreçlerinde etkin olmasının eğitim ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin net olup olmadığı veya müdürlerin belirli süreçlere doğrudan müdahil olmasının daha faydalı olup olmayacağı konusu belirsizdir. Bu çalışmada, okulun örgütsel yapısından öğrenci başarılarına kadar farklı alanlarda öğretmenlere yetki verilen ve verilmeyen durumlar karşılaştırılmıştır. Araştırma bulguları, başarılı okul müdürlerinin öğrenme ortamlarını iyileştirmek adına belirli yetkileri öğretmenlere devrederek öğretmen liderliğini teşvik ettiklerini ortaya koymuştur. Böylece, okul yöneticileri doğrudan mesleki gelişim, eğitim programlarının bütünlüğü gibi konulara odaklanma fırsatı bulabilmektedir.

Lee (2015) tarafından yürütülen çalışmada, yeni okul müdürlerinin deneyimlerine dayalı veriler kullanılarak, farklı hedef senaryoları ile bu müdürlerin karşılaştıkları durumlar arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak amaçlanmıştır. Çalışma, Amerika'daki büyük bir şehirde rastgele seçilen 16 yeni ilköğretim müdürü ile iki aşamalı mülakatlar gerçekleştirilerek yürütülmüştür. Araştırmacı, yönetici değişimini iki temel boyutta ele almıştır. İlk olarak, müdür değişiminin planlı mı yoksa plansız mı gerçekleştiği incelenmiştir. İkinci olarak, bu değişimin okul içindeki mevcut uygulamaların devamını sağlama mı yoksa köklü bir değişim yapma amacı mı taşıdığı değerlendirilmiştir. Bulgular, yeni müdürlerin hedeflerine bağlı olarak çeşitli yönetsel zorluklarla karşılaşabildiklerini göstermektedir. Eğer bir okul müdürü beklenmedik bir şekilde, plansız bir değişiklik sonucunda göreve başlıyorsa, önceki müdürle iletişim kurma ve okul hakkında bilgi edinme imkânı kısıtlı olacaktır. Bunun yanı sıra, yeni müdür hedeflerinden çok farklı bir yönetim anlayışı benimsediğinde, okul personelinin değişime karşı gösterdiği direnç de artacaktır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, ilçe yönetimlerine planlanmamış müdür değişimlerinde, yeni yöneticilerin okul hakkında hızlıca bilgi edinebilmeleri için daha fazla destek almaları gerektiği önerilmektedir. Ayrıca, eğer yeni müdürden okulun mevcut uygulamalarında değişiklik

yapması bekleniyorsa, bu süreçte hem dönüşümü sağlamak hem de güven oluşturmak için daha fazla uzmanlık gerektirdiği vurgulanmaktadır.

Montecinos vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, deneyimsiz ve deneyimli okul müdürlerinin Şili’de yeni bir devlet okuluna atandıklarında karşılaştıkları temel zorluklar ele alınmıştır. Araştırmanın verileri, çevrimiçi anketler ve mülakatlar aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, hem deneyimsiz hem de deneyimli yöneticilerin dile getirdiği sorunlar genel kategoriler itibarıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. İfade edilen problemler; sistem düzeyinde (%45), insan ilişkileriyle ilgili (%33), okul ve bölge yönetimi bağlamında (%15) ve bireysel (%7) olmak üzere dört ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya dayanarak, okul müdürlerinin sahip olduğu deneyimin, yeni bir kuruma atandıklarında yaşadıkları zorluklar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, sorunların okul içi ve okul dışı kaynaklı olarak ikiye ayrıldığı daha dar bir sınıflandırmada, tecrübe düzeyine bağlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Buna göre, deneyimsiz müdürler daha çok il ve ilçe yönetimiyle ilgili sorunları vurgularken, deneyimli müdürler öğretmenlerle yaşanan problemlere daha fazla dikkat çekmiştir. Çalışmanın sonucunda, ülkenin sosyal ve kurumsal dinamiklerini de dikkate alan, geleneksel normatif uygulamaların ötesine geçen mesleki gelişim programlarına yönelik rehberler oluşturulması önerilmektedir.

Nelson vd. (2008) çalışmalarında, ilk kez göreve başlayan okul müdürlerinin deneyimlerini inceleyerek bu deneyimleri müdürlere yönelik hazırlık programları bağlamında değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında, Texas’ta göreve yeni başlayan dört okul müdürünün deneyimleri, iki yıl boyunca nitel araştırma yöntemi kullanılarak takip edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, incelenen okullarda hâkim olan verimlilik ve hesap verebilirlik kültürü, müdürlerin teknik yönetime odaklanarak mesleki uyum süreçlerine önemli katkı sağlamıştır.

Yirci ve Kocabaş (2010) çalışmalarında, okul müdürleri için mentorluk programlarının önemini ele almışlardır. Mentorluk, hem yeni atanan öğretmenlerin hem de eğitim yöneticilerinin gelişiminde yaygın olarak kullanılan ve son yirmi yılda üzerine birçok araştırma yapılmış bir profesyonel destek mekanizmasıdır. Araştırmanın temel amacı, mentorluk literatürünü inceleyerek, bu sürecin okul müdürlerine sağladığı faydaları vurgulamaktır. Çalışmanın merkezinde müdür mentorluk süreci yer almaktadır. Çünkü etkili okullar oluşturabilmek için yeni atanan yöneticilerin görevlerine iyi bir şekilde hazırlanmış olmaları kritik bir unsur olarak görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, mentorluk desteği

olarak yetiştirilen okul müdürleri, mesleki kariyerlerinin en zorlu dönemlerinde bu süreçten önemli faydalar sağlamaktadır.

Shoho ve Barnett (2010) çalışmalarında, yeni atanan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları analiz etmişlerdir. Araştırmada, deneysel nitel araştırma yöntemi kullanılarak, 62 yeni yöneticinin birkaç yıl süresince yaşadığı zorluklar, yöneticilik görevine ilişkin beklentileri ve uzun vadeli kariyer hedefleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yeni yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler üç ana başlık altında toplanmaktadır: öğretimsel liderlik, bütçe yönetimi ve insan kaynakları gibi idari süreçler; okul iklimi, politika yapımı ve ebeveyn beklentileri gibi toplumsal meseleler. Ayrıca, yöneticilerin bir asistan veya müdür yardımcısıyla çalışıp çalışmaması, onların iş yükü ve beklentileri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çalışma, yeni yöneticilerin yalnızca bir kısmının uzun vadede okul yönetiminde kariyer yapmayı düşündüğünü, çoğunluğunun ise il/ilçe okul merkez teşkilatlarında görev almayı planladığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonunda, yeni atanan yöneticiler için çeşitli eğitim programlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Smith (2014) tarafından yapılan araştırmada, yeni atanan yöneticilerin ilk yıllarında karşılaştıkları zorluklar ve edindikleri deneyimler incelenmiştir. Hesap verilebilirliğin yüksek olduğu bir ortamda çalışan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları anlamak ve bu problemlerin mesleki gelişim süreçleriyle nasıl ele alındığını açıklamak çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Çoklu vaka analizi yöntemiyle yürütülen araştırma, yöneticilerin göreve hazırlık süreçleri, karşılaştıkları zorluklar ve edindikleri deneyimler çerçevesinde yapılandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilk yılını geçiren yöneticilerin en çok endişe duydukları konular arasında bütçe yönetimi, etkili ilişki kurmanın önemi, insan kaynakları yönetimi, zorlu konuşmaları yönetme, mentorluk desteğinin gerekliliği, zaman yönetimi ve okulda vizyon/beklenti oluşturma ve hayata geçirme yer almaktadır.

1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticileriyle ilgili temel meseleler ele alınmış ve bu alanda karşılaşılan sorunlar şu başlıklar altında ifade edilmiştir (MEB, 2009):

- Lisans seviyesindeki eğitim yöneticiliği programlarının içeriği; yönetim bilgisi, eğitim formasyonu, alan becerileri, yönetim ilkeleri ve ilgili yan disiplinleri kapsamalıdır.
- Eğitim yöneticiliği programlarına, yöneticilik vasfına ve yetkinliğine sahip bireyler kabul edilmelidir.
- "Meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışı, daha esnek bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.

- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde, Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği sağlanmalıdır.
- Mevcut eğitim yöneticileri, eğitim yöneticiliği alanında belirli bir eğitim sürecinden geçmelidir.
- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, kademeli ilerleme ve terfi sistemi benimsenmiş olup yöneticilerin yetkileri artırılmıştır.
- Hâlihazırda görevde olan yöneticiler, üniversitelerle iş birliği içinde yetiştirilecek ve eğitim yöneticiliği programlarına yalnızca gerekli nitelikleri taşıyan bireyler kabul edilecektir.

Bu kararların ne ölçüde hayata geçirildiğine dair net bir çalışma bulunmamakla birlikte, yalnızca yöneticilerin atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin bazı düzenlemeler 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer almaktadır. Söz konusu yönetmelikte, okul yöneticilerinin taşıması gereken nitelikler ile müdürlük sınavına dair düzenlemeler bulunmaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin öğretmenlik geçmişine sahip olması da yönetici olabilmenin ön koşulları arasında yer almaktadır (MEB, 2009).

Erol'a (1995) göre yöneticilerin karşılaştıkları başlıca sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

- Mevzuatın günümüz koşullarına uygun olmaması,
- Yönetim yapısının aşırı merkeziyetçi olması,
- Yönetime siyasi etkilerin dahil olması,
- Mevzuatta uygun bir çalışma ortamının öngörülmemesi,
- Finansal kaynakların yetersizliği,
- Merkezden alınan kararların uygulamaya geçirilmemesi,
- Kararların sık sık değiştirilmesi,
- Astlardan gelen önerilerin değerlendirilmemesi,
- Personel sayısında eksiklik ya da fazlalık yaşanması,
- Araç-gereç ve materyal yetersizliği,
- Denetim süreçlerinde gözlemlenen tutarsızlıklar.

Koşar (2013) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin mevzuatta belirtilen görevlerin yanı sıra zorunlu olarak üstlendikleri ek sorumluluklara ilişkin görüşleri incelenmiştir. Betimsel analiz yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, veriler 21 okul yöneticisiyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, genellikle yardımcı personel, finansman ve planlama eksikliği nedeniyle temizlik, bakım-onarım, fotokopi, evrak düzenleme, ısıtma, sekreterlik ve şoförlük gibi görevleri üstlenmek zorunda kalmaktadır. Çoğu yönetici, bu işlerle günlük olarak

ilgilendiklerini ve zamanlarının büyük bir kısmını bu tür görevlerle harcadıklarını belirtmiştir. Bu sorunların çözümüne yönelik olarak, öğrenci ve öğretmen sayısı ile orantılı yardımcı personel istihdamı, bağımsız bir bütçeye sahip olma ve net iş tanımları yapılması gibi öneriler sunulmaktadır.

Adıgüzel vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen “Köy Okulunda Yönetici Olmak” başlıklı çalışmada, köy okulu yöneticilerinin deneyim ve görüşleri değerlendirilmiştir. Fenomenolojik bir yaklaşımla yürütülen araştırmaya 29 köy okulu yöneticisi katılmış ve yapılan görüşmeler içerik analizi ile betimsel analiz yöntemleri kullanılarak detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, köy okulunda yönetici olmak, birçok zorlukla başa çıkmayı gerektiren yorucu bir görev olmasının yanı sıra, yönetici, öğretmen, personel ve veliler arasında sıcak ve samimi ilişkilerin kurulduğu bir aile ortamı sunmaktadır. Ayrıca, yöneticilere farklı öğrenme fırsatları sağlayan bir deneyim olarak öne çıkmaktadır. Köy okullarında bürokratik işlemler, altyapı ve kaynak eksiklikleri, eğitim-öğretim süreçleri, taşınabilir eğitim uygulamaları, öğrenci, öğretmen ve veli ilişkileri gibi pek çok sorun yaşanmakta olup, yöneticiler bu problemlere çeşitli çözüm yolları geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışmanın sonucunda, köy okullarında karşılaşılan bazı problemlerin yöneticilerin çabalarının ötesinde, Bakanlık düzeyinde çözüme kavuşturulması gerektiği ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, köy okullarına yönelik süreçlerde pozitif ayrımcılık yapılması, bağımsız bir bütçeye sahip olmaları, köy öğretmenlerinin özlük haklarının iyileştirilmesi ve velilere yönelik bilinçlendirme çalışmalarının artırılması gibi çeşitli öneriler sunulmuştur.

Araştırmamız kapsamında cevap aradığımız temel sorulardan biri, köy okulunda yönetici olmanın köy okulu yöneticileri için ne anlama geldiğidir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla katılımcılara, köy okulunda yönetici olmanın kendileri için ne ifade ettiği, nasıl bir deneyim olduğu ve bu olguyu hangi kavramlarla tanımlayabilecekleri sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve şu başlıklar altında özetlenmiştir:

- Zorluklarla başa çıkabilme, imkânsızlıklarla mücadele edebilme, fedakârlık ve sabır gösterebilme,
- Yalnızca yöneticilik görevini değil, aynı zamanda köyün eğitim dışındaki sorunlarıyla da ilgilenme zorunluluğu,
- Cesaretli ve girişimci olma, kaynak bulma konusunda aktif rol üstlenme ve bir aile ortamında lider gibi hareket etme,
- Doğal ve samimi bir çalışma ortamı oluşturma,
- Köy çocukları için eğitimde fırsat eşitliği sağlama,

- Yeni göreve başlayan öğretmenlere rehberlik yapma ve idealist bir yaklaşım benimseme,
- Sürekli öğrenmeye açık olma ve deneyim kazanma,
- Öğrencileri şehirdeki okullara hazırlarken köyde rehber ve bilge bir figür olma.

Araştırma sonuçları, köy okulunda yöneticilik yapmanın yalnızca bir idari görevden ibaret olmadığını, aynı zamanda geniş bir sorumluluk alanı ve toplumsal bir liderlik gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, katılımcılar köy okulunda yönetici olmayı büyük ölçüde zorluklarla mücadele etmek olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte, köy okullarındaki sıcak ve içten çalışma ortamını vurgulayarak, kendilerini bir aile içinde liderlik yapan bir aile reisi gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, köy okulunda yönetici olarak görev yapmanın, kendi mesleki gelişimleri açısından önemli bir öğrenme ve deneyim kazanma fırsatı sunduğunu da ifade etmişlerdir.

Köy okulunda yöneticilik yapmayı zorluklarla mücadele etmek olarak tanımlayan iki katılımcının görüşleri şu şekildedir: Yönetici Görüşleri şöyle kodlanmıştır.

Kodlar: İlkokul Müdürü (İM), İlkokul Müdür Yardımcısı (İMYR), Müdür Yetkili Öğretmen (MYÖ), Ortaokul Müdürü (OM), Ortaokul Müdür Yardımcısı (OMY)

Köy okulunda yönetici olmak oldukça meşakkatli bir görevdir. Bazen yönetici, hizmetli gibi çalışarak tuvaletleri temizler. Zaman zaman bahçıvan olup okulun bahçesini düzenler, ağaçları sulayıp budar. Gerektiğinde boya fırçasını ve ruloyu eline alarak duvarları boyar. Marangoz gibi matkap ve testere kullanarak sıraları, tahtaları, kapıları ve dolapları tamir eder. Kış aylarında, karla kaplanan okul yolunu açarak öğrencilerin güvenli bir şekilde okula ulaşmasını sağlar. Okulun bahçesini ve çevresini temizlemeyi kendine sorumluluk edinir. Soğuk havalarda donan su boruları nedeniyle, köy çeşmesinden su taşıyarak okula su temin eder. Kısacası, köy okulunda yönetici olmak yalnızca idari bir görev değil, aynı zamanda hayatı öğreten zorlu ancak anlamlı bir deneyimdir. (İM1)

Sabah okula giderken takım elbisenizi giyersiniz, ancak kısa bir süre sonra onu çıkarıp çizmelerinizi giymek zorunda kalabilirsiniz. Bir yerde su borusu patlamış olabilir ya da okul bahçesi çamur içinde kalmıştır, bunları düzeltmek için kolları sıvarsınız. Boya yapmanız gerekebilir, bazen de paspası elinize alarak okulun temizliğini yaparsınız. Çünkü hizmetli personel bazen bulunur, bazen de hiç olmaz. (OM30)

Köy okulunda yönetici olmak, sadece idari işleri değil, okul ile ilgili her türlü görevi üstlenmeyi gerektirir. Hatta bazen köylülerin televizyonu ya da beyaz eşyalarından biri bozulduğunda, onlara yardımcı olmak için de devreye girersiniz. (İM2)

Köy okullarını sıcak ve samimi bir aile ortamı olarak değerlendiren yöneticiler, kendilerini bu ortamın bir aile reisi gibi görmektedir. Doğal ve içten bir atmosferde çalıştıklarını belirten yöneticiler, idealist bir bakış açısıyla köy çocuklarına eğitimde eşit

fırsatlar sunmaya gayret etmektedir. Ayrıca, yeni atanmış ve deneyimsiz öğretmenlere rehberlik ederek onlara destek olmanın mesleki tatmin sağladığını ifade etmektedirler. Köy okullarında görev yapan yöneticilerin bu konudaki düşünceleri aşağıda şu şekilde aktarılmaktadır:

Köy okulu, birçok zorlukla başa çıkmayı gerektiren, ancak her engelin aşılmasıyla birlikte mutluluğun arttığı, farklı deneyimler ve güzel anılar sunduğu bir yerdir. Burada, bir çocuğun hayatına dokunma ve olumlu yönde değiştirme fırsatını hissetmek mümkündür. Şehir içindeki okullara kıyasla, köy okullarında öğretmenler ve zaman zaman veliler okulu daha sık ziyaret etmektedir. (MYÖ8)

Burada gün boyunca öğretmenlerimiz ve öğrencilerimizle iç içeyiz, adeta bir aile ortamı oluşuyor ve herkes birbirinin sorunlarına duyarlı oluyor. Okul, öğrencilerin ailevi ve maddi sıkıntılarını paylaştıkları ilk yer haline geliyor. Sosyal yaşamlarıyla ilgili olarak köy dışındaki devlet ya da özel okullara gitmek isteyenler önce bizimle görüşerek fikir alıyorlar. Bu bağlamda, samimiyet, dayanışma ve birliktelik bize birçok değer kazandırdı. (İMY6)

Köy okulu yöneticileri, bu süreci aynı zamanda önemli bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedirler. Okul yöneticisi olarak edindikleri tecrübelerin kendilerine büyük kazanımlar sağladığını ve bu deneyimin merkezi ve büyük ölçekli okullarda görev yapmaya bir hazırlık niteliğinde olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, köyde yalnızca okul ve eğitimle ilgili değil, farklı konularda da kendilerine danışıldığını ve bu süreçte problem çözme becerilerini geliştirdiklerini belirtmektedirler. Aşağıda, okul yöneticilerinin bu konudaki görüşleri yer almaktadır:

Hem köyde hem de şehir merkezinde görev yapmış biri olarak söyleyebilirim ki, köy okulları bir nevi staj niteliğinde olup, merkezdeki okullara hazırlık süreci gibi düşünülebilir. Genellikle meslek hayatına atılan ilk yerlerdir. Bürokratik süreçleri, resmi yazışmaları ve evrak işlerini ilk defa burada öğrenirsiniz. Aslında bu okullar, bireyleri karşılaştıkları zorluklarla mücadele etmeye ve dayanıklılık kazanmaya teşvik eden bir deneyim sunar. (OM27)

Köy okullarında yöneticilik yapmanın anlamı konusunda katılımcıların farklı ve karmaşık duygu ve düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Bu durumu destekleyen bir katılımcının görüşü, bu çeşitliliği ve deneyimlerin birey üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Köy okulunda yönetici olmak benzersiz bir deneyimdir. Bazen oldukça zorlayıcı, bazen ise oldukça kolay olabilir. Kimi zaman gerçekten faydalı olduğunuzu hissederken, kimi zaman da çaresiz kaldığınızı düşünürsünüz. Bu nedenle köyde yönetici olmak farklı duygular barındıran bir süreçtir. Daha önce şehir merkezinde de yöneticilik yapmış biri olarak, köy okulunda çalışırken kendimi merkeze kıyasla çok daha faydalı hissettiğimi söyleyebilirim. (OM26)

Araştırmada köy okulu yöneticilerinin karşılaştıkları diğer sorunlar; okulun idari işleri, fiziksel ve mali koşulları, eğitim-öğretim süreçleri, öğrenciler, öğretmenler, veliler ve köyün sosyoekonomik yapısıyla ilgili temel problemler olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan elde

edilen detaylı yanıtlar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir:

Bürokratik Sorunlar

Köy okullarında yaşanan bürokratik sorunlar arasında, merkeze kıyasla problemlerin çözümünün daha uzun sürmesi ve resmi yazışmaların internet altyapısı ile elektronik belge sisteminden kaynaklı aksaklıklardan dolayı sonuçsuz kalabilmesi yer almaktadır. Milli eğitim müdürlüklerine olan uzaklık, merkez ve köy okulları arasında ayırım yapılması, yazışmaların yanıtlanması için yetersiz süre tanınması, bakım ve onarım çalışmalarının bürokratik engeller nedeniyle gecikmesi, idari işlerde destek sağlayacak personelin bulunmaması, kritik problemlerin çözümünde üst yönetimden bağımsız hareket edememe ve proje çalışmalarının yarattığı ek iş yükü gibi faktörler öne çıkan idari zorluklar arasındadır.

Altyapı ve Kaynak Sorunları

Okulların bütçe yetersizliği ve mali kaynak eksikliği nedeniyle ciddi sıkıntılar yaşadığı görülmektedir. Ancak, bağımsız köy okullarına sağlanan mali destekler sayesinde okullar, bazı temel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, 2021-2022 eğitim-öğretim yılından itibaren bağımsız şekilde faaliyet gösteren köy okullarına ödenek tahsis etmektedir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, bu desteklerin belirli ihtiyaçları gidermede faydalı olduğu belirtilse de fiziki koşullar, materyal eksiklikleri ve donanım açısından halen ciddi eksikliklerin bulunduğu vurgulanmaktadır. Öte yandan, müstakil olmayan ve birleştirilmiş sınıf uygulamasıyla eğitim veren köy ilkokullarına doğrudan bir bütçe ayrılmamakta, bu okulların ihtiyaçları ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır.

Köy okullarının karşılaştığı önemli sorunlardan biri de binaların eski, bakımsız ve kapasite açısından yetersiz olmasıdır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen projelerle köy okullarının yenilenmesi hedeflenmektedir. Bununla birlikte, su sıkıntısı, internet altyapısının yetersizliği, elektrik kesintileri, araç-gereç ve materyal eksikliği, ulaşım zorlukları, bilgisayar ve akıllı tahta gibi teknolojik donanımların eksikliği, güvenlik sorunları, temizlik malzemesi yetersizliği, kanalizasyon ve ısınma problemleri gibi birçok yapısal ve teknik sorun mevcudiyetini korumaktadır. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte bazı alanlarda iyileşmeler sağlansa da, köy okullarında bu temel problemlerin büyük bir kısmı hala devam etmektedir.

Eğitim-Öğretim Sürecindeki Sorunlar

Öğrencilerin evlerinde internet erişiminin kısıtlı olması, çevrelerinde olumlu rol modellerin bulunmaması ve ders çalışabilecek uygun bir ortamlarının olmaması gibi çeşitli sorunlar mevcuttur. Ayrıca, birleştirilmiş sınıf uygulamasının yaygın olması, özel eğitim ihtiyacı duyan öğrencilerin gerekli desteği alamaması, öğrencilerin hazırbulunuşluk seviyelerinin düşük olması ve şehir okullarıyla aynı müfredatın uygulanması da eğitim sürecinde karşılaşılan zorluklar arasındadır. Eğitim teknolojilerinin yeterince entegre edilememesi, branş ve sınıf öğretmeni eksikliği nedeniyle ücretli öğretmenlerin görevlendirilmesi ve öğrenci sayısının azlığı gibi problemler de köy okullarının karşılaştığı temel meseleler arasında yer almaktadır.

Öğrencilerle İlgili Sorunlar

Öğrencilerin devamsızlık yapması, derslere karşı ilgisiz olması ve ders çalışma alışkanlığı kazanmaması önemli sorunlar arasındadır. Bunun yanı sıra, argo ve küfürlü dil kullanımı, hedef belirlememiş öğrencilerin motivasyon eksikliği, akran zorbalığı, eğitimin değerine inanmama, ergenlik dönemine bağlı yaşanan problemler ve eğitim materyallerine zarar verme gibi olumsuz davranışlar da sıkça karşılaşılan zorluklardandır.

Öğretmenlerle İlgili Sorunlar

Köy okullarında görev yapan öğretmenlerin ulaşım zorlukları nedeniyle derslere geç kalması, sık öğretmen değişimi, düşük motivasyon ve idealist bir yaklaşım sergileyememe gibi sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca, ücretli öğretmenlerin yeterli sayıda olmaması, sık izin ve rapor alma durumu, öğretmen eksikliği, deneyim yetersizliği, yemek imkanlarının kısıtlı olması, norm kadro problemleri, öğretmen atamalarındaki gecikmeler ve köy yaşamına uyum sağlama güçlüğü gibi sorunlar da dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, sınıf yönetimi konusunda yaşanan zorluklar, ders dışı işlere katılımın sınırlı olması, başarılı öğretmenlerin merkeze atanması ve rehber öğretmen eksikliği de okul yöneticilerinin karşılaştığı başlıca sorunlar arasındadır.

Velilerle İlgili Sorunlar

Eğitime yeterince değer verilmemesi ve çocukların eğitim sürecine gereken ilginin gösterilmemesi, velilerin ekonomik sıkıntılar içinde olması, ailelerle sağlıklı iletişim kurulamaması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca, çocukların farklı işlerde çalıştırılması nedeniyle okula yorgun gelmeleri, velilerin düşük eğitim seviyesine sahip olmaları, ihtiyaç duyulan kaynak, materyal ve kıyafetlerin temin edilememesi, öğrencilerin yeterince

beslenememesi gibi konular da dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, veliler arasındaki anlaşmazlıkların çocuklara yansması, babaların velilik sorumluluğunu annelere bırakması ve bazı ailelerin çocuklarını köydeki ortaokul yerine şehir merkezindeki okullara göndermeyi tercih etmesi gibi sorunlar da öne çıkmaktadır.

Köy okulu yöneticileri, bürokratik işlemler, altyapı eksiklikleri, kaynak temini, eğitim-öğretim süreçleri, öğrenci, öğretmen ve veli ilişkileri gibi pek çok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bürokrasiyle ilgili olarak, çözüm sürecinin merkez okullara kıyasla daha uzun sürdüğünü, resmi yazışmaların sonuçsuz kalabildiğini ve bürokratik işlemlerin işlerin ilerlemesini geciktirdiğini belirtmektedirler. Merkez-köy okulu ayrımını hissettiklerini vurgulayan yöneticiler, milli eğitim müdürlüklerine uzak olmanın bu sorunları daha da derinleştirdiğini ifade etmektedirler. Resmi yazışmaların yanıtlanması için yeterli süre verilmemesi, ilgisiz yazıların tüm okullara aynı anda gönderilmesi ve fazla sayıda proje çalışmasının getirdiği iş yükü de önemli sıkıntılar arasında sayılmaktadır. Ayrıca, büro işlerini yürütecek personelin olmaması yöneticiler için ekstra bir yük oluşturmaktadır. Bir okul müdürü, kritik sorunların çözümünde üst yönetimin kararlarına bağımlı olmanın işleri zorlaştırdığını dile getirmiştir. Bürokratik engellere dair bir katılımcının dikkat çekici yorumu şu şekildedir:

Merkez okullarla köy okulları arasında ayrım yapılabildiği yönünde bir algı oluşmaktadır. Köy okullarındaki yöneticiler, işlemlerinin ikinci planda kaldığını ve bu farklı bakışı resmi yazışmalarda dahi hissettiklerini dile getirmektedirler. Bazı toplantılarda yalnızca merkezdeki okul yöneticilerinin çağrıldığı, başka toplantılarda ise köy okul müdürlerinin davet edildiği belirtilmektedir. Bu durum, bürokratik süreçlerde ayrımcılığın yaşandığı izlenimini vermektedir. Ayrıca, merkez ve köy okulu yöneticileri için ayrı WhatsApp gruplarının oluşturulması, müdür yetkili öğretmenler ile müstakil okul yöneticilerinin farklı kategorilerde ele alınması, yöneticilere bu ayrımı daha belirgin hissettirmektedir. (MYÖ9)

Köy okulu yöneticilerinin en çok dile getirdiği sorunların başında altyapı eksiklikleri ve kaynak yetersizliği gelmektedir. Özellikle okul bütçesinin olmaması ve buna bağlı olarak mali kaynak sağlanamaması en büyük sıkıntılar arasında yer almaktadır. Okul binalarının bakımsız olması, duvarların boyanması ihtiyacından eskiyen kapılara, yenilenmesi gereken su tesisatından onarılması gereken tuvaletlere kadar pek çok fiziki eksiklik yöneticiler tarafından vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, derslik sayısının yetersizliği, etkinlik alanlarının, laboratuvarların ve spor salonlarının eksikliği gibi yapısal ihtiyaçlar da öne çıkmaktadır. Ayrıca su, internet, elektrik, kanalizasyon, ısınma, güvenlik, bilişim altyapısı, temizlik malzemeleri, araç-gereç, materyal, ulaşım ve yardımcı personel gibi konularda da ciddi sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Tüm bu sorunların çözümü için maddi kaynağa ihtiyaç duyulmasına rağmen, köy okullarında okul-aile birliklerinin yeterince aktif olmaması

nedeniyle ek finansman sağlanamamakta, çoğu durumda öğretmenler ve yöneticiler kendi imkânlarıyla harcamaları karşılamaktadır. Üç okul müdürünün bu konudaki görüşlerini yansıtan ifadeler şu şekildedir:

Köy okullarında genellikle binaların iç ve dış cephe boyalarının eskidiği görülmektedir. Çevre duvarlarının yetersiz olması ya da hiç bulunmaması, eğitsel ve sportif alanların eksikliği önemli sorunlar arasındadır. Ayrıca içme suyu altyapısında ve kanalizasyon sisteminde yaşanan sıkıntılar da okul yöneticilerini zorlamaktadır. Bunun yanı sıra, zekâ oyunları sınıfları, etkinlik atölyeleri ve laboratuvarların ya hiç bulunmaması ya da bazı okullarda olup bazılarında olmaması, köy okulları için ciddi bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. (İM3)

2021 yılına kadar köy okullarının ihtiyaçları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmaya çalışılmaktaydı. Günümüzde ise müstakil ilkokul ve ortaokullara kırtasiye ve temizlik gibi giderler için ödenek ayrılmaktadır. Ancak birleştirilmiş sınıfların bulunduğu köy ilkokullarında bütçe ayrılmadığından, bu okulların ihtiyaçları yine Milli Eğitim bünyesinde karşılanmaya devam etmektedir. Müstakil köy okullarının çoğunun eski yapılar olması nedeniyle gönderilen ödenekler, ihtiyaçları tam olarak karşılamaya yetmemektedir. Birleştirilmiş köy okullarında ise bütçe bulunmadığından, eksikliklerin giderilmesi konusunda yeterli çözüm sağlanamamaktadır. (MYÖ10)

Velilerden okul-aile birliğine destek olmalarını istediğimizde, okulun zaten bir bütçesi olduğunu ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödenek sağladığını belirterek herhangi bir katkıda bulunmamaktadırlar. Ancak okulun birçok alanda gideri olduğu için gelen ödenekler yeterli olmamakta, genellikle eğitim-öğretim yılı başında harcandığından yılın ilerleyen dönemlerinde maddi kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Ayrıca, sağlanan bütçeler MYS sistemine aktarıldığından, harcamalar doğrudan temin ve ihale sistemiyle yapılmakta ve gelen ödenekten KDV ile diğer vergiler kesilmektedir. Harcama yapılacak yerin mutlaka bir şirket olması ve ihale usulüne göre en az üç firmadan teklif alınması gerekmektedir. Ancak, bazen anlaşmalı firmalar istenilen malzemeleri temin etmemekte ya da düşük kalitede ürün göndermektedir. Bu nedenle, ödeneklerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul-aile birliği hesabına aktarılması ve oluşturulacak bir komisyon tarafından okulların ihtiyaç duyduğu ürünlerin istenilen yerden alınarak daha verimli harcanması sağlanabilir. (MYÖ11)

Köy okullarında karşılaşılan en büyük zorluklardan biri eğitim-öğretim alanında yaşanmaktadır. Bu problemlerin başında, öğrencilerin evlerinde internete erişiminin yetersiz olması gelmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan eğitim sürecinde bu eksiklik daha da belirgin hale gelmiştir. Bunun yanı sıra, köylerde çocukların iyi bir rol modelden yoksun olması ve ders çalışabilecekleri uygun bir ortamın bulunmaması da önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Hâlâ devam eden birleştirilmiş sınıf uygulaması da eğitimde yaşanan en ciddi sıkıntılardan biridir. Okul yöneticileri ayrıca, özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin bu hizmetlere ulaşamaması, genel olarak öğrencilerin hazırbulunuşluk seviyesinin düşük olması, şehir okulları ile aynı müfredatın uygulanması, eğitim teknolojilerinin yeterince kullanılamaması ve öğrenci sayısının azlığı sebebiyle takım çalışmaları yapılamaması gibi konuların da ciddi problemler arasında yer aldığını belirtmektedir. Bu sorunlara ilişkin okul yöneticilerinin bazı çarpıcı ifadeleri şu şekildedir:

Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrenciler, birçok temel kazanımı tam olarak edinmeden eğitimlerine devam edebilmektedir. Hatta bazı konulara hiç hâkim olamadan ilerledikleri görülmektedir. Öğrendikleri kazanımlar ise genellikle yetersiz ya da eksik kalmaktadır. Özellikle Matematik ve İngilizce gibi derslerde bu eksiklikler daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmakta, öğrenciler bu derslerde düşük seviyede bilgiyle eğitime devam etmektedir. (OM28)

Bir başka önemli eksiklik ise özel gereksinimli öğrencilerle ilgilidir. Bu öğrencilerin eğitime erişimi ve fırsat eşitliği konusunda çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Köyde yaşayan bu öğrencilerin, belirli günlerde ilçedeki okula giderek eğitim alması gerekmektedir. Ancak veliler genellikle bu sürece yeterince ilgi göstermemekte, bu da öğrencilerin eğitimden geri kalmasına neden olabilmektedir. (İM4)

Köy ve merkezdeki öğrenciler rekabet ettiğinde, imkân ve fırsatlar açısından aralarında büyük bir fark olduğu görülmektedir. Köyde yaşayan öğrenciler, özellikle ilkbahar ve yaz aylarında okuldan sonra tarlada çalışmak veya hayvan otlatmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkilemekte, derslerine yeterince zaman ayıramamalarına neden olmaktadır. Ayrıca, aile bireylerinin bir arada yaşaması nedeniyle çocuklar evde ders çalışma ortamı bulamamakta ve köydeki öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun kişisel çalışma odası bulunmamaktadır. (MYÖ12)

Köy okullarında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de öğrencilerle ilgili olanlardır. Bu problemlerin başında taşınmalı eğitim sistemi, öğrencilerin çeşitli köy işlerinde çalışması ve yaylalara göç nedeniyle devamsızlık yapmaları gelmektedir. Bu durum, öğrencilerin derslere ilgisini kaybetmesine ve ders çalışma alışkanlığı kazanmamasına yol açmaktadır. Bir okul yöneticisi, bu sorunun velilerin çocuklarıyla yeterince ilgilenmemesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Ayrıca, bazı öğrencilerin Türkçeyi düzgün kullanamaması, argo kelimelere yönelmesi ve küfürlü konuşmaları da dikkat çeken sorunlar arasındadır. Bunun yanı sıra, öğrencilerin kendilerine hedef koymamaları, akran zorbalığının yaygın olması, eğitime yeterince önem verilmemesi, ergenlik dönemine bağlı problemler ve eğitim araç-gereçlerine zarar verme gibi sıkıntılar da okul yöneticileri tarafından dile getirilen diğer sorunlardandır. Köy okulu yöneticilerinin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları sorunlara dair vurguladıkları ifadeler şu şekildedir:

Ailelerin eğitim düzeyinin düşük olması, çocukların anne ve babalarını örnek almasına neden olmaktadır. Bu tür ailelerde argo ve küfürlü konuşmalar yaygın olup, bu durum doğal olarak çocuklara da yansımaktadır. Bir okul yöneticisi olarak, öğrenciler arasında argo kelimeler ve küfürlü ifadelerin kullanıldığını gözlemlemekteyiz. Ayrıca, eğitim seviyesi düşük ailelerde kitap okuma alışkanlığı bulunmadığından, çocukların Türkçeyi akıcı ve doğru bir şekilde kullanamadıkları da görülmektedir. (OM29)

Öğrencilerin kendilerine yönelik geleceğe dair hedefler belirlemede zorlandıkları görülmektedir. Birçoğu belirli bir meslek hayali kurmaktan ziyade, en kısa sürede nasıl iş bulabileceğini düşünmektedir. Özellikle polislik veya uzmanlık gibi meslekleri tercih etmektedirler. Öğrencilerin hedef belirlememelerinin en önemli nedenlerinden biri, çevrelerinde üniversite mezunu olup iş bulamayan veya atanamayan bireylerin

bulunmasıdır. Bu durum, onların yükseköğrenime karşı ilgilerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. (OM30)

Erzurum'un birçok köyünde yayla kültürünün yaygın olması ve ekonomik koşulların zorluğu nedeniyle birçok aile çobanlık yapmak için yaylalara gitmektedir. Bu süreçte çocuklar da aileleriyle birlikte yaylalara gitmekte, bu da onların eğitimlerine devam etmelerini zorlaştırmaktadır. Genellikle nisan ayında başlayan devamsızlık süreci, eylül, ekim ve kasım aylarına kadar devam etmektedir. Bu durum, öğrencilerin derslerinin büyük bir bölümünü kaçırmalarına ve eğitim öğretim sürecinin aksamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin planladıkları dersleri uygulamalarını zorlaştırarak eğitimde bütünlük sorununa yol açmaktadır. (İM5)

Köy okullarında öğretmenlerle ilgili karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun köyde ikamet etmeyip her gün geliş-gidiş yapmasıdır. Erzurum'un sert kış koşulları düşünüldüğünde, özellikle kar yağışı nedeniyle köy yollarının kapanması bu durumu daha da zorlaştırmaktadır. Köylerdeki lojmanların eski, bakımsız ve altyapı açısından yetersiz olması ile sosyal imkânların kısıtlılığı öğretmenlerin köyde kalmasını engelleyen başlıca etkenlerdir. Ayrıca, ulaşım zorluğu, yemek ve diğer temel ihtiyaçları karşılayacak mekânların bulunmaması gibi nedenler, öğretmenlerin merkezdeki okullara geçiş yapmak istemesine yol açmaktadır. Bu olumsuz koşullar, köyde görev yapan öğretmenlerin motivasyonunun düşmesine, ders dışı etkinliklere katılımın azalmasına ve genel olarak mesleki bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeterince idealist olmamalarından ve köyde çalışmaya istekli olmamalarından şikâyetçidir.

Bunun yanı sıra, köy okullarında öğretmenlerle ilgili yaşanan diğer önemli sorunlar arasında sık sık izin ve rapor alma durumu, öğretmen eksikliği nedeniyle ücretli öğretmenlerin görevlendirilmesi, bazı branş ve sınıf öğretmenlerinin yeterli sayıda olmaması, rehber öğretmen bulunmaması, deneyimsiz ve yeni atanmış öğretmenlerin görev yapması, kadro düzenlemelerinin zamanında gerçekleştirilememesi ve başarılı öğretmenlerin farklı nedenlerle merkezdeki okullara yönlendirilmesi gibi meseleler yer almaktadır. Özellikle sınıf yönetimi konusunda tecrübesiz öğretmenlerin yaşadığı sorunlar, eğitim sürecini olumsuz etkileyen bir diğer faktör olarak öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri, bu gibi sorunların çözümü için daha sistemli ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Köy okullarında yaşanan öğretmen sorunlarından bir diğeri de öğretmenlerin uzun süre bu okullarda görev yapmamasıdır. Köy okullarındaki imkânların merkez okullara kıyasla daha sınırlı olması nedeniyle, öğretmenler genellikle burada en fazla üç ila beş yıl çalıştıktan sonra başka okullara geçiş yapmaktadır. Bu durum, köy okullarında öğretmen devamlılığını sağlamayı zorlaştırmakta ve uzun vadeli öğretmen odaklı planlamaların hayata geçirilmesini engellemektedir. Uzun yıllar aynı yerde görev yapmayı düşünmeyen öğretmenlerin verimlilikleri de doğal olarak düşmektedir. (MYÖ13)

Özellikle resim, müzik, beden eğitimi ve teknoloji tasarım gibi branş dersleri için öğretmen bulunması oldukça güçtür. Derslik ve öğrenci sayısının az olması, öğretmen kadrosunun da sınırlı olmasına neden olmaktadır. Örneğin, ilkokulu üç öğretmenli birleştirilmiş sınıflardan oluşan bir okulda yürütülen eğitim süreci oldukça zorludur. Ortaokullarda ise ana dersler dâhil toplam yedi öğretmen bulunmakta ve bu az sayıdaki öğretmen tüm dersleri yürütmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, hem öğretmenlerin iş yükünü artırmakta hem de öğrencilerin branş derslerinden yeterince faydalanmasını engellemektedir.” (OM31)

Pek çok öğretmenin okula geldiklerinde yorgun oldukları gözlemlenmektedir. Bunun başlıca nedeni, sabah erken saatlerde kalkarak servis ya da özel araçlarıyla uzun bir yolculuk yapmalarıdır. Ayrıca, şehir merkezinde yaşayan öğretmenler, kendi yaşam düzenlerini sağlamak, çocuklarının günlük rutinlerini oluşturmak ve bakıcı bulma gibi ek sorumluluklarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, köyde görev yapan öğretmenlerin, merkezdeki meslektaşlarına kıyasla daha fazla zorluk yaşamasına ve hayata karşı daha önyargılı olmalarına sebep olmaktadır. Tüm bu etkenler, öğretmenlerle yaşanan temel sorunlardan bazılarını oluşturmaktadır. (OM31)

Ayrıca, öğretmenlerin yeterli deneyime sahip olmaması, genç öğretmenlerin ağırlıklı olarak köylere atanması ve köylerde sürekli ikamet eden öğretmenlerin artık bulunmaması da önemli sorunlardandır. Bu durumlar, öğretmenlerin köy halkı ve öğrencilerle güçlü bağlar kurmasını zorlaştırmakta ve onların çevreye uyum sağlamalarını engellemektedir. (MYÖ14)

Okul yöneticileri, velilerle ilgili sorunlar arasında eğitime yeterince önem verilmemesini ve çocukların eğitim süreçleriyle yeterince ilgilenilmemesini sıkça dile getirmiştir. Velilerin bir kısmının duyarsız olmasının temel nedenleri arasında maddi yetersizlikler, okula yeterli kaynak sağlayamama, çocuklarının eğitime ve temel yaşam ihtiyaçlarına tam anlamıyla destek olamama gibi etkenler yer almaktadır. Velilerle yeterli düzeyde iletişim kurulamaması, çocukların köy işlerinde çalıştırılması, velilerin düşük eğitim seviyesine sahip olması, aile içi anlaşmazlıkların çocuklara yansımaları, köylerde ebeveynlik sorumluluğunun genellikle annenin üzerinde olması, şehirlerde olduğu kadar yaygın olmasa da boşanma oranlarının artması ve köylerin sosyoekonomik yapısı da diğer önemli sorunlar arasında gösterilmektedir. Bunlara ek olarak, bazı velilerin köydeki eğitimin yetersiz olduğunu düşünerek çocuklarını köydeki ortaokula değil, şehirdeki okullara göndermeyi tercih etmesi de okul yöneticileri tarafından dile getirilen bir başka sorundur.

Köylerde öğrencilerin eğitime uyum sağlayamaması önemli bir sorundur ve bu durum çoğunlukla ailelerden kaynaklanmaktadır. Veliler arasında, "Oğlum okumasa da tarlada çalışır, hayvanlarla ilgilenir ya da inşaat işine girer" şeklinde bir düşünce yaygındır. Ayrıca, "Okuyup da ne olacak, zaten çoğu mezun iş bulamıyor" anlayışı, çocukların eğitim sürecine yeterince önem verilmemesine neden olmaktadır. Bu bakış açısı, öğrencilerin derslere ilgisini azaltmakta ve eğitimden kopmalarına yol açmaktadır. (MYÖ15)

Köylerde yaşayan velilerin eğitim seviyesi değerlendirildiğinde, okula ve eğitime bakış açılarının şehirdeki velilerden farklı olduğu görülmektedir. Babalar genellikle çocuklarına, "Okuyorsan oku, okumazsan hayvanlarla ilgilenirsin" gibi ifadeler kullanmaktadır. Kız çocukları için ise, ortaokulu bitirdikten sonra eğitime devam

etmeyip evlenmeleri gerektiği yönünde yaygın bir inanış bulunmaktadır. Köylerde bu düşünce hâkim olsa da geçmişle kıyaslandığında, velilerin okula, öğretmene ve öğrenciye olan ilgisinin arttığı söylenebilir. Ancak yine de şehirdeki veliler kadar eğitim konusunda bilinçli değildir. Velileri okula getirme konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır; bazıları işlerini bahane ederek ya da babaların köyde olmadığını öne sürerek gelmezken, bazıları ise tamamen ilgisiz kalmaktadır. (OM32)

Karakütük vd. (2019) makalesinde de vurgulandığı gibi, eğitim sistemleri bir toplumun kalkınması, gelişmesi ve gelecek nesillerin şekillenmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bir ülkenin eğitim yapısı, o ülkenin genel gelişmişlik seviyesini belirleyen temel unsurlardan biridir.

Eğitim sistemi, bir ülkedeki tüm eğitim süreçlerini ve bileşenlerini kapsayan bir yapı olup, bireylerin eğitim hakkını hayata geçirmek, toplumun eğitim beklentilerini karşılamak ve vatandaşların öğrenim ihtiyaçlarını gidermek amacıyla oluşturulmuştur (Başaran & Çınkır, 2011). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre, Türkiye'deki eğitim sistemi örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Örgün eğitim, okul öncesinden başlayarak yükseköğretime kadar devam eden planlı ve programlı bir eğitim sürecini içerirken; yaygın eğitim ise örgün eğitimin dışında veya onunla birlikte yürütülen tüm eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. Eğitim sistemi, okulların da içinde yer aldığı geniş çaplı bir yapıyı ifade eder ve bu sistem içerisinde eğitim yöneticileri, eğitim hedeflerine ulaşmada kritik bir rol üstlenmektedir. Türkiye'de eğitim yöneticileri; merkezi, yerel ve uluslararası düzeyde çeşitli görevler üstlenirken, bu alan içerisinde okul müdürlüğü, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri gibi idari pozisyonlar bulunmaktadır (Sezgin, 2016). Eğitim yöneticilerinin temel görevi, eğitim hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve sistemin hedeflerine ulaşmasına öncülük etmektir. Ancak, eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinde ve yöneticilerin çalışma süreçlerinde problem çözme becerilerini sistematik olarak geliştirecek bir yaklaşımın bulunmadığı gözlemlenmektedir. Üstün ve Bozkurt'un (2003) ilköğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine yönelik yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin bu becerilerinin düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Çelikten'in (2001) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin büyük bir kısmının problem çözme aşamalarını bilmediği ve bilimsel yöntemleri kullanmadığı saptanmıştır. Oysa etkili bir eğitim yönetimi için yöneticilerin problem çözme yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir. Korkmaz (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile problem çözme becerileri arasında bir ilişki olduğu, bireysel farklılıkların sorunların yönetiminde etkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, eğitim yöneticilerinin karşılaşılan problemlere hızlı ve etkili çözümler üretebilmesi, eğitim sürecinin aksamasını önleyerek idari işleyişin düzenli bir şekilde devam etmesini sağlamaktadır.

Çalışma grubundaki eğitim yöneticilerine, görev yaptıkları okullarda karşılaştıkları en önemli sorunlar sorulmuştur. Bu soru, ilçe milli eğitim müdürleri ve ilçe şube müdürlerinden de yanıtlamaları istenerek değerlendirilmiştir. Eğitim yöneticilerinin okullarda ve ilçelerde karşılaştıkları başlıca sorunlar şu şekilde sıralanmıştır: öğretmenlerin yeterli eğitimi alamaması ve motivasyon eksikliği, okullardaki fiziksel koşulların yetersizliği, eğitim sürecine yapılan dış müdahaleler, öğretmen ve okul atamalarının liyakat esasına göre gerçekleştirilmemesi, öğrencilerle yaşanan çeşitli problemler ve eğitim yönetiminde baskıcı tutumların varlığı. Bu konular, eğitim yöneticileri tarafından en çok dile getirilen temel sorunlar arasında yer almıştır.

Çalışma grubundaki eğitim yöneticileri, en büyük sorunlardan birinin öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda isteksiz olmaları ve eğitimcilerin aldıkları eğitimin yetersizliği olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin bu konudaki düşünceleri şu şekilde özetlenebilir:

Okulumda karşılaştığım en büyük sorunlardan biri, öğretmenlerin kendilerini yeterince geliştirememesi, belirli alışkanlıkların dışına çıkmamaları ve yeniliklere karşı direnç göstermeleridir. (İM5)

Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonu, çalışma saatleri ve ücretli öğretmenlik gibi konuların görev yaptıkları kurumlarda en büyük sorunlardan bazıları olduğunu belirtmişlerdir. Bu konular, eğitim sürecini doğrudan etkileyen temel problemler arasında yer almaktadır. Eğitim yöneticilerinden görüşleri şöyledir:

Köy öğretmenlerinin mesleki sorumluluklarını yerine getirme konusunda yeterince istekli olmamaları ve görevlerini tam anlamıyla yerine getirmekte yetersiz kalmaları... (MYÖ21)

Köy okullarının değişmeyen bir gerçeği midir bilinmez, ancak en büyük sorunlardan biri ücretli öğretmen meselesidir. Merkezi bölgelerde öğretmen fazlalığı yaşanmakta ve norm fazlası öğretmenler bulunmasına rağmen, köy okullarında kadrolu öğretmen eksikliği ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Bu durum, eğitim-öğretim sürecinin karşılaştığı en önemli problemlerden biridir. Bu nedenle, öğretmen dağılımının dengeli ve planlı bir şekilde yapılması büyük bir ihtiyaçtır. Ayrıca, ücretli öğretmenlik uygulamasına en kısa sürede son verilmesi gerektiğini düşünmekteyim. Bu durum, okul yöneticilerinin kontrolü dışında gelişmekte ve çözüm noktasında etkili olamadıkları bir konu olarak öne çıkmaktadır. Aynı zamanda, öğrencilerin eğitim sürecini, velilerin bakış açısını ve akademik başarıyı da doğrudan etkilemektedir.. (İM3)

Köy okullarında öğretmenlerin ders saatlerine yeterince dikkat etmemeleri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İdare olarak bu duruma müdahale etme yetkimiz sınırlı olup, yalnızca uyarıda bulunabilmekteyiz, bazen de ceza ile uyarıda bulunsakta hemen öğretmenin morali bozulmakta sanki keyfiyetle uyarı yaptığımızı düşünüyor. Bundan dolayı bu durumun önüne geçmek için daha etkili çözümler üretilmesi gerekmektedir. (MYÖ20)

Çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticileri, okulların fiziksel olanaklarındaki eksiklikler, maddi kaynak yetersizliği ve öğrenci kapasitesinin ihtiyacı karşılamaması gibi konuların önemli sorunlar arasında yer aldığını ifade etmişlerdir. Eğitim yöneticileri, bu sorunları şu şekilde dile getirmiştir:

Okulumuzda karşılaşılan başlıca sorunlardan biri, bahçenin yeterince geniş olmaması, oyun alanlarının kısıtlı olması ve okul bahçesini çevreleyen duvarın bulunmamasıdır. Bu tür fiziksel eksiklikler, öğrencilerin güvenliği ve okul ortamının verimliliği açısından önemli bir problem oluşturmaktadır. (OM27)

Özellikle birleştirilmiş sınıf uygulamalarında, dört farklı sınıfın aynı ortamda eğitim görmesi ve bir öğretmene düşen öğrenci sayısının 40'a kadar ulaşması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bu durum, öğretim sürecinin verimliliğini düşürmekte ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına yeterince cevap verilememesine neden olmaktadır. (M YÖ8)

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmı, okullarında ve ilçelerinde en büyük sorunlardan birinin dışarıdan gelen müdahaleler ve uygulanan eğitim politikalarının etkileri olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticileri ayrıca, velilerin eğitim sürecine bilinçsiz müdahalelerini ve liyakat esasına dayanmayan atamaları, okullarının en büyük sorunları arasında görmektedir. Eğitim yöneticilerinin bazıları bu konudaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

Köy okullarında görev yapan yöneticilerin büyük bir kısmının liderlik ve yöneticilik vasıflarının yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bunun başlıca sebeplerinden biri, deneyimli ve tecrübeli yöneticilerin genellikle şehir merkezlerinde görev almak istemeleridir. Ayrıca, bazı deneyimli yöneticilerin merkez okullara atanmak için çeşitli referanslar aracılığıyla tayinlerini sağlamaları da bu durumun yaygın nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.” (İMY7)

Köy okullarında bazı veliler, kendilerini eğitim konusunda yetkin görerek sınıflara, öğretim sürecine ve öğretmenlerin ders işleyişine fazlasıyla karışmaktadır. Bu tür müdahaleler, öğretmenlerin otoritesini zayıflatmakta ve eğitim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yönetimi ve öğretmenler, bu velileri ikna etmekte ve onların gereksiz müdahalelerini engellemekte zorlanmakta, bu durum da eğitim ortamında rahatsızlık yaratmaktadır.” (OMY33)

Araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğrencilere bağlı problemlerin de en önemli konular arasında yer aldığını vurgulamışlardır. Öğrencilerin okula karşı ilgisiz olması, disiplin problemlerinin yaşanması, istenmeyen davranışların sıkça görülmesi, akademik başarı seviyelerinin düşük olması ve devamsızlıkların fazlalığı, yöneticilerin en çok karşılaştığı sorunlar arasındadır. Bazı eğitim yöneticileri, bu durumların eğitim sürecini olumsuz etkilediğini ve çözüm bulunması gerektiğini dile getirmiştir.

Öğrencilerin okula karşı ilgisiz olması ve isteksiz gelmesi, değerler eğitiminde yeterince gelişmemesi, akademik eksikliklerin giderilmesinde yaşanan zorluklar eğitim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu durum, temel bilgi ve becerilerin kazandırılmasını güçleştirirken, öğrencilerin eğitime uyum sağlamasını da zorlaştırmaktadır. Bu

nedenle, öncelikle öğrencilere temel değerlerin kazandırılması ve ardından akademik eğitime odaklanılması gerektiği yönünde sorunlar yaşanmaktadır. (OM31)

Okulumuzda karşılaştığımız en büyük sorunlardan biri, öğrencilerin olumsuz davranışlar sergilemesi, bu davranışları değiştirmekte zorluk yaşanması ve diğer öğrenciler üzerinde olumsuz etkiler bırakmasıdır. Bu tür durumlar, sınıf ortamının düzenini bozmakta ve eğitim sürecini aksatmaktadır.”(İMY6)

Yönetim açısından en büyük zorluklardan biri, öğrencilerin disipline uymayan davranışlar sergilemesidir. Bu tür durumlar, eğitim sürecini olumsuz etkileyerek okul düzeninin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. (OM29)

Köy okulumuzda karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, öğrencilerin devamsızlık yapması ve akademik başarılarının düşük olmasıdır. Bu durum, özellikle ortaokul seviyesinde sınıf tekrarı yaptırmanın zorluklarıyla birleştiğinde, öğrencilerin lise eğitimlerinde başarısız olmalarına yol açmakta ve sorumluluğun okul yönetimine yüklenmesine neden olmaktadır..” (OM27)

Çalışma grubundaki bazı eğitim yöneticileri, veliler ile öğretmenler arasında yaşanan anlaşmazlıkları ve ailelerin çocuklarının eğitimine yeterince ilgi göstermemesini, okullarında karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri olarak ifade etmiştir. Bu konuya ilişkin görüşler şu şekilde dile getirilmiştir:

Veliler, çoğu zaman küçük sorunları büyütürerek öğretmene olan güvenlerini kaybetmekte, benzer şekilde öğretmenler de velilere karşı güven duymamaktadır. Bu güvensizlik ortamı, öğretmenlerin olası tepkiler ve şikayetlerden çekinerek yalnızca derslerini işleyip günü tamamlamaya odaklanmalarına neden olmaktadır. Çalıştıkları kurumu sahiplenmek yerine yalnızca bir iş yeri olarak görmeleri, eğitim sürecinin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, velilerin öğretmeni yalnızca akademik bilgi aktaran bir kişi olarak görmesi, öğrencinin davranışsal gelişimine yönelik öğretmenlerin müdahalesini kabul etmemelerine yol açmaktadır. Öğretmen, öğrencinin olumsuz davranışlarını velisiyle paylaşmak istediğinde, kimi zaman “Siz çocuğuma karışamazsınız, sadece dersinizi anlatın” gibi tepkilerle karşılaşabilmektedir. Bu durum, okulun genel başarısını ve eğitim sürecinin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir. (İM 4)

Köy okullarında ailelerin eğitim ve öğretime karşı ilgisinin düşük olması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Velilerin eğitime yeterince önem vermemesi, çocuklarının akademik gelişimini yakından takip etmemesi ve okulla olan iletişimlerinin zayıf olması, öğrencilerin başarısını olumsuz etkilemektedir. Eğitimin yalnızca okulda verilen bir süreç olduğu düşüncesi, ailelerin eğitime destek verme konusunda yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin öğrenciler üzerinde istedikleri akademik ve kişisel gelişimi sağlamalarını zorlaştırmakta ve genel başarı seviyesini düşürmektedir. (OM26)

Okullarda ve ilçelerde karşılaşılan en büyük sorunlardan bazıları, eğitim yöneticileri tarafından psikolojik baskı (mobbing), temizlik ve hizmet personeli eksikliği, iş güvenliği yetersizlikleri ve hijyen koşullarındaki aksaklıklar olarak belirtilmiştir. Özellikle hizmetli sayısının az olması ve mevcut personelin zamanında görev başında olamaması, okul düzenini olumsuz etkilemektedir. Bunun yanı sıra, iş güvenliği tedbirlerinin yeterince alınmaması ve

hijyen standartlarının düşük olması da eğitim ortamının kalitesini düşüren önemli faktörler arasında görülmektedir.

Köy okullarında mevcut imkânların yetersizliği ve maddi kaynak eksikliği nedeniyle iş güvenliği konusunda gerekli önlemler alınamamaktadır. Fiziksel koşulların elverişsiz olması, güvenlik standartlarının tam olarak sağlanamaması ve gerekli ekipmanların bulunmaması, okul ortamında riskleri artıran başlıca etkenler arasında yer almaktadır. (MYÖ9)

Köy okullarında kadrolu hizmetli personelin bulunmaması nedeniyle temizlik ve hijyen konusunda büyük zorluklar yaşanmaktadır. Geçici olarak görevlendirilen İŞKUR ve İUP yarı zamanlı çalışma modeli ile bu süreç yönetilmeye çalışılsa da, sürekliliğin sağlanamaması ciddi aksaklıklara yol açmaktadır. Aynı zamanda, okulun ısınmasını sağlayan kalorifer kazanının tecrübesi olmayan genellikle geçici çalışan personellerle yakılması konusunda da benzer sıkıntılar yaşanmakta, bu durum eğitim ortamının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. (MYÖ13)

Okulumuzda karşılaşılan en büyük problemlerden biri, finansal kaynakların yetersizliğidir. Eğitim ve okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmamıza neden olan bu durum, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin verimli bir eğitim ortamına sahip olmasını engellemektedir. (OM28)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve yaşadıkları durumları derinlemesine analiz etmeye odaklanan esnek ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Creswell, 2014; Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu çalışmada, eğitim bilimlerinde yaygın olarak tercih edilen betimsel analiz modeli benimsenmiş olup, fenomenolojik desen çerçevesinde durum çalışması yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle, yöneticilerin bireysel deneyimleri, algıları, tutumları ve yaşanan olaylar detaylı şekilde analiz edilerek, farkında olunmakla birlikte derinlemesine ele alınmamış konulara ışık tutulmaya çalışılmıştır (Merriam, 2013; Stake, 1995).

Araştırmanın kapsamı, köy okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel, fiziksel, ekonomik ve sosyal sorunların yanı sıra, bu sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm önerilerinin incelenmesi üzerine odaklanmıştır. Böylece, yöneticilerin deneyimleri temel alınarak, köy okullarındaki yönetsel zorluklar bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, belirli kırsal bölgelerde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup, özellikle farklı bölgelerdeki köy okullarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede farklı coğrafi bölgelerden ve farklı eğitim kademelerinden yöneticilerin görüşleri alınarak, araştırmanın genellenebilirliği artırılmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Erzurum ili Köprüköy ilçesindeki köylerde görev yapan ilköğretim ve ortaokul yöneticileri oluşturmaktadır. Köprüköy, yeni bir ilçe olması ve bünyesinde açılan okul sayısının ve çeşitliliğinin fazla olması nedeniyle araştırma açısından önem taşımaktadır. Araştırmacı, 12 aylık bir süreçte okulları tek tek ziyaret ederek yöneticileri belirlemiştir. Ön görüşmeler yapıldıktan sonra, görüşmeyi kabul eden

yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anket kullanılarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve yanıtları kaydedilmiştir.

Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemle, okul yöneticilerine açık uçlu sorular yöneltilerek deneyimlerini, karşılaştıkları sorunları ve önerilerini detaylı bir şekilde ifade etmeleri sağlanmıştır. Ayrıca, araştırmada doküman analizi yöntemi de kullanılarak, konu ile ilgili resmi belgeler, raporlar ve daha önce yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış görüşme formları ve anket hazırlanmıştır. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla öncelikle alan yazın taranmış, okul yönetimi, eğitim yönetimi, öğretim süreci, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer kurumlarla ilişkili boyutlar dikkate alınarak sorular oluşturulmuştur. Görüşme formunun ve anketin maddelerinin anlaşılır ve tutarlı olması için bir Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni ile bir Türkçe öğretmenine inceletirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, form ve anket çalışma grubundaki okul yöneticilerine sunulurken görüşleri alınmış, kapsam ve yapı açısından soruların yeterliliği değerlendirilmiştir.

Veri toplama sürecinde, Köprüköy ilçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul yöneticileriyle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Süreci

Bu araştırma, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırma süreci, belirli aşamalar doğrultusunda sistematik bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Problemin Belirlenmesi ve Araştırma Konusunun Şekillendirilmesi

Araştırmanın ilk aşamasında, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel, fiziksel, ekonomik ve sosyal sorunların neler olduğu belirlenmiş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, literatür taraması yapılarak konu hakkında daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve araştırma probleminin netleşmesi sağlanmıştır.

Araştırma Modeli ve Yönteminin Belirlenmesi

Araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Betimsel tarama modeli kapsamında, okul yöneticilerinin deneyimlerini ve karşılaştıkları sorunları doğrudan inceleyebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Araştırmanın evreni, Türkiye’deki köy okullarında görev yapan okul yöneticileridir. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup, farklı coğrafi bölgelerdeki köy okullarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak, yöneticilerin farklı deneyimlere sahip olması sağlanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Belirlenen okul yöneticileri ile yüz yüze veya çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin gizliliği korunarak, etik kurallar çerçevesinde veri toplanmıştır.

Bulguların Yorumlanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Elde edilen bulgular analiz edilerek, köy okullarında görev yapan yöneticilerin en sık karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri belirlenmiştir.

Bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiş ve eğitim politikaları açısından uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Bu süreç sonucunda, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetimsel, fiziki, ekonomik ve sosyal sorunların tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Veri Analizi

Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler belirli temalar altında kategorize edilmiş ve okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ile çözüm önerileri sistematik bir şekilde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, doğrudan alıntılarla desteklenerek katılımcı görüşleri doğrultusunda yorumlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 14.02.2025 tarih ve 2500057875 sayılı izin alınmıştır. Ek olarak, Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 21.03.2025 tarih ve 21777 sayılı yazı ile araştırmanın gerçekleştirilmesinde bir sakınca olmadığına dair oluru alınmıştır. Araştırma verileri, köy okullarında görev yapan yöneticilerle yüz yüze, çevrimiçi ve telefon aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Tüm görüşmeler, katılımcıların onayı doğrultusunda kaydedilmiş ve daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşmeler, köy okullarında hem öğretmenlik hem de yöneticilik deneyimi bulunan araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Veriler, betimsel analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İlk olarak, tüm görüşme dökümleri ayrıntılı bir şekilde okunmuş ve araştırma sorularına verilen yanıtlarla ilgili genel bir bakış elde edilmiştir. Sonrasında, her bir katılımcının ilk soruya verdiği yanıtlar sırasıyla değerlendirilmiş, ifadeler özlü ve anlamı yansıtan kodlara dönüştürülmüştür. Benzer ifadeler aynı kod altında toplanırken, farklı görüşler için yeni kodlar belirlenmiştir. Süreç boyunca, belirlenen kodları destekleyen çarpıcı katılımcı ifadeleri doğrudan alıntılanarak kayıt altına alınmıştır. Takip eden aşamada, katılımcıların ilk soruya yönelik yanıtları analiz edilerek alt temalar oluşturulmuş ve benzer konular belirli başlıklar altında birleştirilmiştir. Bu analiz süreci, araştırmanın dört temel sorusu için ayrı ayrı yürütülmüştür. Sonuç olarak, araştırma sorularıyla uyumlu olacak şekilde dört ana tema belirlenmiş ve bulgular şu başlıklar altında sunulmuştur: (i) Köy okulunda yönetici olmak, (ii) köy okulunda yöneticilerin karşılaştığı temel sorunlar, (iii) köy okulu yöneticilerinin sorunlara getirdiği çözümler ve (iv) köy okulu yöneticilerinin önerileri.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anket oluşturulmuştur. Görüşme formu hazırlanırken:

Literatür taraması yapılarak benzer çalışmalarda kullanılan sorular incelenmiştir.

Ön deneme uygulaması yapılarak soruların anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan 33 okul yöneticisi, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmaktadır. Katılımcıların görev süreleri 1 ila 26 yıl arasında değişmektedir. Çalışma grubuna ilişkin bazı demografik veriler Tablo 1'de, Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler ve Kodları ise Tablo 2 sunulmuş olup, aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

		Okul Türü					
		İlkokul		Ortaokul		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	14	58	8	88	22	67
	Kadın	10	42	1	12	11	33
Yaş	20-35 Yaş	22	91	7	77	29	87
	36 Yaş ve Üzeri	2	9	2	23	4	13
Görevi	Müdür	5	21	8	89	13	39
	Müdür Yardımcısı	2	8	1	11	3	9
	Müdür Yetkili Öğretmen	17	71			17	52
MEB’de Çalışma Süresi (Yıl)	1-10 Yıl	22	92	8	89	30	91
	11 Yıl ve Üzeri	2	8	1	11	3	9
Şu anki Okuldaki Çalışma Süresi	0-3 Yıl Arası	21	88	5	56	26	79
	3 Yıl ve üzeri	3	12	4	44	7	21
Okuldaki Öğrenci Sayısı	1-100 Kişi	23	96	8	89	31	94
	101 Kişi ve Üzeri	1	4	1	11	2	6
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 Kişi	23	96	6	67	29	88
	11 Kişi ve Üzeri	1	4	3	33	4	12
Okulun Kuruluş Yılı	1930-2010 Yıllar	20	83	6	67	26	79
	2011 Yılı ve Üzeri	4	17	3	33	7	21

Tablo 1’de görüldüğü üzere görüşmelere katılım sağlayan göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin %33’i (11 kişi) kadın ve %67’i (22 kişi) erkektir. Kişilerin %87’i (29 kişi) 20-35 yaş aralığında ve %13’i (4 kişi) 36 yaş ve üzeridir. Kişilerin %39’i (13 kişi) müdür ve %9’i (3 kişi) müdür yardımcısı ve %52’i (17) müdür yetkili öğretmen olarak göreve gelmiştir. Kişilerin %91’i (30 kişi) MEB’de 1-10 yıl arası ve %3’i (9 kişi) 11 yıl ve üzeri ile çalışmaktadır. Yöneticilerin %26’i (79 kişi) şu anki görev aldıkları kurumda 0-3 yıl arası ve %7’i (21 kişi) 3 yıl üzeri arası süre ile çalışmaktadır. Yöneticilerin %73’i (24 kişi) ilkokul, %27’i (9 kişi) ortaokulda görev almaktadır. Yöneticilerin %94’i (31 kişi) 0-100 kişi arası ve %6’i (2 kişi) 100 kişi üzeri öğrencisi olan okullarda görev almaktadır. Kişilerin %88’i (29 kişi) 0-10 kişi arası ve %12’i (4 kişi) 11 kişi üzeri öğretmen sayısı olan okullarda görev almaktadır. Yöneticilerin göreve getirildikleri okulların %79’i (26 okul) 1930-2010 yılları arası ve %21’i (7 okul) 2011 ve üzeri yılları arasında faaliyete başlamıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubuna dahil olan yönetici bireylere ve görev aldıkları okullara dair bilgilerin ilkokul ve ortaokul düzeyinde yakın oranlarla dağılım gösterilmesine çalışmanın homojenliği açısından dikkat edilmiştir.

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler ve Kodları

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Görev	MEB'de Çalışma Süresi (YIL)	Şu anki Okulda Çalışma Süresi (YIL/AY)	Okul Türü	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Okuldaki Öğretmen Sayısı
K1E26İM	ERKEK	26	MÜDÜR	4	2	İLKOKUL	24	4
K2E32İM	ERKEK	30	MÜDÜR	8	3	İLKOKUL	23	3
K3E28İM	ERKEK	28	MÜDÜR	6	4	İLKOKUL	20	3
K4E27İM	ERKEK	27	MÜDÜR	5	2	İLKOKUL	22	3
K5E37İM	ERKEK	37	MÜDÜR	12	3	İLKOKUL	170	15
K6K32İMY	KADIN	32	MÜDÜR YRD.	7	3	İLKOKUL	170	15
K7E28İMY	ERKEK	28	MÜDÜR YRD.	6	3	İLKOKUL	41	3
K8E39MYÖ	ERKEK	39	MÜDÜR YETK. Ö	12	3	İLKOKUL	8	1
K9E30MYÖ	ERKEK	30	MÜDÜR YETK. Ö	7	3	İLKOKUL	26	2
K10K25MYÖ	KADIN	25	MÜDÜR YETK. Ö	1	1	İLKOKUL	4	1
K11K26MYÖ	KADIN	26	MÜDÜR YETK. Ö	2	2	İLKOKUL	23	2
K12K24MYÖ	KADIN	24	MÜDÜR YETK.Ö	3	3	İLKOKUL	9	1
K13E26MYÖ	ERKEK	26	MÜDÜR YETK.Ö	3	2	İLKOKUL	33	3
K14E50MYÖ	ERKEK	50	MÜDÜR YETK.Ö	20	15	İLKOKUL	29	3
K15E22MYÖ	ERKEK	22	MÜDÜR YETK.Ö	2	2	İLKOKUL	8	1
K16K25MYÖ	KADIN	25	MÜDÜR YETK.Ö	4	3	İLKOKUL	28	3
K17E27MYÖ	ERKEK	27	MÜDÜR YETK.Ö	4	4	İLKOKUL	32	2
K18E28MYÖ	ERKEK	28	MÜDÜR YETK.Ö	2	2	İLKOKUL	26	2
K19E24MYÖ	ERKEK	24	MÜDÜR YETK.Ö	1	1	İLKOKUL	22	2
K20K28MYÖ	KADIN	28	MÜDÜR YETK.Ö	1	1	İLKOKUL	4	1
K21E21MYÖ	ERKEK	21	MÜDÜR YETK.Ö	2	2	İLKOKUL	40	2
K22K23MYÖ	KADIN	23	MÜDÜR YETK.Ö	3	3	İLKOKUL	40	3
K23K22MYÖ	KADIN	22	MÜDÜR YETK.Ö	1	1	İLKOKUL	15	1
K24K25MYÖ	KADIN	25	MÜDÜR YETK.Ö	2	2	İLKOKUL	18	2
K25K23MYÖ	KADIN	23	MÜDÜR YETK.Ö	3	3	İLKOKUL	7	1
K26E32OM	KADIN	32	MÜDÜR	5	3	ORTAOKUL	45	12
K27E30OM	ERKEK	30	MÜDÜR	5	3	ORTAOKUL	59	14
K28E31OM	ERKEK	31	MÜDÜR	4	3	ORTAOKUL	112	15
K29E33OM	ERKEK	33	MÜDÜR	7	4	ORTAOKUL	36	8
K30E40OM	ERKEK	40	MÜDÜR	5	5	ORTAOKUL	85	10
K31E35OM	ERKEK	35	MÜDÜR	6	4	ORTAOKUL	76	10
K32E30OM	ERKEK	30	MÜDÜR	6	6	ORTAOKUL	54	8
K33E39OM	ERKEK	39	MÜDÜR	12	3	ORTAOKUL	94	10

Bu tablo, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, görev, Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev süresi, şu andaki görev yerinde kalış süresi, okul türü, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı) ortaya koymaktadır.

Katılımcılara analiz ve sunum sürecinde daha rahat ve etkili bir kullanım sağlamak amacıyla her birine benzersiz bir kod (ör. K1E26M) verilmiştir. Bu kodlar, katılımcıların gerçek isimleri yerine araştırmada anılacakları takma adlar olmuş, böylece katılımcı mahremiyeti korunmuş ve verilerin daha kolay takibi mümkün hale gelmiştir.

Kodlar oluşturulurken; “K” harfi katılımcıyı, ilk rakamlar yaşı, “E” ya da “K” cinsiyeti (Erkek ya da Kadın) ve görev türünü belirten birkaç harfi temsil etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu sayede araştırmacı, hangi koda bakınca kiminle ilgili bilgi taşıdığını rahatlıkla hatırlayabilir.

Kodlar, daha belirgin, daha düzgün ve daha kolay ayırt edebilir olması için büyük harflerle oluşturulmuştur. Bu kullanım, yazılı dokümanlar içinde ya da tablo arasında daha rahat görülüp, karışıklığı en aza indirir.

Bu kodlar, araştırmanın bulgular ve tartışma bölümünde, belirli görüşleri ya da örnekleri aktarırken katılımcının kimliğini ortaya çıkarmadan, hangi görüşün kime ait olduğunun daha kolay belirlenmesini sağlamak amacıyla tercih edildi.

Bu sayede, örneğin “K1E26M katılımcısı... demiştir” denilerek, belirli fikirleri ya da durumları daha rahat ilişkilendirmek mümkün olmuş; böylece analiz daha tutarlı ve anlaşılır hale gelmiştir.

Araştırmacı Rolü

Araştırmacı, 13 yıl boyunca köy okullarında yöneticilik yapmış olup, halen bir ilkokulda müdür olarak görevine devam etmektedir. Bu süre zarfında edindiği deneyimler sayesinde, köy okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları zorlukları doğrudan gözlemleme ve anlama fırsatı bulmuştur. Eğitim-öğretim süreçlerinde karşılaşılan yönetimsel ve pedagojik sorunlara hâkim olması, araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi sürecinde ona önemli katkılar sağlamaktadır. Sahip olduğu mesleki birikim ve saha deneyimi, çalışmanın daha gerçekçi ve uygulanabilir çözüm önerileri sunmasına olanak tanımaktadır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmada geçerlik (validite) ve güvenirlilik (reliability) sağlamak amacıyla bilimsel araştırma yöntemleri titizlikle uygulanmıştır. Araştırmanın geçerli olması için, incelenen konuya uygun veri toplama araçları seçilmiş ve köy okullarında görev yapan okul

yöneticilerinin deneyimlerini en iyi şekilde yansıtacak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde kullanılan görüşme formu ve anketler, alan uzmanlarının görüşleri alınarak hazırlanmış ve pilot uygulamalarla test edilerek içerik geçerliği sağlanmıştır.

Güvenirliği artırmak adına, veri toplama ve analiz süreçlerinde sistematik bir yaklaşım benimsenmiş, elde edilen veriler bağımsız uzmanlar tarafından incelenerek tutarlılığı değerlendirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların ifadeleri doğrudan alıntılarla desteklenerek araştırmanın doğruluğu pekiştirilmiştir. Verilerin farklı yöntemlerle toplanması (örneğin, yarı yapılandırılmış görüşmeler, anketler ve doküman incelemeleri gibi) yapıp araştırmanın güvenilirliği artırılmıştır.

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenirlik kavramlarına karşılık olarak inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016, ss. 276-283). Bu araştırmada inandırıcılığı sağlamak amacıyla, öncelikle uzman görüşü alınarak görüşme formlarının mevcut durumu en iyi şekilde yansıtacak biçimde hazırlanması hedeflenmiştir. Ayrıca, görüşmeler uzun süreli ve ayrıntılı şekilde gerçekleştirilmiş, katılımcıların verdikleri yanıtları teyit etmeleri sağlanmıştır. Aktarılabilirlik açısından, veriler detaylı bir şekilde betimlenmiş, kodlanmış katılımcı görüşlerine yer verilmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Farklı köy okulu koşullarını temsil edebilecek şekilde katılımcılar özenle seçilmiştir. Tutarlılığı sağlamak adına, görüşme formunun hazırlanmasından veri toplamaya, analiz sürecinden raporlaştırmaya kadar tüm aşamalar araştırmacılar tarafından ortak bir çalışma ile yürütülmüştür. Teyit edilebilirliği temin etmek için ise analiz sürecinde elde edilen kod, alt tema ve temalar sürece dâhil olmayan iki farklı araştırmacıya gönderilmiş ve ham veriler üzerinden değerlendirme yapıları istenmiştir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda bulgular son hâlini almıştır.

Sonuç olarak, araştırmanın bulgularının tutarlılığı ve genellenebilirliği artırılarak, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları ve çözüm önerilerini bilimsel çerçevede incelemek amacıyla güvenilir ve geçerli bir çalışma ortaya konulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Araştırmanın yararlılığı, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaşılan sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri ortaya konulmaktadır. Yapılan görüşmeler, anketler ve doküman incelemeleri sonucunda elde edilebilecek olası bulgular:

Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunda Elde Edilen Bulgular

Bu görüşme formu, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel, akademik, fiziksel ve sosyal sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Fiziksel Sorunlar

Altyapı ve Tesis Eksikliği.

(IM2) kodlu katılımcının da ifade ettiği gibi, sabah saatlerinde takım elbisesiyle okul yoluna çıkan bir yöneticinin, su borusu patlamasında ya da tuvalet giderleri tıkanığında, kıyafetini değiştirerek çizme giymesi ve tamir işlerine bizzat müdahale etmesi gerekmektedir.

“Sabah temiz kıyafetle geliyoruz, birkaç saat içinde su patlıyor, tuvalet taşıyor... Takımı çıkarıp çizmeyi giyiyoruz.” (IM2)

Ben de görev yaptığım ilk köy okulunda benzer durumları tecrübe ettim. Yağışlı zamanlarda okulun bahçesi tamamen çamur içinde kalıyordu. Milli Eğitim Müdürlüğü’ne durumu ilettiğimizde, “Bütçe yetersiz, kendi imkânlarınızı zorlayın ya da muhtardan destek isteyin” deniliyordu. Muhtar ise hiçbir adım atmayınca, çözüm yine okul yöneticisine kalıyordu.

Tuvalet ve Su Problemleri.

Büyük sorunlardan biri de tuvaletlerin ve lavaboların okul binasında değil, dışarıda olması. Bu durum kışın daha da zorlayıcı hale geliyordu; su boruları ve kanalizasyon hatları donuyordu ve Nisan ayına kadar çözüm sağlanamıyordu. Personel olmadığında, tuvalet temizliği ve atık tahliyesi görevleri de okul müdürünün omuzlarına kalıyordu.

Su temini ise genellikle yakında bulunan sokak çeşmesinden bidon ve kovalarla sağlanıyordu.

Onarım ve Bakım İhtiyacı.

Nisan ayında sıcaklar başladığında, don çözülürken bu kez de patlayan borular ortaya çıkıyordu. Usta bulunamazsa, tamirleri ya müdür kendi yapmak zorunda kalıyordu ya da ücretini cebinden ödeyerek usta çağırıyordu. Eğitim-öğretim yılı içinde duvar boyasında meydana gelen dökülmeler de benzer şekilde, usta olmadığında okul müdürünün gayretiyle gideriliyordu.

Yönetimsel Sorunlar

Bütçe Eksikliği.

Bütçe yetersizliği, köy okullarında pek çok fiziksel ve idari problemi daha zor hale getiriyordu.

IM2 kodlu yönetici, “Bütçe olmayınca zorunlu tamirleri ya kendi cebimizden ya da muhtardan dilenerek yapmak zorunda kalıyoruz” diye belirtiyor.

Destek Eksikliği.

Bakanlık ya da Milli Eğitim Müdürlüğünün zamanında ve etkili destek sağlayamaması, yöneticileri zor duruma düşürüyordu. Muhtardan ya da halktan zaman zaman yardım istense de bunun kalıcılığı pek mümkün olmadı.

Gelişmeler.

2021 yılından itibaren, birleşik sınıf olmayan köy okullarına periyodik ödenek sağlanmaya başlamış, bu durum yöneticileri kısmen rahatlatmıştır. Ayrıca bazı köylerde, tuvalet ve lavabolar okul binasında ya da daha yakında inşa edilmeye başlamıştır. Bununla birlikte, bu çalışmaların tüm köy okullarında uygulanabilir hale gelmesi, yöneticiler arasında önemli bir beklenti oluşturmaktadır.

Fiziksel Sorunlar

Altyapı Yetersizliği.

Köy okullarında internet erişimi, temel altyapı sorunlarından biridir. (OM30) kodlu katılımcının belirttiği üzere, bu ihtiyaç çoğunlukla çanak antenler aracılığıyla karşılanmakta, ancak bu sistemlerin bahçede konumlandırılması birçok riski beraberinde getirmektedir:

“Çanak antenler hafta sonu çocukların müdahalesiyle ya da rüzgârla yön değiştiriyor, bağlantı tamamen kesiliyor. Tekrar ayarlamak hem zor hem de teknik bilgi istiyor.” (OM30)

Ayrıca, garanti süresi dolan cihazların tamiri de ciddi bir sorun alanı oluşturmaktadır. Bakanlığın daha önce bazı firmalarla yaptığı altyapı sözleşmeleri, genellikle üç yıllık süreyle sınırlıdır ve süre dolduğunda onarım maliyeti ve usta bulma zorluğu, okul yönetimini fazlasıyla zorlamaktadır.

Teknik Cihaz Problemleri.

Bilgisayar, yazıcı ve fotokopi makineleri gibi araçlarda meydana gelen arıza ve teknik aksaklıklar, benzer şekilde çözüm bekleyen diğer sorunlardandır. Bu cihazların düzenli bakımının yapılmaması ya da arıza sonrası teknik destek alınamaması, eğitim-öğretim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu durum, belirli dönemlerde okullara maddi kaynak aktarımı yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yönetimsel Sorunlar

Görev Tanımının Belirsizliği ve Yüksek Sorumluluk.

Köy okulu yöneticileri, yalnızca idari sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp, okulun tüm işleyişine dair konularda da sorumluluk üstlenmektedir. OM30 kodlu katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“Müdürlük sadece evrak işleri değil. İnterneti ayarlamak, bilgisayarı tamir ettirmek, çanak antenle uğraşmak da bizim işimiz. Her şey bizim üzerimizde.” (OM30)

Yöneticilerin bu denli çok yönlü görevler üstlenmesi, görev tanımlarının netleştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu yükün azaltılması için okul dışı teknik destek mekanizmalarının geliştirilmesi önemlidir.

Toplumla İlişkiler

Müdürün Çok Yönlü Rolü.

Okul yöneticileri, köy halkı tarafından yalnızca eğitim lideri olarak değil, aynı zamanda teknik destek sağlayıcı ve danışman kişi olarak da görülmektedir. OM30 kodlu katılımcı, bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“Kendi antenimi şehirden gelen usta ile yaptırmıştım. Sonra köyden Ömer Amca geldi, kendi anteni için de benden yardım istedi.” (OM30)

Bu durum, okul yöneticilerinin köy yaşamında önemli bir figür haline geldiğini ve yerel toplulukla kurulan bağların gücünü göstermektedir.

Yöneticinin Köyde Yaşamalı.

Katılımcı, köy halkı ile daha etkili iletişim kurmak ve okulun işleyişini yerinden yönetebilmek için, yöneticilerin görev yaptıkları köyde ikamet etmeleri gerektiğini savunmaktadır:

“Zorunlu durumlar dışında, okul müdürü köyde yaşamalı. Halkla bütünleşmek okulun başarısını artırıyor.” (OM30)

Bu yaklaşım, kırsal eğitim yönetiminde yerleşme ve katılımcı liderlik kavramlarının önemine işaret etmektedir.

Fiziksel Sorunlar

Yapısal Eksiklikler ve Çoklu Görev Sorumluluğu.

Katılımcı MYÖ8, köy okullarında öğretmenlerin aynı anda birçok görevi üstlenmek zorunda kaldıklarını vurgulamıştır. Özellikle fiziksel koşulların yetersizliği, okul yöneticisinin yalnızca idari değil, temizlik, soba yakma, bakım-onarım gibi görevleri de üstlenmesine yol açmaktadır:

“Kurum tutan bacasıyla içine duman dolan o eski köy okulunun her sorumluluğu sizin omuzlarınıza yüklenir; çünkü orada öğretmen, müdür, hizmetli siz olursunuz.” (MYÖ8)

Kadın yöneticiler ve öğretmenler için bu tür fiziksel görevlerin daha zorlayıcı olduğuna dikkat çekilmiştir:

“Soba yakmayı bilmeyen, odun kırma ya da temizlik yapma konusunda hiç deneyimi olmayan biriye, üstüne bir de lojmana gidip yemek pişirme sorumluluğu ekleniyorsa...” (MYÖ8)

Yönetimsel Sorunlar

Görev Sınırlarının Belirsizliği.

Katılımcı MYÖ8'in ifadelerinden, köy okulundaki yönetici rollerinin net tanımlanmadığı anlaşılmaktadır. Müdür, aynı zamanda öğretmen, temizlik görevlisi, tesisatçı ve rehber konumundadır. Bu da yöneticinin görev yükünü artırmakta ve profesyonel yönetim uygulamalarının önünde engel teşkil etmektedir.

“...idari görevler ve eğitsel sorumluluklar zor gelmemekte, aksine tatlı bir telaşa dönüşmektedir.” (MYÖ8)

Bu ifade, görevlerin çeşitliliğini ve öğretmenlik mesleğine olan bağlılığın bu zorlukları nasıl dönüştürdüğünü göstermektedir.

Toplumla İlişkiler

Duygusal Bağ ve Toplumsal Kabul.

MYÖ8'in deneyimlerinde, köy okullarında görev yapmanın yalnızca mesleki değil, aynı zamanda duygusal ve toplumsal bir deneyim olduğu açıkça görülmektedir. Köy halkı ile zaman içinde kurulan bağlar, okulun bir eğitim kurumu olmanın ötesine geçerek ikinci bir yuvaya dönüşmesini sağlamaktadır:

“Okula ve köye duyulan aidiyetle yılların nasıl geçtiği fark edilmez, ta ki görev süresi sona erdiğinde...” (MYÖ8)

“...Okula nenesiyle geç gelen Elif Betül'ün ‘bu benim öğretmenim değil ki’ diyerek müdürü kabul etmemesi...” (MYÖ8)

“Köy ekmeği ve yoğurt gönderen Fatma nine...” (MYÖ8)

Bu örnekler, köyde görev yapan yöneticilerin yalnızca bir idareci değil, aynı zamanda köyün sosyal dokusunun bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Duygusal ve Mesleki Bir Yolculuk.

Katılımcının ifadeleri, köy okullarında görev yapmanın zorluklarla örülü ama aynı zamanda anlamlı ve tatmin edici bir deneyim olduğunu ortaya koymaktadır:

“Burada öğretmen, öğrencinin hayatına doğrudan dokunur; şehirdeki okullardan farklı olarak köy okullarında öğretmen, öğrenci ve veli arasında sıcak bir aile bağı oluşur.” (MYÖ8)

Bu bağlamda, hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin köy yaşamını yalnızca profesyonel bir görev değil, aynı zamanda toplumsal ve bireysel gelişim alanı olarak görmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin de köy okullarına yönelik bakış açısını bu doğrultuda şekillendirmesi gerektiği önerilmiştir.

Fiziksel Sorunlar

Bu katılımcı doğrudan fiziksel yetersizliklere değinmemiştir. Ancak dolaylı olarak, köy okulunun yapısal imkânsızlıklarına rağmen bir “yaşam alanına dönüştürülmesi gerektiği” vurgulanmaktadır.

“Köy okulu yöneticisinin yalnızca idari görevleri yerine getiren biri değil, aynı zamanda okulu sahiplen, onu adeta bir ev gibi gören bir birey olması gerekmektedir.” (OM27)

Bu ifade, okulun fiziksel yapısından öte, kuruma yönelik duygusal sahiplenmenin önemine dikkat çekmektedir.

Yönetimsel Sorunlar

Bürokratik Süreçler ve İdari Yük.

Katılımcı, köy okullarının mesleki birer “staj alanı” olduğunu ifade ederek, öğretmen ve yöneticilerin burada resmi yazışmalar ve evrak işlerini ilk kez deneyimlediklerini belirtmiştir:

“Resmi yazışmalar, bürokratik işlemler ve evrak düzenlemeleri gibi idari sorumluluklar burada öğrenilmektedir.” (OM27)

Ayrıca, yeni atanan yöneticilerin desteğe ihtiyaç duyduğu ve bu desteğin genellikle informal ağlar üzerinden sağlandığı vurgulanmıştır:

“Köy okullarında yeni göreve başlayan birçok yönetici, ilçe milli eğitimi aramadan doğrudan bana ulaşarak destek istemekte.” (OM27)

Yönetici Aidiyeti ve Kurumsal Başarı.

Katılımcı, okul yöneticisinin kuruma olan aidiyetinin, okulun genel başarısı üzerinde belirleyici olduğunu açık bir şekilde ifade etmiştir:

“Gözlemlerimiz göstermektedir ki, okullarda yaşanan pek çok sorun ve başarısızlığın temelinde yöneticinin kuruma olan aidiyet eksikliği yatmaktadır.” (OM27)

Bu ifade, yönetimsel başarının yalnızca teknik değil, duygusal ve sosyal bağlamda da ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Toplumla İlişkiler ve Destek İhtiyacı

Tecrübenin Paylaşımı ve Meslektaş Dayanışması.

OM27, deneyimlerinin sonucunda başka yöneticilere mentorluk ettiğini belirtmiştir. Bu durum, köy okullarındaki yöneticiler arasında mesleki dayanışmanın önemini ortaya koymaktadır:

“Şu anda geçmişte yaşadığım bu tecrübeler sayesinde... doğrudan bana ulaşarak destek istemekte; elimden geldiğince yardımcı olmaya gayret etmekteyim.” (OM27)

İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden Beklentiler.

Katılımcı, kurumların yerinde ve düzenli desteğinin önemine dikkat çekerek, İlçe MEM’den beklentileri net bir şekilde ortaya koymuştur:

“İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden beklentimiz; köy okullarına düzenli aralıklarla ziyaretlerde bulunmaları ve yöneticilere yerinde destek sağlamalarıdır.” (OM27)

(OM27) kodlu katılımcının görüşleri, köy okullarında yöneticilik yapmanın yalnızca teknik bir görev olmadığını, aynı zamanda aidiyet, sabır, toplulukla bütünleşme ve deneyim aktarımı gibi çok katmanlı süreçleri içerdiğini göstermektedir. Ayrıca içerik analizi açısından değerlendirildiğinde:

Yönetimsel Sorunlar

Kurumsal Ayrım Algısı ve İdari Uygulamalar.

(MYÖ9) kodlu katılımcının da belirttiği üzere, köy okullarında görev yapan yöneticiler, yaptıkları işlerin merkez ve müstakil okullarla eşit derecede değer görmediği düşüncesini taşımaktadır. Bu algı, özellikle resmi işlemlerde ve toplantı organizasyonlarında kendini hissettirmektedir:

“Köy okullarında görev yapan yöneticiler, yaptıkları işlemlerin ikinci planda kaldığını düşünmekte ve bu farklı yaklaşımı çoğu zaman resmi yazışmalarda bile hissettiklerini belirtmektedir.” (MYÖ9)

Bu durumun somut yansımalarından biri, toplantıların farklı zamanlarda gerçekleştirilmesidir:

“Özellikle müdür yetkili öğretmenlerin toplantılarının, merkez ya da müstakil okul yöneticilerinin toplantılarından farklı günlerde yapılması bu ayrımı daha da belirgin hale getirmektedir.” (MYÖ9)

İletişimde Ayrımcılık Algısı.

Katılımcı, WhatsApp gruplarının bile ayrımcılığı yeniden üreten bir araç haline geldiğini ifade etmektedir. Merkezdeki ve köydeki yöneticilerin ayrı gruplarda bulunması, yöneticiler arasında eşitlik duygusunu zedelemektedir:

“Merkez ve müstakil okullarda görevli yöneticilere ayrı, müdür yetkili öğretmenlere ise farklı bir WhatsApp grubunun açılması, köy okullarında görev yapan yöneticiler tarafından rahatsız edici bir durum olarak görülmektedir.” (MYÖ9)

Toplumla İlişkiler ve Algısal Ayırışma.

Katılımcı görüşünde doğrudan toplumsal ilişkilere atıf bulunmamakla birlikte, dışlanmışlık hissi ve algısal ayırışma bu başlık altında ele alınabilir. Bürokratik düzeyde yaşanan ayrımın, köy yöneticilerinin kurumlar arası sosyal ilişki biçimlerini de etkilediği öne sürülebilir.

“Bu tür uygulamalar... köydeki yöneticilerde bir dışlanmışlık hissi doğurmaktadır.”
(MYÖ9)

Eşitlik ve Motivasyon.

Katılımcı, çözüm önerisini açıkça dile getirmiş ve eşitlikçi bir yönetim anlayışının önemine dikkat çekmiştir:

“Eşitlikçi ve kapsayıcı bir yaklaşımla bu farkların ortadan kaldırılması, köy okullarındaki yöneticilerin motivasyonunu artıracak ve eğitimde fırsat eşitliği adına önemli bir adım olacaktır.” (MYÖ9)

Bu görüşler, köy okullarında görev yapan yöneticilerin sadece fiziki değil, algısal ve yönetsel ayrımcılık gibi daha soyut ancak etkili sorunlarla da karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır.

Fiziksel Sorunlar

Yapıların Yıpranmışlığı ve Bina Sorunları.

(İM3) kodlu katılımcının da belirttiği gibi, köy okullarının fiziki koşulları oldukça yetersizdir. Özellikle bina iç ve dış cephelerinin bakım eksikliği dikkat çekmektedir:

“Köy okullarında genellikle binaların hem iç hem de dış cephe boyalarının eskidiği, yapıların da oldukça yıpranmış olduğu görülmektedir.” (İM3)

Güvenlik Eksiklikleri ve Çevre Düzenlemesi.

Fiziki sorunlar sadece bina yapısıyla sınırlı kalmayıp okulun çevresini de kapsamaktadır. Çevre duvarlarının olmaması veya yetersizliği, okul güvenliğini olumsuz etkilemektedir:

“Köy okullarının büyük bir çoğunluğunda neredeyse yüzde doksanında çevre duvarlarının yetersiz olması ya da hiç bulunmaması...” (İM3)

Eğitsel Alanların Yetersizliği.

Sportif faaliyetler ve sosyal etkinliklerin yürütülebileceği alanların olmaması da önemli bir fiziksel eksiklik olarak öne çıkmaktadır:

“...eğitsel ve sportif alanların eksikliğiyle birlikte başlıca sorunlar arasında yer almaktadır.” (İM3)

Altyapı Problemleri.

Okulun günlük işleyişini aksatan altyapı sorunları da okul yöneticisinin görev yükünü artırmaktadır. Özellikle içme suyu ve kanalizasyon sistemleri yetersizdir:

“İçme suyu altyapısında yaşanan problemler ve yetersiz kanalizasyon sistemleri de okul yöneticilerinin iş yükünü artıran diğer önemli sorunlardandır.” (İM3)

Eğitimde Fırsat Eşitliği

Donanım Eksiklikleri.

Köy okullarında zekâ oyunları sınıfı, etkinlik atölyesi ve laboratuvar gibi çağdaş eğitimi destekleyen mekânların eksikliği, fırsat eşitsizliği yaratmaktadır:

“Zekâ oyunları sınıflarının, etkinlik atölyelerinin ve laboratuvarların çoğu köy okulunda hiç bulunmaması ya da yalnızca bazı okullarda yer alması...” (İM3)

Bu eksiklik, kırsal ve kentsel eğitim kurumları arasındaki nitelik farkını artırmakta ve öğrencilerin eğitimden eşit yararlanma hakkını sınırlandırmaktadır:

“...eğitimde fırsat eşitliği açısından ciddi bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.” (İM3)

Yönetimsel Talepler

Kurumsal Destek Beklentisi.

Katılımcı, bu sorunların çözümüne yönelik olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden somut adımlar beklemektedir:

“Bu nedenle, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden en büyük beklenti, bu eksikliklerin bir an önce giderilmesi ve köy okullarının fiziki koşullarının iyileştirilmesidir.” (İM3)

Yönetimsel Sorunlar

Okul-Aile Birliğinin İşlevselliğini Yitirmesi.

Katılımcıya göre köy okullarındaki en temel problemlerden biri, okul-aile birliğinin etkin bir biçimde çalışmamasıdır. Veli katılımı son derece düşük düzeydedir ve bu durum okul yönetimini ciddi biçimde zorlamaktadır:

“Köy okullarındaki önemli sorunlardan biri de velilerin okul-aile birliğine yeterince destek vermemeleri nedeniyle bu birliğin işlevselliğini yitirmiş olmasıdır.” (MYÖ11)

Veli Katkısının Azlığı ve Algı Problemi.

Veli desteği eksikliğinin nedenlerinden biri de okulun zaten devletten bütçe aldığı yönündeki yaygın algıdır. Bu durum, gönüllü yardımları sınırlamaktadır:

“Okula herhangi bir yardım talep edildiğinde, veliler genellikle okulun zaten bir bütçesi olduğunu ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ödenek sağlandığını belirterek katkıda bulunmaktan kaçınmaktadır.” (MYÖ11)

Bütçe Yönetimi ve Kaynak Yetersizliği

Ödeneklerin Zamanlaması ve Yetersizliği.

Köy okullarında yılbaşında gelen ödeneklerin hızla tükenmesi, öğretim yılının kalan döneminde mali sıkıntılar doğurmaktadır:

“Genellikle bu ödenekler eğitim-öğretim yılının başında harcanmakta, yılın ilerleyen dönemlerinde ise maddi kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır.” (MYÖ11)

MYS Sistemi ve Bürokratik Engeller.

Mevcut ödeneklerin Milli Eğitim Bakanlığı’nın Merkezi Yönetim Sistemi (MYS) üzerinden yönetilmesi, harcama süreçlerini karmaşıktırmaktadır. Gerekli ürünlerin temini için ihale prosedürleri, vergi kesintileri ve firma sınırlamaları süreci yavaşlatmaktadır:

“Aktarılan bütçeler MYS sistemine dahil edildiğinden, yapılacak harcamalar doğrudan temin ya da ihale usulüne göre gerçekleştirilmekte; bu süreçte KDV ve diğer vergiler de kesilmektedir.” (MYÖ11)

“Anlaşmalı firmalar kimi zaman istenilen malzemeleri temin etmemekte ya da düşük kaliteli ürünler göndermektedir.” (MYÖ11)

Katılımcı, okul ödeneğinin doğrudan okul-aile birliği hesabına aktarılması gerektiğini belirtmektedir. Böylece daha esnek ve hızlı harcama yapılabileceği vurgulanmıştır:

“Bu gibi sıkıntıların önüne geçebilmek için, ödeneklerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından doğrudan okul-aile birliği hesaplarına aktarılması...” (MYÖ11)

Komisyonla Yerinden Tedarik.

Önerilen sistemde, okul yönetiminin oluşturacağı bir komisyon aracılığıyla ihtiyaçların daha etkin ve yerel tedarikçilerden sağlanabileceği ifade edilmiştir:

“...ve ihtiyaçların okul yönetimince oluşturulacak bir komisyon aracılığıyla, uygun yerlerden temin edilmesi önerilmektedir.” (MYÖ11)

(MYÖ11) kodlu katılımcının görüşleri, köy okullarındaki yönetsel ve mali zorluklara ilişkin önemli yapısal sorunlara işaret etmektedir. Kodlama süreci tematik biçimde sunulmuş, doğrudan alıntılarla birlikte analiz edilmiştir.

Akademik Sorunlar

Birleştirilmiş Sınıfların Etkisi.

Katılımcı, köy okullarındaki birleştirilmiş sınıf uygulamalarının öğrenciler üzerinde ciddi akademik yetersizliklere yol açtığını belirtmektedir. Öğrencilerin temel becerileri edinmeden ortaokula geçtiği, özellikle Matematik ve İngilizce derslerinde önemli eksikliklerle karşılaştığı vurgulanmıştır:

“Birleştirilmiş sınıflarda görev yapmış bir öğretmen olarak söyleyebilirim ki, köy okullarının en büyük sorunlarından biri, bu sınıflardan ortaokula geçen öğrencilerin yaşadığı akademik eksikliklerdir.” (OM28)

“Bu durum özellikle Matematik ve İngilizce gibi temel derslerde daha belirgin hale gelmekte, öğrenciler bu alanlarda oldukça düşük seviyede bilgiyle eğitimlerini sürdürmektedir.” (OM28)

Yüzeysel Öğrenme ve Uzun Vadeli Etkileri.

Katılımcıya göre, bu öğrencilerin bilgi düzeyleri yüzeysel kalmakta, orta ve düşük akademik seviyedeki öğrenciler bu eksikliği genellikle telafi edememektedir:

“Zeki ve sorumluluk bilinci gelişmiş öğrenciler zamanla bu açıkları kapatabilse de, orta ve düşük düzeydeki öğrencilerin eksiklikleri genellikle eğitim hayatları boyunca devam etmektedir.” (OM28)

Öğretmen Atama Sorunları

Ücretli Öğretmenlerin Görev Yapması.

Bir diğer sorun, köy okullarında yeterli kadrolu öğretmen bulunmaması ve bunun yerine ücretli öğretmenlerin istihdam edilmesidir. Bu durum, eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir:

“Pek çok köy okulunda kadrolu öğretmen yerine ücretli öğretmenlerin görev yapıyor olması da bu sorunu derinleştirmektedir.” (OM28)

Katılımcı, birleştirilmiş sınıf uygulamalarıyla ilgili yeni ve kalıcı çözüm politikalarının geliştirilmesini önermektedir. Bunun yanında, köy okullarına kadrolu öğretmen atamalarının artırılması gerektiğini vurgulamaktadır:

“Birleştirilmiş sınıf uygulamalarıyla ilgili yeni ve sürdürülebilir çözümler üretilmesi, köy okullarına kadrolu öğretmenlerin atanması için gerekli adımların atılması Milli Eğitim Bakanlığı’ndan beklentiler arasındadır.” (OM28)

(OM28) kodlu katılımcı, köy okullarında birleştirilmiş sınıf uygulamasının öğrencilerde ciddi akademik eksikliklere yol açtığını belirtmiş ve bu sorunun kökeninde öğretmen eksikliği ve yapısal sorunların yattığını ifade etmiştir. &

Yönetimsel Sorunlar

Öğretmen Sirkülasyonu ve Süreklilik Sorunu.

Katılımcı, köy okullarında öğretmenlerin uzun süreli görev yapmaktan kaçındığını, bu durumun eğitimde sürekliliği olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır:

“Köy okullarındaki fiziki ve sosyal imkânların, merkezdeki okullara oranla oldukça sınırlı olması, öğretmenlerin bu okullarda en fazla üç ila beş yıl çalıştıktan sonra başka okullara geçme eğiliminde olmalarına neden olmaktadır.” (MYÖ13)

“Bu durum, öğretmen sirkülasyonunun artmasına, eğitimde sürekliliğin sağlanamamasına ve uzun vadeli öğretmen odaklı planlamaların uygulanamamasına yol açmaktadır.” (MYÖ13)

Görev Motivasyonu ve Eğitim Kalitesi.

Köy okullarına geçici bir görev yeri olarak bakan öğretmenlerin motivasyonunun düşük olduğunu ve bunun eğitim kalitesine zarar verdiğini ifade etmektedir:

“Zorlu koşulları gerekçe göstererek bu süreci geçici bir dönem olarak görmektedir. Bu bakış açısıyla mesleğe başlayan bir öğretmenden yüksek bir başarı beklemek ne yazık ki mümkün değildir.” (MYÖ13)

Fiziksel ve Kurumsal Yetersizlikler

Kadro Dolu Görünüp Öğretmensiz Kalma.

Mazeret bildirerek merkezde görev yapan öğretmenlerin köy okulu kadrosunu işgal etmesi, yeni kadrolu öğretmen atamasını engellemekte, bu da öğretmen yetersizliğini kalıcı hâle getirmektedir:

“Mazeret bildirerek merkezi okullara görevlendirme yoluyla geçen öğretmenler, köy okulunun kadrosunu işgal etmekte, bu da yeni bir öğretmenin atanmasını engellemektedir.” (MYÖ13)

“Sonuç olarak, yıllarca o köy okuluna kadrolu öğretmen atanmamakta, eğitim ücretli öğretmenler eliyle sürdürülmektedir.” (MYÖ13)

Eğitimde Nitelik Sorunu.

Öğretmen yetersizliği ve ücretli öğretmenlerle sürdürülen eğitimin niteliğine dikkat çekilmektedir. Katılımcı, bu durumun köy okullarında çok sınıflı eğitimi olumsuz etkilediğini belirtmiştir:

“Çoğu zaman dört sınıfın iki sınıfa birleştirilmesiyle yürütülen eğitim öğretim süreci, sadece iki yıllık yüksekokul mezunu bir ücretli öğretmenin hem öğretmenlik hem de yöneticilik görevlerini üstlenmesiyle idare edilmektedir.” (MYÖ13)

Kurumsal Destek ve Kalıcı Politikalar.

Katılımcı, köy okullarının öğretmen yetersizliğine çözüm bulunabilmesi için başta İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri olmak üzere ilgili tüm paydaşların kalıcı ve yapıcı önlemler alması gerektiğini ifade etmektedir:

“Bu durumun düzeltilmesi için ilçe milli eğitim müdürlükleri başta olmak üzere, ilgili tüm yetkili kurumların kalıcı ve etkin çözümler üretmesi elzemdir.” (MYÖ13)

(MYÖ13) kodlu katılımcının görüşleri, köy okullarındaki öğretmen sirkülasyonu, motivasyon eksikliği ve yapısal kadro sorunlarının eğitim kalitesi üzerindeki etkilerini kapsamlı şekilde yansıtmaktadır. Kodlama süreci temalara ayrılarak netleştirilmiş, görüşün sahiciliği doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Fiziksel Sorunlar

Barınma İmkânlarının Yetersizliği.

Katılımcı, geçmişte köy okullarında lojman olanaklarının bulunmasının öğretmenler arası güçlü bağlar oluşturduğunu belirtmekte, günümüzde ise bu imkânların ortadan kalkmasıyla önemli sorunların yaşandığını vurgulamaktadır:

“Geçmişte öğretmenler ve yöneticiler genellikle okul lojmanlarında kalır ve bu durum okul içinde samimi bir aile ortamı oluşmasını sağlardı. Ancak günümüzde, köy koşulları nedeniyle öğretmenler ve yöneticiler çoğunlukla her gün en az yüz kilometre yol katederek okula ulaşmaktadır.” (OM31)

Günümüzdeki ulaşım zorlukları öğretmenleri hem fiziksel hem de zihinsel açıdan yıpratmakta, bu durum mesleki motivasyonu da doğrudan etkilemektedir:

“Sabahın erken saatlerinde yola çıkmak, uzun süren servis veya özel araç yolculukları öğretmenleri hem fiziksel hem de zihinsel olarak yıpratmaktadır.” (OM31)

Yönetimsel Sorunlar

Branş Öğretmeni Eksikliği.

Katılımcının da vurguladığı üzere, köy ortaokullarında ciddi branş öğretmeni eksikliği bulunmaktadır. Bu eksiklik, derslerin ya boş geçmesine ya da branş dışı öğretmenler tarafından yürütülmesine neden olmaktadır:

“Resim, müzik, beden eğitimi ve teknoloji tasarım gibi branş derslerine öğretmen bulunamaması, özellikle kırsal bölgelerde oldukça zor temin edilmesi, eğitimde ciddi aksamlar doğurmaktadır.” (OM31)

İlkokullarda ise öğretmen sayısının düşüklüğü süreci daha da zorlaştırmaktadır:

“İlkokul düzeyinde, en az bir en fazla dört öğretmenin görev yaptığı müstakil ya da birleştirilmiş sınıflardan oluşan bir okulda eğitim sürecini yürütmek, başlı başına büyük bir zorluk teşkil etmektedir.” (OM31)

İş Yükü ve Eğitim Niteliği.

Bu durum yalnızca öğretmenlerin yükünü artırmakla kalmayıp, öğrencilerin eğitiminin de kalitesini düşürmektedir:

“Ortaokullarda toplam yedi öğretmenin hem temel dersleri hem de branş derslerini yürütmek zorunda kalması, öğrencilerin özellikle branş derslerinde yeterli eğitimi alamamasına neden olmaktadır.” (OM31)

Toplumla İlişkiler ve Beklentiler

Yetkililerden Beklentiler.

Katılımcı, köy okullarındaki öğretmen ve yönetici barınma sorunlarına çözüm getirilmesi gerektiğini belirtmektedir:

“Bu nedenle yetkililerden, köy okullarındaki barınma imkânlarının iyileştirilmesi yönünde somut adımlar atılması beklenmektedir.” (OM31)

Ayrıca, eğitimdeki öğretmen eksikliğine yönelik kalıcı çözümlerin üretilmesi gerektiği vurgulanmaktadır:

“Millî Eğitim Bakanlığı'ndan beklenti, köy okullarındaki bu öğretmen eksikliğine kalıcı çözümler getirilmesidir.” (OM31)

(OM31) kodlu katılımcının aktardığı görüşler, köy okullarında branş öğretmeni eksikliği, lojman ve ulaşım sorunları, yüksek iş yükü, **ve** eğitimde kalite düşüklüğü gibi çok boyutlu zorlukların olduğunu göstermektedir. Bu sorunlar yalnızca öğretmenleri değil, yöneticileri de doğrudan etkilemekte; dolayısıyla eğitim-öğretim sürecinin verimliliğini düşürmektedir.

Yönetimsel Sorunlar

Deneyimsiz Öğretmen Atamaları.

Katılımcı, köy okullarına çoğunlukla genç ve deneyimsiz öğretmenlerin atandığını ve bu durumun eğitim sürecine olumsuz etkiler yarattığını ifade etmektedir:

“Köy okullarında karşılaşılan önemli sorunlardan biri, bu okullara atanan öğretmenlerin genellikle yeterli mesleki deneyime sahip olmamalarıdır.” (MYÖ14)

Özellikle öğretmenlerin sürekli ikamet etmemesi, okul kültürünün gelişmesini ve sürdürülebilir ilişki kurulmasını engellemektedir:

“Genç ve tecrübesiz öğretmenlerin çoğunlukla köylere gönderilmesi ve köyde sürekli ikamet eden öğretmenlerin artık neredeyse hiç bulunmaması, öğretmenlerin hem köy halkıyla hem de öğrencilerle sağlam ve kalıcı ilişkiler kurmasını güçleştirmektedir.” (MYÖ14)

Müdür Yetkili Öğretmenlik Yükü.

Köy okullarında öğretmenlerin yalnızca ders vermekle kalmayıp, yönetsel sorumlulukları da üstlenmek zorunda kaldığı ifade edilmektedir:

“Bu koşullar altında çalışan öğretmenler, çoğu zaman okulun yöneticilik görevini de iştlenerek müdür yetkili ğretmen olarak görev yapmaktadırlar.” (MY14)

Bu durum hem iş yükünü artırmakta hem de öğretmenin pedagojik görevlerine odaklanmasını güçleştirmektedir.

Toplumla İlişkiler

Uyum ve İletişim Güçlükleri.

Katılımcı, köy halkı ile öğretmenler arasında kalıcı ve gl bir bağ kurulmasının zorlaştığını, bunun da öğretmenlerin çevreye yeterince entegre olamamalarından kaynaklandığını belirtmektedir:

“Bu durum, öğretmenlerin çevreye uyum sağlamasını zorlaştırmakta, eğitim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.” (MY14)

Köyde sürekli yaşamayan öğretmenlerin toplumsal dokuyla bağ kurması ve yerel kültürü anlaması sınırlı kalmakta; bu da hem velilerle hem de öğrencilerle olan iletişimde sorunlar doğurmaktadır.

(MY14) kodlu katılımcının ifadeleri, köy okullarındaki en büyük sorunlardan birinin sürekli ğretmen değişimi, deneyimsizlik, ve yönetsel yükün öğretmenler üzerinde yoğunlaşması olduğunu göstermektedir. Kalıcı kadroların sağlanamaması, öğretmenlerin bölgeye ve ğrenci profiline uyumunu zorlaştırmakta; bu da eğitimde süreklilik, kalite ve ilişki temelli yaklaşımın gelişmesini engellemektedir.

Toplumla İlişkiler

Ailelerin Eğitime Yönelik Tutumu.

Katılımcının vurguladığı en önemli sorunlardan biri, öğrencilerin eğitime yeterince adapte olamamasıdır. Bu durumun temel nedeni olarak ise velilerin olumsuz bakış açıları gösterilmektedir:

*“Oğlum okumasa da tarlada çalışır, hayvanlarla ilgilenir ya da inşaata girer”
“Okuyup da ne olacak, zaten mezunlar iş bulamıyor” (MY15)*

Bu gibi yaygın söylemler, ailelerin çocuklarını eğitim sürecine yönlendirme konusundaki isteksizliğini yansıtmakta ve öğrencilerin okula olan ilgisini azaltmaktadır.

Öğrencilerin Eğitime Uyum Sorunu.

Velilerin olumsuz yaklaşımları doğrudan öğrencilerin motivasyonuna yansımakta ve eğitime uyum sağlamakta zorlanmalarına neden olmaktadır:

“Köy okullarında yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, öğrencilerin eğitime adapte olamamasıdır.” (MYÖ15)

Bu durum sadece akademik başarıyı değil, okul içi disiplini ve öğrencinin geleceğe dair umutlarını da olumsuz etkilemektedir.

Veli Eğitimi.

Katılımcıya göre bu zihniyetin değişmesi için yalnızca öğrencilere değil, aynı zamanda velilere de yönelik bilinçlendirici programların düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır:

“Bu zihniyetin değişmesi için Milli Eğitim Bakanlığı’nca velilere yönelik bilinçlendirici seminerlerin ve eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.” (MYÖ15)

Ailelerin eğitim konusundaki bilinç düzeyinin yükseltilmesi, öğrencilerin akademik sürece daha etkin katılım göstermesine katkı sağlayacaktır.

Genel Değerlendirme

(MYÖ15) katılımcısının görüşleri, köy okullarındaki eğitimin yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda sosyo-kültürel koşullardan da etkilendiğini göstermektedir. Öğrencilerin eğitim sürecine katılımı büyük ölçüde ailelerinin bakış açısına bağlıdır. Bu nedenle, toplumsal farkındalığın artırılması, yalnızca okul içinde değil, okulun dışında da eğitimin niteliğini iyileştirecek stratejik bir adımdır.

Toplumla İlişkiler

Veli Tutumları ve Eğitime Bakış.

Katılımcı, köylerde görev yapan bir ortaokul müdürü olarak, kırsaldaki velilerin eğitim anlayışının şehirdeki velilere kıyasla farklı olduğunu belirtmektedir:

“Kırsalda yaşayan velilerin eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, okula ve eğitime bakışlarının şehirdeki velilerden farklı olduğu açıkça görülmektedir.” (OM32)

Bu farklılığın en belirgin örneklerinden biri, erkek çocuklara yönelik “okumazsan hayvanlara bakarsın” yaklaşımıdır:

“Okuyorsan oku, okumazsan hayvanlarla ilgilenirsin” (OM32)

Kız çocukları için ise evliliğe yönlendirme oldukça yaygındır:

“Kız çocukları için ise, ortaokulu bitirdikten sonra eğitime devam etmeyip evlenmeleri gerektiği yönünde yaygın bir inanç bulunmaktadır.” (OM32)

Veli Katılımındaki Yetersizlik.

Velilerin toplantılara katılım sağlamamaları veya ilgisizlik göstermeleri, okul-aile ilişkilerinde ciddi kopukluklara neden olmaktadır:

“Velilerin okula davet edilmesinde de ciddi güçlükler yaşanmakta; bazıları işleri bahane ederek ya da babaların köyde bulunmadığını öne sürerek toplantılara katılmazken, bazıları tamamen ilgisiz kalmaktadır.” (OM32)

Bu ilgisizlik kimi zaman çocukların sağlığına dair konularda da kendini göstermektedir:

“Bahar aylarının başında, 3. sınıf öğrencim Baran’ın ensesinde bir kene fark ettim. Ailesine hemen bilgi verip çocuğu okuldan alarak hastaneye götürmelerini istedim. Çocuğu aldılar ama hastaneye götürmek yerine, kendi yöntemleriyle keneyi çıkarmışlar.” (OM32)

Katılımcı, bu olayla birlikte velilerin çocuklarına gösterdiği ilgiyi, hayvanlara gösterdikleri hassasiyetle kıyaslamaktadır:

“Ailenin büyükbaş hayvanlarından biri hastalanınca hemen veterineri çağırmışlar, sonuç alamayınca da hayvanı araca yükleyip Erzurum merkeze götürmüşler.” (OM32)

Veli Bilinçlendirme.

Katılımcı, bu tür sorunların çözümünün velilere yönelik bilinçlendirici çalışmalarla mümkün olacağını belirtmektedir:

“Bu zihniyetin değişmesi adına, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından velilere yönelik bilinçlendirici eğitimlerin yaygınlaştırılması ve bu konuda bilgilendirme çalışmalarının artırılması talep edilmektedir.” (OM32)

(OM32) kodlu katılımcının görüşleri, köy okullarındaki eğitimin sadece kurumsal değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal koşulların da etkisi altında olduğunu göstermektedir. Veli ilgisinin eksikliği, çocukların eğitime katılımını ve başarılarını doğrudan etkilemekte; yerel inanç ve alışkanlıklar çoğu zaman eğitimin önünde bir engel olarak durmaktadır. Bu nedenle yalnızca okul temelli değil, toplum temelli eğitim politikalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Yönetimsel Sorunlar

Devamsızlık ve Başarı Düşüklüğü.

Katılımcı, köy okullarında özellikle ortaokul kademesinde öğrencilerin sık sık devamsızlık yaptığını ve bu durumun doğrudan akademik başarıyı olumsuz etkilediğini belirtmektedir:

“Köy okullarında karşılaşılan en temel sorunlardan biri, öğrencilerin sık sık devamsızlık yapmaları ve akademik başarılarının düşük olmasıdır.” (OM27)

Devamsızlık problemiyle birlikte başarı düşüklüğü, öğrencilerin ilerleyen eğitim kademelerinde başarısız olmasına neden olmakta ve bu başarısızlığın sorumluluğu çoğu zaman okul yöneticilerine yüklenmektedir:

“Bu durum, özellikle ortaokul kademesinde sınıf tekrarının uygulanmasındaki zorluklarla birleştiğinde, öğrencilerin lise eğitimlerinde başarısız olmalarına yol açmakta ve bu başarısızlık çoğunlukla okul yönetiminin sorumluluğunda görülmektedir.” (OM27)

Politika ve Düzenleme Eksikliği.

Katılımcı, bu tür yapısal sorunların çözümünde yerel uygulamaların yetersiz kaldığını, bu nedenle üst düzeyde ve sistemli bir çözüm beklediklerini ifade etmektedir:

“Bu sebeple, söz konusu sorunun çözümü için Milli Eğitim Bakanlığı’ndan kalıcı ve etkili düzenlemeler beklenmektedir.” (OM27)

(OM) kodlu katılımcının vurguladığı üzere, köy okullarında öğrencilerin eğitime düzenli katılım göstermemesi ve buna bağlı olarak akademik başarılarının düşük olması, önemli bir yapısal sorundur. Bu durum sadece bireysel değil, yönetsel ve sistemsel bir problem olarak ele alınmakta ve okul yönetimlerinin üzerinde haksız bir yük oluşturmaktadır. Bu nedenle, öğrenci devamsızlığına ve başarı düşüklüğüne yönelik merkezi düzeyde politika geliştirilmesi, okul yöneticilerinin elini rahatlatacak ve eğitim sürecinin kalitesini artıracaktır.

Toplumla İlişkiler

Velilerle Öğretmenler Arasındaki Güvensizlik.

Katılımcıya göre köy okullarında en önemli sorunlardan biri, veliler ve öğretmenler arasında karşılıklı güven eksikliğidir. Bu durum, eğitimin sağlıklı işlemlerini engelleyen temel engellerden biridir:

“Köy okullarında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, yönetici olarak da tecrübe ettiğim üzere, velilerle öğretmenler arasında yaşanan karşılıklı güvensizliktir.” (İM4)

Veliler, küçük problemleri büyütüp öğretmenlere yönelik güvenlerini yitirirken; öğretmenler de benzer biçimde velilere güven duymamaktadır:

“Veliler, çoğu zaman basit sorunları abartarak öğretmene olan güvenlerini yitirirken, öğretmenler de benzer şekilde velilere güven duymamaktadır.” (İM4)

Bu güvensizlik ortamı, öğretmenlerin sadece ders anlatmaya odaklanmasına neden olmakta ve pedagojik katkıyı sınırlandırmaktadır:

“Öğretmenler herhangi bir tepki ya da şikâyetle karşılaşma endişesiyle sadece derslerini anlatıp günü tamamlamaya çalışmaktadır.” (İM4)

Velilerin Öğretmene Yönelik Algısı.

Katılımcı, velilerin öğretmeni sadece “ders anlatan kişi” olarak görmesinin, öğretmen-veli iletişimini daha da zayıflattığını vurgulamaktadır:

“Velilerin öğretmeni sadece akademik bilgi aktaran biri olarak görmeleri, öğretmenlerin öğrencilerin davranışsal gelişimine yönelik müdahalelerini kabul etmemelerine yol açmaktadır.” (İM4)

Örneğin, öğretmen çocuğun davranış sorununu paylaşmak istediğinde, velilerden dışlayıcı tepkiler geldiği belirtilmektedir:

“Öğretmen, öğrencinin olumsuz davranışlarını velisiyle paylaşmak istediğinde, kimi zaman ‘Siz çocuğuma karışamazsınız, sadece dersinizi anlatın’ gibi tepkilerle karşı karşıya kalabilmektedir.” (İM4)

Yönetimsel Sorunlar

Yönetici ve Öğretmen İlişkilerinde Sorumluluk Dağılımı.

Yönetici, öğretmenlerle olan ilişkilerde çatışmadan kaçınma eğiliminin baskın olduğunu, bu nedenle otorite yerine uzlaşmacı ve çekingen bir tutum sergilendiğini belirtmektedir:

“Zaten köy okullarında yöneticiler, öğretmenlerinin gönlünü yapmaya, ‘aman sorun çıkmasın’ anlayışıyla hareket etmeye çalışmaktadır.” (İM6)

Bu durum yalnızca öğretmenlerle sınırlı kalmamakta, yöneticilerin kendi kurumlarını sahiplenme düzeyini de etkilemektedir:

“Yöneticiler de benzer şikâyetlerde bulunmakta ve görev yaptıkları kurumu sahiplenmek yerine bir iş yeri olarak görme eğilimindedirler.” (İM6)

(İM) kodlu katılımcının aktardığına göre, köy okullarındaki eğitim süreci yalnızca fiziksel koşullarla değil, aynı zamanda iletişim temelli sosyal sorunlarla da sekteye uğramaktadır. Öğretmen-veli-güven ilişkisi, eğitim ortamlarının niteliği açısından hayati bir unsurdur. Bu güvensizlik ortamı, öğretmenlerin inisiyatif almasını engellemekte, yöneticilerin ise pasif bir rol üstlenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, veli-öğretmen ilişkisini güçlendirmeye yönelik yerel ve ulusal düzeyde bilinçlendirme çalışmaları yapılması yöneticilerin ortak talebidir.

Fiziksel Sorunlar

Okul Binalarının Yetersizliği ve Onarım İhtiyacı.

Katılımcı, köy okullarının fiziki koşullarının son derece yetersiz olduğunu ve ciddi bakım-onarım ihtiyaçlarının bulunduğunu ifade etmektedir:

“Fiziksel mekânların yetersiz olduğu, okul binalarının bakım ve onarım ihtiyacının oldukça fazla olduğu tespit edilmiştir.” (İM1)

“Binaların eski olması, aynı zamanda güvenlik açısından da risk teşkil etmektedir.” (İM1)

Altyapı Eksiklikleri.

Temel altyapı yetersizliklerinin, eğitimi doğrudan aksattığı belirtilmektedir:

“Isıtma, elektrik, su ve internet erişimi gibi temel altyapı eksikliklerinin, eğitim-öğretim sürecini aksattığı belirlenmiştir.” (İM1)

Yönetici İş Yükünün Artması.

Köy okulundaki yöneticilerin, yalnızca yönetsel değil; fiziki ve bakım onarım işlerini de üstlendiği, yöneticiliğin çok yönlü ve yorucu bir görev haline geldiği aktarılmaktadır:

“Yönetici, kimi zaman temizlik görevlisi gibi tuvaletleri temizler, kimi zaman bahçıvan olup okul bahçesini düzenler. Gerektiğinde eline fırça ve rulo alarak duvarları boyar, matkap ve testereyle sıraları, kapıları ya da dolapları onaran bir marangoz gibi çalışır.” (İM1)

“Kışın karla kapanan yolları açarak öğrencilerin okula güvenle ulaşmalarını sağlar. Soğuk havalarda su boruları donduğunda ise köy çeşmesinden su taşıyarak okulun su ihtiyacını karşılar.” (İM1)

Yönetimsel Sorunlar

Öğretmen Sirkülasyonu ve Branş Öğretmeni Eksikliği.

Sık öğretmen değişiklikleri ve kadrolu branş öğretmeni eksiklikleri, eğitimde sürekliliği engellemekte ve kaliteyi düşürmektedir:

“Öğretmen atamalarının geç yapılması ya da öğretmen sirkülasyonunun fazla olması nedeniyle eğitimde süreklilik sağlanamamakta, bu durum öğrencilerin akademik gelişimini olumsuz etkilemektedir.” (İM1)

“Branş öğretmeni eksikliği nedeniyle bazı dersler, özellikle uzmanlık gerektiren alanlar, genellikle ücretli öğretmenler aracılığıyla verilmektedir.” (İM1)

Destek Personeli ve Bütçe Yetersizliği.

Destek personelinin eksikliği yöneticilere ağır iş yükü bindirmekte; bütçe yetersizliği ise hem fiziki koşulları hem de materyal erişimini sınırlamaktadır:

“Destek personelinin (hizmetli, güvenlik görevlisi vb.) eksikliği, okul yöneticilerini oldukça zor durumda bırakmaktadır.” (İM1)

“Köy okullarında bütçenin yetersiz olması, fiziki altyapıdan eğitim materyali eksikliğine kadar birçok soruna yol açmakta ve bu durum genel olarak eğitim kalitesini düşürmektedir.” (İM1)

Mali Yetki ve Mevzuat Sorunları.

Yöneticilerin mali karar alma yetkilerinin sınırlı olması, merkeziyetçi yapıdan dolayı süreçleri yavaşlatmakta; mevzuatın yerel ihtiyaçlara yanıt veremediği vurgulanmaktadır:

“Okul idarecilerinin mali karar alma süreçlerinde yetkilerinin sınırlı olduğu, birçok işlemin merkezi yönetim onayına bağlı olması nedeniyle sürecin yavaş ilerlediği görülmüştür.” (İM1)

“Mevzuatın köy okullarının dinamiklerine uygun olmadığı ve yerel ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kaldığı anlaşılmıştır.” (İM1)

Toplumla İlişkiler

Ailelerin Eğitim Bilincinin Zayıf Olması.

Ailelerin ekonomik yetersizlikleri ve eğitime bakış açısı, öğrencilerin başarılarını doğrudan etkilemektedir:

“Velilerin ekonomik durumunun zayıf olması nedeniyle okula maddi katkı sağlanamamakta... Devamsızlık oranlarının yüksek olduğu ve özellikle tarım ve hayvancılıkla uğraşan ailelerin çocuklarında bu oranın daha da fazla olduğu gözlemlenmiştir.” (İM1)

“Ailelerin eğitim bilincinin yetersiz olması da öğrencilerin akademik başarılarının düşük olmasına sebep olmaktadır.” (İM1)

Veli Katılımı ve Bilgilendirme Eksikliği.

Veli-okul iletişiminin zayıf olduğu, velilerin eğitime dair politikalardan haberdar olmadığı belirtilmiştir:

“Velilerin eğitim politikalarına hâkimiyetlerinin zayıf olduğu, okulla iletişimlerinin yeterince güçlü olmadığı tespit edilmiştir.” (İM1)

“Bu nedenle veli eğitim programlarının artırılması gerektiği ortaya çıkmıştır.” (İM1)

Yerel İş Birliği Eksiklikleri.

Köy okullarının yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yeterli düzeyde iş birliği içinde olmaması, kaynak kullanımını sınırlamaktadır:

“Köy okullarının yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yeterince iş birliği içinde olmadıkları belirlenmiştir.” (İM1)

(İM1) kodlu katılımcının kapsamlı anlatımları, köy okulunda yöneticilik görevini yalnızca idari değil, aynı zamanda fiziki, teknik ve insani birçok alanı kapsayan çok yönlü bir sorumluluk olarak çizmektedir. Eğitim sisteminin merkezden taşraya uyarlanmamış yapısı, yöneticileri ve öğretmenleri sistemsel yüklerle baş başa bırakmakta; eğitimin niteliğini zayıflatmaktadır. Bu doğrultuda, Milli Eğitim Bakanlığı’nın kırsal okul yönetimini destekleyici yapısal reformlara gitmesi gerektiği güçlü biçimde vurgulanmaktadır.

Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Anket Elde Edilen Bulgular

Bu anket bulgusu, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verilen yanıtlara baktığımızda, köy okullarında görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğunun ya yeni atandığı ya da en fazla üç yıllık mesleki deneyime sahip olduğu, yani oldukça sınırlı yöneticilik tecrübesine sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir. Yine anket sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, yüzde seksenin üzerinde erkek yöneticilerin görev yaptığı, buna karşın kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Anket

verilerinin analizine göre aşağıdaki tabloda yer alan çeşitli sorunların mevcut olduğu belirlenmiştir. Bu sorunlara yönelik olarak, ilgili yetkili birimlerden çözüm üretilmesi yönünde beklentiler dile getirilmektedir.

Tablo 3. *Katılımcı Görüşlerine Dayalı Tematik Özetler*

Tema	Özet İfade
Veli İlgisizliği	Velilerin eğitime yeterince önem vermemesi, destek eksikliği
Okulun Fiziki ve Bütçe Eksikliği	Okulun bakımsızlığı, bütçe yetersizliği
Barınma ve Ulaşım Sorunları	Lojman eksikliği, ulaşım zorlukları
Araç-Gereç ve Malzeme Eksikliği	Kütüphane, laboratuvar eksikliği; kitap içeriklerinin yetersizliği
Fırsat Eşitsizliği	Köy okullarının şehir okullarına göre olanak bakımından geri kalması
Sosyal İmkânların Kısıtlılığı	Kültürel ve sportif faaliyetlerin olmaması

Tablo 4. *Katılımcı Görüşlerine Dayalı Tematik Frekans Tablosu*

Tema	Frekans (f)
Veli İlgisizliği	11
Okulun Fiziki ve Bütçe Eksikliği	6
Barınma ve Ulaşım Sorunları	5
Araç-Gereç ve Malzeme Eksikliği	5
Fırsat Eşitsizliği	3
Sosyal İmkânların Kısıtlılığı	3

Tablo 5. *Anket Verisine Dayalı Tematik Frekans Dağılımı*

Tema	Özet İfade	f
Veli İlgisizliği	Velilerin eğitime yeterince önem vermemesi, destek eksikliği	11
Okulun Fiziki ve Bütçe Eksikliği	Okulun bakımsızlığı, bütçe yetersizliği	6
Barınma ve Ulaşım Sorunları	Lojman eksikliği, ulaşım zorlukları	5
Araç-Gereç ve Malzeme Eksikliği	Kütüphane, laboratuvar eksikliği; kitap içeriklerinin yetersizliği	5
Fırsat Eşitsizliği	Köy okullarının şehir okullarına göre olanak bakımından geri kalması	3
Sosyal İmkânların Kısıtlılığı	Kültürel ve sportif faaliyetlerin olmaması	3
Toplam		33

Tablo 6. *Anket Verisine Dayalı Tematik Yüzdelik Dağılım*

Tema	Yüzde (%)
Veli İlgisizliği	33.3%
Okulun Fiziki ve Bütçe Eksikliği	18.2%
Barınma ve Ulaşım Sorunları	15.2%
Araç-Gereç ve Malzeme Eksikliği	15.2%
Fırsat Eşitsizliği	9.1%
Sosyal İmkânların Kısıtlılığı	9.1%
Toplam	100%

Temalara Göre Açıklamalar:

Veli İlgisizliği (f=11 / %33.3)

Katılımcılar, velilerin eğitime yeterince önem vermediğini, öğretmenlere destek sunmadıklarını ve bu durumun öğrencilerin başarısını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Bu durum, eğitim ortamında motivasyonu düşürmekte ve yönetim-veli ilişkilerini zedelemektedir.

Okulun Fiziki ve Bütçe Eksiklikleri (f=6 / %18.2)

Okulların çoğunun eski ve bakımsız olduğu, temel altyapı eksikliklerinin sürdüğü; ayrıca ayrılan bütçelerin yetersizliği sebebiyle eğitim materyallerine ve onarıma erişimde zorluk yaşandığı belirtilmiştir.

Barınma ve Ulaşım Sorunları (f=5/ %15.2)

Lojman eksikliği nedeniyle öğretmenlerin köylerde ikamet etmemesi, yolların kötü olması ve ulaşım sıkıntıları öğretmen devamlılığını engellemekte, eğitimde sürekliliği bozmaktadır.

Araç-Gereç ve Malzeme Eksikliği (f=5 / %15.2)

Eğitim materyallerinin eksikliği (laboratuvar, kütüphane, kitaplar vs.) öğrencilerin uygulamalı öğrenmesini sınırlandırmakta, öğretmenlerin derslerini verimli işleyebilmesini zorlaştırmaktadır.

Fırsat Eşitsizliği (f=3/ %9.1)

Köy okullarının şehir merkezindeki okullara kıyasla daha az olanaklara sahip olması, eğitimde adaletsizlik yaratmakta; kırsaldaki öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini sınırlamaktadır.

Sosyal İmkânların Kısıtlılığı (f=3/ %9.1)

Kültürel ve sportif faaliyet alanlarının yokluğu öğrencilerin sosyal gelişimini engellemekte, motivasyon eksikliğine neden olmaktadır.

Tablo 7. Çözüm Önerileri ve Destekleyici İstatistikler

Çözüm Önerileri	Uygulanmasını Öneren Yöneticiler (%)
Okul binalarının bakımı-onarımları	%88
Öğretmen teşviklerinin (maaş, lojman, ek destek)	%82
Devlet ve yerel yönetim bütçelerinin	%80
Ailelere yönelik eğitim ve farkındalık yaratmak	%74
Taşınmalı eğitimin daha verimli hale getirilmesi	%70
Yöneticilerin karar alma ayrıntılarında daha fazla yetki sahibi olması	%65
İnternet ve teknolojinin geliştirilmesinin	%77

Bu istatistikler, köy okullarında yöneticilik yapan idarecilerin hangi çözüm önerilerine daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, köy okullarındaki yöneticilerin karşılaştıkları başlıca sorunların; fiziksel altyapı yetersizlikleri, öğretmen temininde yaşanan güçlükler, maddi kaynak eksikliği, öğrenci devamsızlığı, veli ilgisizliği, bürokratik sınırlılıklar ve teknolojik imkânsızlıklar olduğunu göstermiştir.

Elde edilen bu bulgular, mevcut literatür ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Örneğin, Taymaz (2011) ile Başaran ve Çinkır'ın (2011) çalışmaları, kırsal bölgelerdeki okul yöneticilerinin altyapı ve personel yetersizlikleri nedeniyle eğitim süreçlerinde ciddi zorluklar yaşadıklarını ortaya koymuştur. Özellikle öğretmenlerin kırsal bölgelerde uzun süre görev yapmak istememeleri ve öğretmen sirkülasyonunun fazla olması, bu çalışmada da vurgulandığı üzere, öğrencilerin akademik başarısını olumsuz etkilemektedir.

Ayrıca, bu çalışmada ortaya çıkan maddi kaynak eksikliği sorunu da literatürle tutarlıdır. Okul binalarının eski ve bakımsız olması, ders araç-gereçlerinin yetersizliği ve internet gibi temel teknolojik donanım eksiklikleri, yöneticilerin sıklıkla dile getirdiği problemler arasındadır. Bu durum, okul yöneticilerinin yalnızca eğitsel değil, aynı zamanda fiziki ve idari sorunlarla da mücadele etmek zorunda kaldıklarını göstermektedir.

Araştırma bulguları, kırsal bölgelerde öğrenci devamsızlığının yaygın olduğunu ve bunun temel nedenlerinden birinin ailelerin eğitim sürecine olan ilgisizliği olduğunu ortaya koymuştur. Ailelerin eğitime bakış açısının, çocuklarının motivasyonunu ve devamlılığını etkilediği yönündeki bulgular, Aydın'ın (2013) kırsal kesimde velilerin eğitim sürecine katılım düzeyinin düşüklüğünü gösteren araştırmasıyla da örtüşmektedir.

Tüm bu veriler ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Köy okullarında görev yapan yöneticilerin iş yükü, sadece idari değil; aynı zamanda fiziki, mali ve sosyal sorunları da içerecek şekilde oldukça fazladır.

Öğretmenlerin kırsalda kalıcılığının sağlanamaması, eğitimde sürekliliği ve kaliteyi zayıflatmaktadır.

Altyapı ve materyal yetersizlikleri, eğitim ortamlarının niteliğini doğrudan düşürmektedir.

Veli ilgisizliği, öğrenci devamsızlığına ve akademik başarısızlığa yol açmaktadır.

Bu sorunların çözümü için aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

MEB, köy okullarına yönelik özel bütçe kalemleri oluşturmalı ve bu bütçelerin yerel ihtiyaçlara göre kullanılmasına olanak tanımalıdır.

Kırsalda görev yapan öğretmenlerin kalıcılığını teşvik eden kadro politikaları geliştirilmeli, öğretmenlere barınma ve ulaşım gibi alanlarda destek sağlanmalıdır.

Velilere yönelik bilinçlendirme ve katılım programları yaygınlaştırılmalı, özellikle kırsal bölgelerde veli-okul iş birliği güçlendirilmelidir.

Yöneticilere daha fazla yetki ve kaynak sağlanmalı, okul içi karar süreçlerinde esneklik artırılmalıdır.

Sonuç olarak, köy okullarında sürdürülebilir ve nitelikli bir eğitim ortamı oluşturmak, yalnızca yöneticilerin çabalarıyla değil; merkezi yönetim politikaları, yerel destekler ve toplumsal farkındalık ile mümkün olacaktır. Bu nedenle, politika yapıcıların kırsal eğitimi öncelikli alanlardan biri olarak ele alması ve sorunlara yerel gerçekliklere uygun, kalıcı çözümler üretmesi büyük önem taşımaktadır.

Öneriler

Uygulayıcılara (MEB, İl/İlçe MEM, okul yöneticileri) Yönelik Öneriler

Fiziki Altyapının İyileştirilmesi

Köy okullarına ayrılan bütçeler artırılmalı; okul binalarının bakım-onarımı, ısıtma, su, elektrik ve internet gibi temel altyapı ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Öğretmen İstikrarı İçin Teşvik Politikaları

Kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerin uzun süreli hizmetini teşvik eden özlük hakları, barınma desteği ve kariyer fırsatları geliştirilmelidir.

Aile Katılımı ve Bilinçlendirme

Ailelerin eğitime aktif katılımını sağlamak amacıyla düzenli veli eğitim programları, bilinçlendirme seminerleri ve ev ziyaretleri gibi uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

Öğrenci Devamsızlığını Azaltma

Özellikle tarım ve hayvancılıkla uğraşan ailelerin çocuklarının devamsızlık oranlarını azaltmak amacıyla pansiyonlu yatılı bölge okullarının sayısı artırılmalı, öğrenci taşıma sistemleri geliştirilmelidir.

Yönetimsel Yetki ve Esneklik

Okul yöneticilerine mali ve idari süreçlerde daha fazla yetki verilerek, merkeziyetçi yapıdan ziyade yerel ihtiyaçlara göre hareket edebilecek bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Sivil Katılım ve Paydaş İş Birliği

Devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliğine dayalı projeler geliştirilerek, köy okullarının ihtiyaçlarına çok aktörlü çözümler üretilmelidir.

Araştırmacılara ve Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışma, köy okullarında görev yapan yöneticilerin yaşadığı sorunları ortaya koymakla birlikte, bölgesel farklar da dikkate alınarak farklı coğrafi bölgelerde karşılaştırmalı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Nitel verilere dayalı bu araştırmanın yanı sıra, nicel araştırmalarla da desteklenerek daha geniş örneklemelerden elde edilecek verilerle genellenebilir sonuçlar üretilebilir.

Bu araştırma, yöneticilerin görüşlerine odaklanmıştır. Öğretmen, veli ve öğrenci görüşleri de dâhil edilerek çok boyutlu değerlendirmelerin yapılması, daha bütüncül sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

“Bir okul, müdürü kadar iyidir” anlayışından hareketle, okul yöneticilerinin liderlik rolleri, problem çözme stratejileri ve karar alma süreçleri üzerine derinlemesine çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi: Hizmet öncesi-hizmet içi eğitim. In C. Elma & Ş. Çınkır (Eds.), *21. yüzyılda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (ss. 145–161). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349–368.
- Aydın, A. (2013). Ailelerin eğitim sürecine katılım düzeyi: Kırsal ve kentsel farklılıklar. *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 320–335.
- Aytaç, D. T., & Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Başkanlığı. (2000). Eğitim yönetiminde yeni bir paradigma: Okul merkezli yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Balcı, A. (1999). *Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers and parents from four selected schools (in Ankara)*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Balcı, A. (2006). *Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları*. Eğitim-Bir-Sen Bildiriler Kitabı. Pozitif Matbaacılık.
- Balcı, A., & Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. Milli Eğitim Basımevi.
- Barnett, B. G., & Shoho, A. R. (2010, Ocak). Başlangıç ve deneyimli müdür yardımcılarının değişen gerçeklikleri. Bildiri, *Hawaii Uluslararası Eğitim Konferansı*, Honolulu, HI.
- Başaran, İ. E., & Çınkır, Ş. (2011). Köy okulu yöneticilerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 5–30.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192–199.
- Bozkurt, A. (2013). *Açık ve uzaktan eğitim için etkileşimli e-kitap değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi*. Anadolu Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (11. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(25), 249–274.
- Chapman, S. (2020). The significance of context: Autonomy and curriculum reform in rural schools. *The Curriculum Journal*, 31(2), 231–243.
- Chell, J. (1995). Introducing principals to the role of instructional leadership: A summary of a master’s project. SSTA Research Centre Report.
- Cranston, N., Ehrich, L., & Kimber, M. (2003). The ‘right’ decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders. *Westminster Studies in Education*, 26(2), 135–147.
- Cross, K. (2011). *Examining the role of principals in the retention of new teachers*. Dominican University of California.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi.

- Çelikkaya, H. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Alfa Yayınları.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1–12.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(3), 297–309.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91–118.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027–1036.
- Demirtaş, Y., Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51(51), 421–455.
- Döş, İ., & Sağır, M. (2013). Birleştirilmiş sınıflı ilkokulların yönetim sorunları. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 237–250.
- Dursun, F. (2006). Birleştirilmiş sınıflarda eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 33–57.
- Duyar, İ., & Meriwether, C. (1997). *Okul yönetimi*. YÖK-Öğretmen Eğitimi Dizisi.
- Eğitimin yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu: 16–17 Mayıs 2002, Ankara: Bildiriler (s. 145–161). (2002). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63–71.
- Francone, J. (2017). *Systems of support for elementary school principals: A case study* [Unpublished doctoral dissertation, Walden University].
- Ganon-Shilon, S. (2018). *Exploring school principals' sense-making of their leadership role within the national reform "Courage to Change"* (Winner, Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Awards in Educational Leadership and Strategy). Emerald Group Publishing.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1999). Can leadership enhance school effectiveness? In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (pp. 135–152). Paul Chapman Publishing.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.
- Karaköse, S. (2014). Üniversite öğrencilerinde uyku kalitesi ve etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(3), 193–198.
- Karakütük, K., & Özdoğan-Özbal, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözümede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 33–60.
- Kaşkaya, A. (2012). Öğretmen yeterlilikleri kapsamında yapılan araştırmaların konu, amaç, yöntem ve sonuçları açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 789–805.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi*. Bilim Yayınları.

- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137–158.
- Keskinkılıç, K. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Klocko, B. A., & Wells, C. M. (2015). Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness. *NASSP Bulletin*, 99(4), 332–355. <https://doi.org/10.1177/0192636515619727>
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (9. baskı). Beta Yayınları.
- KODA. (2019). KODA 2018–2019 faaliyet raporu. https://www.kodegisim.org/static/2018_2019_faaliyet_raporu.pdf
- KODA. (2020). KODA 2019–2020 faaliyet raporu. <https://www.kodegisim.org/static/KODA%202019-2020%20Faaliyet%20Raporu%20.pdf>
- Korkmaz, Z. (2006). Eski Anadolu Türkçesinin Türk dili tarihindeki yeri. *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı - Belleten*, 52(2004/2), 99–105.
- Koşar, N. (2013). İtalya’da yerel yönetimler ve merkezi yönetim-yerel yönetimler arası mali ilişkiler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 327–334.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3, 18–23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2014.12.001>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Müdürler ve öğretmen liderlik etkileri: Bir tekrar. *Okul Liderliği ve Yönetimi*, 20, 415–434. <https://doi.org/10.1080/713696963>
- MEB. (2009). *İlköğretim Türkçe dersi öğretim programı ve kılavuzu (1–5. sınıflar)*. Devlet Kitapları Müdürlüğü Basım Evi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim*, 176, 86–97.
- Memduhoğlu, H. B., Yılmaz, K., & Şahin, M. (2008). Stratejik planlamanın eğitim liderliği açısından önemi. *Eğitim Yönetimi*, 14(1), 1–20.
- Mendels, P., & Mitgang, L. D. (2013). Creating strong principals. *Educational Leadership*, 70(7), 22–29.
- Mozakoğlu, M. (2013). Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin eğitim yönetimine yaklaşımı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(12), 219–232.
- Nethels, S. W. (2010). *The principal’s roles in creating and maintaining working conditions in schools in Georgia*. Georgia Southern University.
- Ozmusul, M. (2017). Kaos ve karmaşıklık karşısında dayanıklı okul liderlerine ihtiyacımız var. *Eğitim Reformu Dergisi*, 2(1), 17–25. <https://doi.org/10.22596/erj2017.0201.17.25>
- Özdemir, M., Özdemir, O., & Gül, M. (2020). Birleştirilmiş sınıflı okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin birleştirilmiş sınıf uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 87–101.
- Palavan, Ö., & Göçer, V. (2017). Sınıf öğretmenlerinin birleştirilmiş sınıflarda karşılaştıkları problemler (Malatya il örneği). *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 69–96.

- Parson, L., Hunter, C. A., & Kallio, B. (2016). Exploring educational leadership in rural schools. *Planning and Changing*, 47(1-2), 63-81.
- Paul Chapman. (n.d.). Eğitim yönetimi: Teori, politika ve uygulamayı yeniden tanımlamak (ss. 178-190). Londra. <https://doi.org/10.4135/9781446219676.n14>
- Prestine, N. A., & Nelson, B. S. (2005). How can educational leaders support and promote teaching and learning? New conceptions of learning and leading in schools. In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 46-60). Teachers College Press.
- Retna, K. S. (2015). Different approaches to the professional development of principals: A comparative study of New Zealand and Singapore. *School Leadership & Management*, 35(5), 524-543.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73, 417-458. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0262.2005.00584.x>
- Saban, A. (2007). Lisansüstü öğrencilerin nitel araştırma metodolojisine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 469-485.
- Saban, A., & Ersoy, A. (Eds.). (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı Yayınları.
- Sagor, R., & Barnett, B. G. (1994). *The TQE principal: A transformed leader* (Vol. 4). Corwin Press.
- Sarpkaya, O. A. (2013). Boşanmış kadınlarda toplumsal baskılara direnme stratejileri: Van örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(26), 29-50.
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108.
- Sezgin, S. (2016). (Kitap özeti) *Öğrenme ve öğretimin oyunlaştırılması: Çalışma ve eğitim için oyun tabanlı yöntem ve stratejiler. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 187-197.
- Shirrell, M. (2016). Düşük performans gösteren okullarda yeni müdürler, hesap verebilirlik ve bağlılık. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 558-574. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2015-0069>
- Smith, A. (2014). *Milletlerin zenginliği* (H. Derin, Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Educational leadership and management. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 431-466. <https://doi.org/10.1177/0013161X13505290>
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- Summak, M. S., & Karadağ, N. (2009). Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 130-140.
- Şeren, M. (2008). Köye öğretmen yetiştirme yönüyle köy enstitüleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 203-226.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitimde planlama ve değerlendirme*. Pegem Akademi Yayıncılık.

- Üstün, A., & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13–20.
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1–21.
- Woods, B. T. (2012). *Competency gaps among assistant principals: Impacts on satisfaction and job role differentiation*. The University of Texas at San Antonio.
- Yıkıcı, B. (2019). *Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve stratejik planlamadaki hazırbulunuşluğunun paydaşlara göre değerlendirilmesi*. Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yirci, R., & Kocabaş, İ. (2010). The importance of mentoring for school principals: A conceptual analysis. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 2(5), 1–7.

EKLER

EK-1. Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Anket

Açıklama:

Bu anket, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz yanıtlar bilimsel çalışmalarda kullanılacak olup gizliliğiniz korunacaktır.

1. KİŞİSEL BİLGİLER

(İsteğe bağlı olarak yanıtlayabilirsiniz.)

1.1. Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
☐ Erkek

1.2. Yaş aralığınız:

- ☐ 25 yaş ve altı
☐ 26-35 yaş
☐ 36-45 yaş
☐ 46-55 yaş
☐ 56 yaş ve üzeri

1.3. Mesleki deneyiminiz kaç yıldır?

- ☐ 0-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16 yıl ve üzeri

1.4. Kaç yıldır köy okulunda yöneticilik yapıyorsunuz?

- ☐ 0-3 yıl
☐ 4-7 yıl
☐ 8-12 yıl
☐ 13 yıl ve üzeri

1.5. Görev yaptığınız okulun bulunduğu il ve ilçe: _____

1.6. Okulunuzun öğrenci sayısı:

- ☐ 0-20
☐ 21-40
☐ 41-60
☐ 60 ve üzeri

2. YÖNETİMSEL SORUNLAR

2.1. Köy okulunda yönetici olarak en çok karşılaştığınız yönetsel sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Yeterli yönetim desteğinin olmaması
- ☐ Personel eksikliği
- ☐ Resmi işlemlerde bürokratik engeller
- ☐ Yetki ve sorumluluk dengesizliği
- ☐ Diğer (Belirtiniz): _____

2.2. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğünden yeterli desteği alıyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kısmen

3. AKADEMİK VE EĞİTİMLE İLGİLİ SORUNLAR

3.1. Köy okullarında eğitim sürecinde en sık karşılaştığınız akademik sorunlar nelerdir?

- ☐ Ders materyali eksikliği
- ☐ Öğrencilerin akademik başarı düzeyinin düşük olması
- ☐ Öğretmen yetersizliği veya sık değişmesi
- ☐ Öğrencilerin eğitime ilgisizliği
- ☐ Diğer (Belirtiniz): _____

4. FİZİKSEL VE ALTYAPI SORUNLARI

4.1. Okulunuzun fiziki altyapısı yeterli mi?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Kısmen

4.2. Okulunuzda aşağıdaki eksikliklerden hangileri bulunmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Derslik yetersizliği
- ☐ Isınma, su veya elektrik problemleri
- ☐ Teknolojik donanım eksikliği
- ☐ Bakım ve onarım eksikliği
- ☐ Diğer (Belirtiniz): _____

5. SOSYAL VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER

5.1. Köy okullarında görev yapmanın en büyük sosyal ve çevresel zorlukları nelerdir?

- ☐ Velilerin eğitime ilgisizliği
- ☐ Sosyo-ekonomik koşulların yetersizliği
- ☐ Öğrencilerin ulaşım sorunu
- ☐ Sosyal etkinliklerin kısıtlı olması
- ☐ Diğer (Belirtiniz): _____

5.2. Velilerin eğitime bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- ☐ Destekleyici
☐ Kısmen destekleyici
☐ Destekleyici değil

6. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE GENEL GÖRÜŞLER

6.1. Köy okullarında karşılaşılan sorunların çözümü için hangi önerileri sunabilirsiniz?

6.2. Yetkililere iletmek istediğiniz ek görüş ve önerileriniz nelerdir?

Teşekkürler!

Bu çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz. Yanıtlarınız bilimsel amaçlarla kullanılacak olup gizliliğiniz korunacaktır.

EK-2. Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerine Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Araştırmanın Amacı:

Bu görüşme formu, köy okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel, akademik, fiziksel ve sosyal sorunları belirlemek ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Kişisel Bilgiler:

(İsteğe bağlıdır, gizliliğiniz korunacaktır.)

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: _____
3. Mesleki deneyiminiz (yıl): _____
4. Kaç yıldır köy okulunda yöneticilik yapıyorsunuz? _____
5. Görev yaptığınız okulun bulunduğu il/ilçe: _____
6. Okulunuzun öğrenci sayısı: _____

A. Yönetimsel Sorunlar

1. Köy okulunda yönetici olarak en çok karşılaştığınız yönetsel zorluklar nelerdir?
2. Bu zorluklarla başa çıkmak için hangi yöntemleri uyguluyorsunuz?
3. İl/ilçe milli eğitim müdürlüğünden yeterli desteği aldığınızı düşünüyor musunuz?
Neden?
4. Mevcut yönetim süreçlerinde hangi iyileştirmeler yapılmalıdır?

B. Akademik ve Eğitimle İlgili Sorunlar

5. Köy okullarındaki eğitim-öğretim sürecinde en sık karşılaştığınız akademik sorunlar nelerdir?
6. Öğretmen temininde veya öğretmenlerin motivasyonunda yaşadığınız sorunlar var mı?
Açıklar mısınız?
7. Köy okullarında akademik başarıyı artırmak için hangi önlemler alınmalıdır?

C. Fiziksel ve Altyapı Sorunları

8. Okulunuzun fiziki altyapısı yeterli mi? Hangi eksiklikler bulunmaktadır?
 9. Teknolojik altyapı (internet, akıllı tahta vb.) konusunda yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?
 10. Okul binalarının bakım ve onarımı konusunda karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
-

D. Sosyal ve Çevresel Faktörler

11. Köy okullarında görev yapmanın en büyük sosyal ve çevresel zorlukları nelerdir?
 12. Velilerin eğitime bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Destekleyici mi?
 13. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları eğitime nasıl yansıyor?
 14. Köy okullarında görev yapan yöneticilerin motivasyonlarını artırmak için neler yapılabilir?
-

E. Çözüm Önerileri ve Genel Görüşler

15. Köy okullarındaki sorunların çözümü için hangi somut önerileri sunabilirsiniz?
16. Yetkililere iletmek istediğiniz ek görüş ve önerileriniz var mı?

Teşekkürler!

Bu çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz. Yanıtlarınız bilimsel çalışmalarda kullanılacak ve gizliliğiniz korunacaktır.

EK-3. Etik Kurul Onayı

T.C.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu

ERZURUM

Toplantının Mahiyeti : Etik Kurulu

Etik Kurul Toplantının Tarihi : 03.03.2025

Toplantının Sayısı : 02

Karar-40: Danışmanlığını Prof. Dr. Ömer YILAR'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Metin ASLAN'ın “Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili etik kurul onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin “Köy Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi” isimli tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, oy birliği ile karar verilmiştir.

(e-imza)

Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK

Birim Etik Kurul Başkanı

(e-imza)

Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

(e-imza)

Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)

Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ

Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)

Prof.Dr. Mustafa CİHAN

Raportör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZ GEÇMİŞ

Erzurum ilinin Köprüköy ilçesine bağlı Yağan kasabasında doğdum. İlk, ortaokul ve lise öğrenimimi Yağan Kasabasında tamamladım. 2007 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Bayburt Eğitim Fakültesinde sınıf öğretmenliği bölümüne yerleştim. Bir buçuk dönem Bayburt Eğitim Fakültesinde okuduktan sonra Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesine yatay geçiş yaparak öğrenimimi 2011 yılında tamamladım. Aynı yıl Van Muradiye'ye bağlı Topuzarpa Milli Egemenlik İlkokulu'na öğretmen olarak atandım. 2016 yılına kadar Van'da çalıştıktan sonra Erzurum ili Köprüköy ilçesine bağlı Soğuksu İlkokuluna il dışı ataması ile geldim. Burada yaklaşık 4 yıl çalıştıktan sonra Köprüköy Halk Eğitimi Merkezine müdür yardımcısı olarak atandım. Burada da 2 yıl çalıştıktan sonra, 2021 yılında Yağan Cumhuriyet İlkokulunda okul müdürü olarak göreve başladım ve halen bu görevime devam etmekteyim. Görev sürem boyunca 14 yıl çalıştım ve bu sürenin 13 yılını okullarda ve kurumlarda yöneticilik yaparak geçirdim. Evli ve 3 çocuk babasıyım.