

## Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Görüşleri: Nitel Bir İnceleme

*Opinions on the Problems Faced by School Principals: A Qualitative Study*

### ÖZET

Araştırmanın amacı okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlara yönelik görüşlerini belirlemektir. Bu çalışmada, nitel yöntem benimsenmiştir. Araştırma fenomenolojik desende bir araştırmadır. Araştırmanın katılımcılarını Ankara'da MEB'e bağlı okullarda görev yapan ortaokul okul müdürlerinden 12 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formunda okul müdürlerinin yaşadığı problemlere yönelik 4 açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu çalışmada analizler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır: velilerin beklentilerinin çeşitliliği, iletişim kopukluğu, veli tutumları, disiplin sorunları, rekabet ve karşılaştırma. Öğretmenlerle yaşanan sorunlar ise beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır: iletişim ve işbirliği, öğretim ve programlar, değerlendirme ve performans, iş yükü ve zaman yönetimi, öğretmen gelişimi ve desteklemesi. Öğrencilerle yaşanan sorunlar ise beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır: disiplin ve davranış sorunları, akademik performans ve motivasyon, öğrenci rehberlik ve psikososyal destek, öğrenci çatışmaları ve zorbalık, öğrenci katılımı ve öğrenci liderliği. Çözüm önerileri ise etkili iletişim ve işbirliği, eğitim politikalarının ve disiplin kurallarının gözden geçirilmesi, öğretmen ve personel gelişimi ve desteklenmesi, öğrenci katılımının ve öğrenci merkezli yaklaşımın güçlendirilmesi, ailelerin ve toplumun okula dahil edilmesi ve desteklenmesi olarak özetlenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretmen, Veli, Öğrenci


### ABSTRACT

The aim of the study is to determine the views of school principals on the problems they face. In this study, qualitative method was adopted. The research is a phenomenological research design. The participants of the study consisted of 12 secondary school principals working in schools affiliated to MoNE in Ankara. The data were obtained through interviews. The interview form included 4 open-ended questions about the problems experienced by school principals. In this study, the analysis was analyzed by content analysis. According to the results obtained from the research, the problems experienced by school principals focus on five different themes: diversity of parents' expectations, communication breakdown, parent attitudes, discipline problems, competition and comparison. The problems experienced by teachers focus on five different themes: communication and collaboration, teaching and programs, evaluation and performance, workload and time management, teacher development and support. Problems with students focus on five different themes: discipline and behavior problems, academic performance and motivation, student guidance and psychosocial support, student conflicts and bullying, student engagement and student leadership. Suggestions for solutions can be summarized as effective communication and collaboration, reviewing educational policies and disciplinary rules, teacher and staff development and support, strengthening student participation and student-centered approach, and involving and supporting families and community in school.

**Keywords:** School Principal, Teacher, Parent, Student

### GİRİŞ

Toplumlar kendi temel özelliklerine göre konfor alanları tasarlarlar. Konfor alanlarını korumak için kurallar oluşturulur. Bu yasaları değiştirmek zor olsa da, tutarlılıklarını sağlamak için çözümler araştırılır. Örgün ya da yaygın eğitimin gerekliliği, toplumsal normların aktarılması için bir araç olarak ortaya çıkar. Başaran'a (2000) göre bu senaryo, toplum üyelerinin eğitim taleplerini kendilerine öğretebilecek kişilerle ilişki kurarak karşılamaya çalışmaları nedeniyle ortaya çıkmıştır. İnsanların yaşadıkları çevrede eğitsel etkileşimlerden gelişen okul benzeri örgütlenmeleri toplum kınamamıştır ve toplum bunlara her zaman ihtiyaç duymuştur (Başaran, 2011). Bu örgütler, okullar henüz var olmadan önce oluşturulmuştur. Eğitim sisteminin temel işlevsel bileşeni ve üretim amaçlı fiziksel örgütlenmesi olarak okul, toplumların eğitim ve öğretim hizmetleri kavramıyla ilişkilendirdikleri yapı olarak tanımlanmaktadır (Açıklalın, 2007). Okulları diğer endüstrilerden ayıran en önemli özellik, bireylere sosyal becerilerini geliştirme ve güçlü ahlaki ilkeleri benimseme fırsatı vererek eğitimin temel direği olarak hizmet etmeleridir. Yeni planların, politikaların ve performansların oluşturulması, okulların daha verimli ve toplumun taleplerine hizmet edebilecek hale gelmesine yardımcı olabilir (Cafoğlu, 1996: 109).

Mehmet Çatal <sup>1</sup>   
Tarık Nakıcı <sup>2</sup>   
Zeki Ufuk Uysal <sup>3</sup>   
Sinem Şen <sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Çatal, M., Nakıcı, T., Uysal, Z. U. & Şen, S. (2023). "Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Görüşleri: Nitel Bir İnceleme", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:50; pp:2853-2861. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.70603>

Arrival: 12 May 2023  
Published: 30 June 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Okulu amaçları doğrultusunda canlı tutmak, oluşturulan planlar, politikalar ve performanslar içinde okul yönetiminin işidir (Bursalıoğlu, 2013). Okul faaliyetlerinin amaçlara uygun olarak planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve yönetilmesi, bu sürece herkesin dâhil edilmesi yönetimidir. Yönetmek ise gerekli yetki ve programa sahip olarak yönetim görevini gerektiği gibi yerine getirme sürecidir. Yetkili yönetici, bir kuruluşun personelini yönetmekle görevlendirdiği bireydir (Celep, 2004). İnsanlar okullardaki eğitim ve öğretim ortamlarını geliştirir, ancak aynı zamanda sorunları da beraberinde getirir. Bursalıoğlu (2013) okullarda sorunlara neden olabilecek faktörleri müdürler, öğretmenler, öğrenciler, devlet çalışanları, diğer personel, veliler, baskı gruplarının liderleri, işgücü piyasası ve merkezi örgütler olarak tanımlamaktadır. Temel eğitim yöneticisi olarak görev yapan okul müdürlerinin kurumlarını yönetirken karşılaştıkları bu sorunlar aynı zamanda yetki, hesap verebilirlik ve yükümlülükleriyle de ilgilidir (Demir, 2016). Bu benzetme, ilköğretim okullarındaki sorunların en bilgili gözlemcisi olarak, sorunlara ve çözümlere ilişkin vurguyu okul müdürüne yapmaktadır. Hem her okul müdürünün yönetsel becerileri hem de okul sisteminde ortaya çıkabilecek sorunlar çok önemlidir. Sorunları doğru tespit etmek, okullardaki zorlukların üstesinden gelmenin en önemli adımıdır. Sorunların kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi, çözüm yollarına yardımcı olacaktır.

Okullar toplumu etkileyen ve değiştiren kurumlardır. Okullar, teknolojinin ilerlemesine bağlı olarak değişen toplumun taleplerini yerine getirmek ve bu şekilde topluma yön vermek için geleceğe yönelik kendi iç değişimlerini yaratmalıdır. Çinkır'a (2010) göre, eğitim sistemini etkileyen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda okulların yönetimi daha zor ve karmaşık hale gelmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler, eğitimciler, öğretmenler, insan kaynakları uzmanları ve bütçe kaygıları okul liderlerinin karşılaştığı zorluklardan sadece birkaçıdır. Zorlukların doğru tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması, okulun dönüşümle ilgili faaliyetleri yürütmesini mümkün kılacaktır. Balkar'a (2009) göre örgütler, belirledikleri hedefler doğrultusunda işleyebilmeli ve varlıklarını sürdürebilmelidir. Bu hedeflere ulaşılabilmesi için doğru ve etkili bir şekilde yönetilmeleri gerekir. Diğer tüm şirketler gibi okulların da kendilerinden beklenenleri etkili bir şekilde karşılayabilmeleri için işleyen bir yönetim yapısına ihtiyaçları vardır. Okulun birçok yönü ve çeşitli personel talepleri okul müdürü tarafından dikkate alınmalıdır. Aslanargun ve Bozkurt (2012), okul müdürünün öğretimsel liderliğinin, öğrencilerin sınıftaki sorunları analiz etmelerine ve etkili çözümler üretmelerine yardımcı olmada çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda, yöneticiler sorunları saptayabilmek için okullarının tüm yönlerine erişebilmelidir. Okul müdürü, her bir okuldaki her bir boyuta nasıl erişileceğinin yanı sıra kullanacakları yaklaşım ve eylem derecesine ilişkin kriterleri de kendisi belirler. Okulun vizyonunu gerçekleştirmek için müdür, bölgenin ve ülkenin coğrafi, sosyolojik ve ekonomik yapısı, yerel yönetimler, STK'lar, iş adamları, veliler, öğretmenler ve diğer okul personeli de dahil olmak üzere bilgi ve deneyimlerini kullanarak her bir faktörü ayrı ayrı değerlendirmelidir. Müdür daha sonra okulun misyonuna karar vermelidir. Okullar bilgi aktarmak yerine, bilgi üretebilen insanların gelecekte toplum için nasıl daha değerli olabileceğini (Drucker, 1994), bilginin nasıl daha etkili bir şekilde paylaşılabilirliğini, öğrencilerin ve daha geniş bir topluluğun bilgiye nasıl erişebileceğini ve kullanabileceğini düşünerek sorunları tespit etmeli ve harekete geçmelidir. Okul yöneticileri, okullarda yapılan seçimlerden sorumlu tutuldukları için politika yapıcıların baskısı altındadır (Hallinger & Heck, 1996). Bu koşullar altında, ilköğretim okulu müdürleri sorunları ortaya çıkarmak için bürokrasi, yasalar ve kişisel yargılar gibi engelleri aşmak zorundadır. Bu bağlamda çalışmanın önemi, ilköğretim okullarının karşılaştığı sorunları okul liderlerinin bakış açıları bağlamında değerlendirmektir.

Okulların ve okul liderliği ekiplerinin uğraştığı her sorun aynı değildir. Bu nedenle kabul edilebilir çözümler sunmak özellikle zordur. Ortaya çıkan pek çok zorluğu daha iyi anlamak için bazı yazarlar bunları sınıflandırmaya çalışmaktadır. Çinkır'a (2010) göre, genel ve idari hizmetlerin yönetimi ile okulun mali durumuyla ilgili sorunlar müdürlerin başlıca endişeleri arasındadır. Okulun dış paydaşlarından kaynaklanan sorunlar üçüncü sırada, personelin kaliteli iş yapma becerisiyle ilgili sorunlar dördüncü sırada ve öğrencilerin akademik ve yasal yükümlülükleriyle ilgili sorunlar beşinci sırada yer almaktadır. En az sorun yaşanan yönetim birimi ise eğitim ve öğretimdir. Okullarda bir sorunu ele almanın etkililiği, sorunu doğru ve kesin bir şekilde tanımayla bağlıdır. Yöneticiler, sorunun temel özelliklerini tanımlayamamaları, kök nedenler yerine belirtilere odaklanmaları ya da yanlış sorunu seçmeleri nedeniyle sorun tanımlamada güçlük yaşayabilirler (Çetin, Nayir & Taşkın, 2020). Bu çalışma, okullarda karşılaşılan sorunları müdürlerin bakış açıları bağlamında sınıflandırarak çözüm yollarının keşfedilmesine yardımcı olacaktır.

Bu bilgiler kapsamında araştırmanın amacı okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlara yönelik görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç altında araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Okul müdürlerinin velilerle yaşadığı problemler nelerdir?
2. Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı problemler nelerdir?
3. Okul müdürlerinin öğrencilerle yaşadığı problemler nelerdir?
4. Okul müdürlerinin yaşanan problemlere yönelik önerileri nelerdir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışmada, nitel yöntem benimsenmiştir. Araştırma fenomenolojik desende bir araştırmadır (Merriam, 2018). Bu çalışma temel nitel araştırma çerçevesinde yürütülmüş, amacı katılımcıların bir süreçte deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanmaktadır. Merriam'a (2018) göre, temel nitel araştırmalarda veriler; görüşme, gözlem, doküman inceleme aracılığı ile toplanır ve araştırma sorusuna hitaben tümevarımsal olarak analiz edilir. Veriler; görüşme yolu ile elde edilmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcılarını Ankara'da MEB'e bağlı okullarda görev yapan ortaokul okul müdürlerinden 12 kişi oluşturmaktadır. Nitel bir çalışmada örneklem sayısının belirlenmesi, toplanan verilerin doygunluk düzeyine bağlıdır. Verilerin tekrarlanması sonucunda doygunluğa ulaşılması elde edilen verilerin dışında yeni verilere ulaşılamayacağı varsayıldığında, veri toplama işlemi sona ermektedir (Lincoln ve Guba, 1985; Merriam, 2018). Araştırmanın amacına yönelik ortaya koyulan problemin makul aralığına dayalı olarak en az bir örneklem büyüklüğünün belirlenmesini önermektedir (Patton, 2016). Bu araştırmada katılımcı sayısının belirlenmesinde kodların "doyum noktasına" ulaşması temel alınmıştır. Dolayısıyla araştırmacı, 12 okul müdürü ile yapılan görüşme sonrasında verilerin tekrarlandığını ve doyuma ulaşıldığını gözlemlemiş ve veri toplama sürecini sonlandırmıştır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme türü tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda bu yöntem araştırmacı tarafından önceden geliştirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Patton'a (2018) göre, örneklem seçilirken daha fazla bilgi sahibi olan kişilerin seçilmesi ve örneklem sayısı konusunda esnek olunması gerektiği vurgulanmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formunda okul müdürlerinin yaşadığı problemlere yönelik 4 açık uçlu soru bulunmaktadır. Merriam'a (2018) göre, nitel araştırmalarda "görüşme", bir kişinin başka bir kişiden bilgi almasıdır. Görüşme, görüşmeci ve katılımcının birlikte katıldığı çalışma alanı için hazırlanmış sorular yüz yüze ve çevrimiçi şeklinde yapılabilir. Bu araştırmada görüşme yöntemi uygulanmıştır. Merriam'a (2018) göre, görüşme yönteminde araştırmacı ve katılımcının aynı ortamda beraber bulunduğu, araştırma konusuna yönelik hazırlanan sorulara konuşma esnasında cevaplandırıldığı bir veri toplama tekniğidir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacıya ve okul müdürlerine uygun olan gün ve zaman aralıkları belirlenerek bir takvim oluşturulmuştur. Görüşme tarihi belli olduktan sonra katılımcıların rızası alınarak gerçekleştirilmiştir. Müdürlerle görüşmeden önce araştırmacı tarafından hazırlanmış olan sorular sorularak notların alınacağı ve elde edilen verilerin gizli kalacağı, bu verilerin bilimsel bir çalışma için toplanacağı bilgisi verilir ve muvafakat alınmıştır. Görüşmeler 50 dakikadan bir saate kadar sürmüştür. Görüşmelerde okul müdürlerinin tamamı ses kaydını kabul etmemiştir. Veriler sadece not alınarak elde edilmiş olup, daha sonra temize çekilmiştir. Alınan notlar temize çekildikten sonra elde edilen verilerin geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak için görüşme yapılan okul müdürleriyle e-mail ve whatsapp üzerinden tekrar görüşerek kontrol etmeleri sağlanmıştır. Alınan dönütlerden sonra gerekli düzeltmeler yapıp, ardından kodlar, kategoriler ve temanın oluşturulması aşamasına geçilmiştir. Bu çalışmada analizler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi verilerin tema ve kodlar yapılarak gruplandırılması ve analiz edilmesidir (Merriam, 2018)

## BULGULAR

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri**

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	
K1	Kadın	Matematik	35	8	Yüksek Lisans
K2	Erkek	Türkçe	42	15	Lisans
K3	Kadın	Fen Bilgisi	28	4	Lisans
K4	Erkek	İngilizce	50	22	Yüksek Lisans
K5	Kadın	Beden Eğitimi	39	12	Lisans
K6	Erkek	Kimya	32	6	Lisans
K7	Kadın	Sosyal Bilgiler	45	18	Doktora
K8	Erkek	Coğrafya	37	10	Yüksek Lisans
K9	Kadın	Türk Dili ve Edebiyatı	29	5	Lisans
K10	Erkek	Fizik	41	14	Lisans
K11	Kadın	Müzik	33	7	Lisans
K12	Erkek	İşletme	48	20	Yüksek Lisans

Katılımcıların yarısı kadın (6 kişi) ve yarısı erkek (6 kişi) olarak dağılmış durumda. Bu, katılımcıların cinsiyet açısından dengeli bir temsili sağladığını gösteriyor. Araştırmaya katılan müdürlerin farklı branşlarda uzmanlaştığı görülmektedir. Matematik, Türkçe, Fen Bilgisi, İngilizce, Beden Eğitimi, Kimya, Sosyal Bilgiler, Coğrafya, Türk Dili ve Edebiyatı, Fizik, Müzik ve İşletme gibi çeşitli branşlardan müdürler bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları 28 ile 50 arasında değişmektedir. Ortalama olarak, müdürlerin yaş ortalaması orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir. Kıdemler, 4 ile 22 yıl arasında değişmektedir. Bu, araştırmaya katılan müdürlerin farklı deneyim seviyelerine sahip olduğunu göstermektedir. Kıdem, yönetim deneyimi ve profesyonel birikim açısından önemli bir

faktördür. Katılımcıların öğrenim durumu çeşitlilik göstermektedir. Yüksek Lisans, Lisans ve Doktora seviyelerinde eğitim almış müdürler bulunmaktadır. Bu da farklı eğitim düzeylerinden gelen perspektiflerin araştırmaya dahil olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Okul Müdürlerinin Velilerle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f
Velilerle yaşana sorunlar	Velilerin beklentilerinin çeşitliliği	4
	İletişim kopukluğu	3
	Veli tutumları	3
	Disiplin sorunları	1
	Rekabet ve karşılaştırma	1

Bu tabloya göre, okul müdürlerinin velilerle yaşadığı sorunlara ilişkin beş farklı tema ve bu temaları temsil eden kodlar bulunmaktadır. Velilerin beklentilerinin çeşitliliği (f= 4): Velilerin farklı beklentileri olduğu belirtilmektedir. Her veli, çocuğunun eğitimiyle ilgili farklı önceliklere sahip olabilir. Bu, okul müdürlerinin her bir velinin beklentilerine uyum sağlama ve onlarla etkili iletişim kurma zorluğuyla karşılaşabileceğini gösterir. İletişim kopukluğu (f= 3): Okul müdürlerinin velilerle iletişimde sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Bu kopukluklar, velilerin okulun faaliyetlerinden veya çocuklarının akademik ilerlemesinden yeterince haberdar olmamalarına yol açabilir. Müdürlerin iletişimi güçlendirme çabaları gerekebilir. Veli tutumları (f= 3): Velilerin disiplin konusundaki tutumlarına değinilmektedir. Bazı veliler, disiplin sorunlarını kabullenme veya sorumluluk alma konusunda isteksiz olabilir. Bu durum, müdürlerin disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulama yeteneklerini zorlayabilir. Disiplin sorunları (f= 1): Okul müdürlerinin disiplin sorunlarıyla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu sorunlar, öğrenciler arasında yaşanan çatışmalar, disiplin kurallarının ihlali veya öğrenci davranışlarının düzeltilmesi gerektiği durumları içerebilir. Rekabet ve karşılaştırma (f= 1): Velilerin çocuklarının diğer öğrencilerle karşılaştırılmasını istedikleri belirtilmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğrencilerin akademik performansını artırmak ve velilerin beklentilerini karşılamak için çaba harcamalarını gerektirebilir. Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

(K2): "Bazı velilerin beklentileri çok farklı olabiliyor. Her velinin çocuğuyla ilgili beklentileri ve istekleri birbirinden çok farklı oluyor."

(K7): "İletişim konusunda sıkıntılar yaşıyoruz. Okul yönetimiyle iletişimde kopukluklar olabiliyor ve zamanında bilgilendirme yapılmıyor."

(K8): "Bazı velilerin tutumları sorun olabiliyor. Özellikle bazı veliler diğer velilerle veya öğretmenlerle uyumsuzluk yaşayabiliyor."

(K9): "Disiplin konusunda bazı sorunlar yaşıyoruz. Okul kurallarına uyulmaması veya disiplin problemleri öğrencilerin eğitimine olumsuz etki yapabiliyor."

(K12): "Rekabet ve karşılaştırma sorunları da yaşıyoruz. Bazı veliler çocuklarını diğer öğrencilerle sürekli karşılaştırıyor ve bu durum çocuklar arasında stres yaratıyor."

**Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerle yaşanan sorunlar	İletişim ve İşbirliği	4
	Öğretim ve Programlar	3
	Değerlendirme ve Performans	3
	İş Yükü ve Zaman Yönetimi	1
	Öğretmen Gelişimi ve Desteklemesi	1

Bu tabloya göre, okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı sorunlara ilişkin beş farklı tema ve bu temaları temsil eden kodlar bulunmaktadır. İletişim ve İşbirliği (f= 4): Okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişim ve işbirliği konusunda sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Bu sorunlar, etkili iletişim kanallarının eksikliği, açık iletişim eksikliği veya işbirliği eksikliği gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Müdürlerin öğretmenlerle daha iyi iletişim kurma ve işbirliği içinde çalışma yolları bulmaları önemli olacaktır. Öğretim ve Programlar (f= 3): Okul müdürlerinin öğretim ve programlarla ilgili sorunlarla karşılaştığı ifade edilmektedir. Bu sorunlar, öğretim metodlarının etkili olmaması, programların uygulanmasında zorluklar veya programların öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun olmaması gibi konuları içerebilir. Müdürlerin öğretmenlerle işbirliği yaparak öğretim yöntemlerini iyileştirme ve programları geliştirme çabaları gerekebilir. Değerlendirme ve Performans (f= 3): Okul müdürlerinin öğretmenlerin değerlendirilmesi ve performans yönetimiyle ilgili sorunlarla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu sorunlar, adil ve objektif değerlendirme süreçlerinin eksikliği, performans standartlarının belirsizliği veya geri bildirim mekanizmalarının yetersiz olması gibi konuları içerebilir. Müdürlerin öğretmenleri değerlendirme ve performans yönetimi konusunda desteklemesi ve adil bir değerlendirme süreci sağlaması önemlidir. İş Yükü ve Zaman Yönetimi (f= 1): Okul müdürlerinin öğretmenlerin iş yükü ve zaman yönetimi konularında sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Öğretmenlerin yoğun iş yükü, zaman yönetimi zorlukları veya dengesiz çalışma saatleri gibi sorunlar müdürlerin karşılaştığı sorunlar arasında yer alabilir. Müdürlerin öğretmenlere destek sağlaması, iş yükünü

dengelemelerine yardımcı olması ve etkili zaman yönetimi stratejileri geliştirmeleri önemlidir. Öğretmen Gelişimi ve Desteklemesi (f= 1): Okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimi ve desteklenmesi içermektedir. Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

(K3): "Öğretmenler arasında iletişim eksikliği var ve işbirliği yapma konusunda zorluklar yaşıyoruz."

(K4): "Bazı öğretmenler, müfredatın yoğunluğundan dolayı programları tamamlamakta güçlük çekiyor."

(K6): "Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ve geri bildirim almak konusunda daha fazla desteklenmeleri gerekiyor."

(K10): "Öğretmenler, iş yükünün fazla olması ve zamanı etkin yönetme konusunda zorluklar yaşıyor."

(K11): "Öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine yönelik desteklerin artırılması gerekiyor."

**Tablo 4. Okul Müdürlerinin Öğrencilerle Yaşadığı Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f
Öğrencilerle yaşanan sorunlar	Disiplin ve Davranış Sorunları	4
	Akademik Performans ve Motivasyon	3
	Öğrenci Rehberlik ve Psikososyal Destek	3
	Öğrenci Çatışmaları ve Zorbalık	1
	Öğrenci Katılımı ve Öğrenci Liderliği	1

Bu tabloya göre, okul müdürlerinin öğrencilerle yaşadığı sorunlara ilişkin beş farklı tema ve bu temaları temsil eden kodlar bulunmaktadır. Disiplin ve Davranış Sorunları (f= 4): Okul müdürlerinin öğrencilerle disiplin ve davranış sorunlarıyla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu sorunlar, öğrencilerin kuralları ihlal etmesi, düzensiz davranışlar sergilemesi veya uyumsuzluk göstermesi gibi konuları içerebilir. Müdürlerin disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulama, öğrencilere rehberlik etme ve uygun önlemler alması önemlidir. Akademik Performans ve Motivasyon (f= 3): Okul müdürlerinin öğrencilerin akademik performansı ve motivasyonu ile ilgili sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Bu sorunlar, öğrencilerin düşük motivasyonu, başarısızlık yaşamaları veya akademik hedeflere ulaşma konusunda zorluklar yaşamaları gibi konuları içerebilir. Müdürlerin öğrencilerin akademik gelişimini desteklemek, motive etmek ve uygun kaynakları sağlamak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Öğrenci Rehberlik ve Psikososyal Destek (f= 3): Okul müdürlerinin öğrencilere rehberlik ve psikososyal destek sağlama konusunda sorunlar yaşadığı belirtilmektedir. Bu sorunlar, öğrencilerin kişisel sorunları, duygusal zorlukları veya uyum sağlama problemleriyle ilgili olabilir. Müdürlerin öğrencilere rehberlik hizmetleri sunma, psikososyal destek sağlama ve uygun kaynakları yönlendirme konusunda çabaları gerekmektedir. Öğrenci Çatışmaları ve Zorbalık (f= 1): Okul müdürlerinin öğrenciler arasında çatışmalar ve zorbalık sorunlarıyla karşılaştığı ifade edilmektedir. Bu sorunlar, öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar, çatışmalar veya zorbalık olaylarıyla ilgili olabilir. Müdürlerin bu sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkmak, öğrencilere güvenli bir ortam sağlamak ve uygun önlemler almak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Öğrenci Katılımı ve Öğrenci Liderliği (f= 1): Okul müdürlerinin öğrenci katılımı ve öğrenci liderliği konusunda sorunlar yaşamaktadır. Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

(K1): "Okulumuzda disiplin ve davranış sorunlarıyla karşılaşıyoruz. Öğrenciler arasında kural ihlalleri ve uygunsuz davranışlar yaygınlaşıyor."

(K2): "Bazı öğrencilerin akademik performansı düşük ve motivasyon eksikliği yaşıyor. Başarısızlık ve sıkıntılarla karşılaşıyorlar."

(K6): "Öğrencilerimizin rehberlik ve psikososyal desteğe ihtiyaçları var. Bazı öğrenciler duygusal sorunlarla mücadele ediyor ve desteklenmeye ihtiyaç duyuyor."

(K8): "Okulumuzda öğrenciler arasında çatışmalar ve zorbalık vakaları yaşanıyor. Bu durum öğrencilerin güvenliği ve öğrenme ortamını olumsuz etkiliyor."

(K12): "Öğrencilerin aktif katılımı ve liderlik becerileri konusunda daha fazla desteklenmeleri gerekiyor. Onların okul hayatına etkin bir şekilde dahil olmaları önemli."

**Tablo 5. Okul Müdürlerinin Yaşadığı Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f
Çözüm önerileri	Etkili İletişim ve İşbirliği	4
	Eğitim Politikalarının ve Disiplin Kurallarının Gözden Geçirilmesi	3
	Öğretmen ve Personel Gelişimi ve Desteklenmesi	3
	Öğrenci Katılımının ve Öğrenci Merkezli Yaklaşımın Güçlendirilmesi	1
	Ailelerin ve Toplumun Okula Dahil Edilmesi ve Desteklenmesi	1

Bu tabloya göre, okul müdürlerinin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm önerilerine ilişkin beş farklı tema ve bu temaları temsil eden kodlar bulunmaktadır. Etkili İletişim ve İşbirliği (f= 4): Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm önerileri arasında etkili iletişim ve işbirliği önemli bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, müdürlerin öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle ve diğer paydaşlarla daha iyi iletişim kurma, işbirliği yapma ve ortak hedeflere

odaklanma çabalarını vurgulamaktadır. Eğitim Politikalarının ve Disiplin Kurallarının Gözden Geçirilmesi (f= 3): Okul müdürlerinin sorunlara yönelik çözüm önerileri arasında eğitim politikalarının ve disiplin kurallarının gözden geçirilmesi önemli bir tema olarak belirtilmektedir. Müdürlerin, mevcut politika ve kuralları değerlendirerek, gerektiğinde güncellemeler yapma ve öğrencilere daha etkili bir disiplin sistemi sunma çabaları gerekmektedir. Öğretmen ve Personel Gelişimi ve Desteklenmesi (f= 3): Okul müdürlerinin çözüm önerileri arasında öğretmen ve personel gelişimi ve desteklenmesi ön plana çıkmaktadır. Müdürlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, ihtiyaçlarına yönelik eğitim ve kaynak sağlama çabaları bu temayı yansıtmaktadır. Öğrenci Katılımının ve Öğrenci Merkezli Yaklaşımın Güçlendirilmesi (f= 1): Okul müdürlerinin sorunlara yönelik çözüm önerileri arasında öğrenci katılımının ve öğrenci merkezli yaklaşımın güçlendirilmesi vurgulanmaktadır. Müdürlerin öğrencilerin katılımını teşvik etme, onların seslerini duyma ve öğrenci merkezli bir eğitim ortamı oluşturma çabaları bu temayı yansıtmaktadır. Ailelerin ve Toplumun Okula Dahil Edilmesi ve Desteklenmesi (f= 1): Okul müdürlerinin çözüm önerileri arasında ailelerin ve toplumun okula dahil edilmesi ve desteklenmesi yer almaktadır. Müdürlerin ailelerle işbirliği önemlidir. Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

(K4): "Okul müdürü olarak, etkili iletişim ve işbirliği sağlayarak öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlar arasında güçlü bir ortaklık kurmayı hedefliyoruz."

(K3): "Eğitim politikalarını ve disiplin kurallarını gözden geçirmemiz gerekiyor. Daha adil, tutarlı ve öğrenci odaklı bir yaklaşım benimsemeliyiz."

(K3): "Öğretmenlerin ve diğer okul personelinin profesyonel gelişimlerini desteklemeliyiz. Eğitim fırsatları, atölyeler ve mentorluk programları gibi kaynaklar sunmalıyız."

(K1): "Öğrenci katılımını teşvik etmeli ve öğrenci merkezli bir yaklaşımı benimsemeliyiz. Onların ilgi, ihtiyaç ve görüşlerini dikkate almalıyız."

(K1): "Aileleri ve toplumu okula dahil etmeli ve desteklemeliyiz. Ortak etkinlikler, veli bilgilendirme toplantıları ve gönüllülük programları gibi yöntemlerle bağlantıları güçlendirmeliyiz."

## SONUÇ

Okul müdürlerinin velilerle yaşadığı sorunlar beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır. Velilerin beklentilerinin çeşitliliği: Veliler farklı beklentilere sahiptir ve her çocuğun eğitimiyle ilgili farklı öncelikleri vardır. Bu durum, müdürlerin her velinin beklentilerine uyum sağlama ve etkili iletişim kurma zorluğuyla karşılaşabileceğini gösterir. İletişim kopukluğu: Okul müdürleri, velilerle iletişimde sorunlar yaşayabilir. Bu kopukluklar, velilerin okul faaliyetlerinden veya çocuklarının akademik ilerlemesinden yeterince haberdar olmamalarına yol açabilir. Müdürlerin iletişimi güçlendirmek için çaba harcamaları gerekebilir. Veli tutumları: Velilerin disiplin konusundaki tutumları farklı olabilir. Bazı veliler, disiplin sorunlarını kabullenme veya sorumluluk alma konusunda isteksiz olabilir. Bu durum, müdürlerin disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulama yeteneklerini zorlayabilir. Disiplin sorunları: Okul müdürleri disiplin sorunlarıyla karşılaşabilir. Bu sorunlar, öğrenciler arasında yaşanan çatışmalar, disiplin kurallarının ihlali veya öğrenci davranışlarının düzeltilmesi gerektiği durumları içerebilir. Rekabet ve karşılaştırma: Veliler, çocuklarının diğer öğrencilerle karşılaştırılmasını isteyebilir. Bu durum, okul müdürlerinin öğrencilerin akademik performansını artırmak ve velilerin beklentilerini karşılamak için çaba harcamalarını gerektirebilir. Literatüre göre (Aksoy, 1999; Bayar, 2016) bulgularımız büyük ölçüde bu literatürle uyumludur. Bu bulgu, okul ortamının sosyoekonomik statüsü düştükçe sorunların arttığını (Demirtaş vd., 2007) ya da gelişmişlik düzeyi düşük yerleşim yerlerindeki okullarda öğretmen, derslik, laboratuvar vb. ihtiyaçların daha fazla olduğunu (Çıngı, Kadılar ve Koçberber, 2013) gösteren çalışmalarla birlikte düşünüldüğünde önemli bir soruna işaret etmektedir. Sosyoekonomik düzeyi düşük ailelerden gelen ve benzer bir ortamda okula devam eden çocuklar her iki açıdan da ciddi bir dezavantaja sahiptir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı sorunlar beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır. İletişim ve İşbirliği: Okul müdürleri, öğretmenlerle iletişim ve işbirliği konusunda sorunlar yaşayabilir. Etkili iletişim kanallarının eksikliği, açık iletişim eksikliği veya işbirliği eksikliği gibi faktörler bu sorunlara neden olabilir. Müdürlerin öğretmenlerle daha iyi iletişim kurma ve işbirliği içinde çalışma yolları bulmaları önemlidir. Öğretim ve Programlar: Okul müdürleri öğretim ve programlarla ilgili sorunlarla karşılaşabilir. Öğretim metotlarının etkili olmaması, programların uygulanmasında zorluklar veya programların öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun olmaması gibi konuları içeren sorunlarla mücadele etmeleri gerekebilir. Değerlendirme ve Performans: Okul müdürleri öğretmenlerin değerlendirilmesi ve performans yönetimiyle ilgili sorunlarla karşılaşabilir. Adil ve objektif değerlendirme süreçlerinin eksikliği, performans standartlarının belirsizliği veya geri bildirim mekanizmalarının yetersiz olması gibi konulara dikkat etmeleri önemlidir. İş Yükü ve Zaman Yönetimi: Okul müdürleri öğretmenlerin iş yükü ve zaman yönetimi konularında sorunlar yaşayabilir. Öğretmenlerin yoğun iş yükü, zaman yönetimi zorlukları veya dengesiz çalışma saatleri gibi sorunlar müdürlerin karşılaştığı sorunlar arasında yer alabilir. Müdürlerin öğretmenlere destek sağlaması, iş yükünü dengelemelerine yardımcı olması ve etkili zaman yönetimi stratejileri geliştirmeleri önemlidir. Öğretmen Gelişimi ve Desteklenmesi: Okul müdürleri öğretmenlerin gelişimini desteklemekle ilgili sorunlarla

karşılaşabilir. Öğretmenlere destek sağlamak, gelişimlerini teşvik etmek ve ihtiyaç duydukları desteği sağlamak müdürlerin önemli görevlerinden biridir. Keser & Gedikoğlu, (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kimlik bilgileri ve mesleki becerileri ile ilgili sorunlardır. Fiziksel koşullar ve idari konular da diğer önemli endişe alanlarıdır. Güç ve hesap verebilirliğin birbirinden ayrılması ve ücretli, düzenli öğretmenlerin yokluğu özellikle önemli hususlardır. Okul yöneticileri, yükümlülük ve sorumluluklarına rağmen çok az yetkiye sahip olduklarını ve yasaların çok ağır olduğunu belirtmişlerdir. Bulgular genel olarak araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin öğrencilerle yaşadığı sorunlar beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır. Disiplin ve Davranış Sorunları: Okul müdürleri, öğrencilerle disiplin ve davranış sorunlarıyla karşılaşabilir. Öğrencilerin kuralları ihlal etmesi, düzensiz davranışlar sergilemesi veya uyumsuzluk göstermesi gibi konular bu sorunları içerir. Müdürlerin disiplin politikalarını etkili bir şekilde uygulama, öğrencilere rehberlik etme ve uygun önlemler alması önemlidir. Akademik Performans ve Motivasyon: Okul müdürleri öğrencilerin akademik performansı ve motivasyonu ile ilgili sorunlar yaşayabilir. Öğrencilerin düşük motivasyonu, başarısızlık yaşamaları veya akademik hedeflere ulaşma konusunda zorluklar yaşamaları gibi konular bu tema altında değerlendirilir. Müdürlerin öğrencilerin akademik gelişimini desteklemek, motive etmek ve uygun kaynakları sağlamak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Öğrenci Rehberlik ve Psikososyal Destek: Okul müdürleri öğrencilere rehberlik ve psikososyal destek sağlama konusunda sorunlar yaşayabilir. Öğrencilerin kişisel sorunları, duygusal zorlukları veya uyum sağlama problemleri gibi konular bu tema altında değerlendirilir. Müdürlerin öğrencilere rehberlik hizmetleri sunma, psikososyal destek sağlama ve uygun kaynakları yönlendirme konusunda çabaları gerekmektedir. Öğrenci Çatışmaları ve Zorbalık: Okul müdürleri öğrenciler arasında çatışmalar ve zorbalık sorunlarıyla karşılaşabilir. Öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar, çatışmalar veya zorbalık olayları bu sorunlarla ilişkilidir. Müdürlerin bu sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkma, öğrencilere güvenli bir ortam sağlama ve uygun önlemler almak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Öğrenci Katılımı ve Öğrenci Liderliği: Okul müdürleri öğrenci katılımı ve öğrenci liderliği konusunda sorunlar yaşayabilir. Öğrencilerin okul faaliyetlerine aktif katılımı, liderlik becerilerinin geliştirilmesi veya öğrencilerin okulun yönetiminde daha fazla söz sahibi olması gibi konular bu tema altında değerlendirilir. Bu bulgular literatürde yer alan (Çınkır 2010; Demir, 2016; Demirtaş ve Üstüner, 2014) bulgularla örtüşmektedir. Buna göre okul müdürlerinin öğrencilerin akademik gelişimini desteklemek, motive etmek ve uygun kaynakları sağlamak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Ayrıca, öğrencilere rehberlik hizmetleri sunma, psikososyal destek sağlama ve uygun kaynakları yönlendirme konusunda çabaları gerekmektedir. Öğrencilerin kişisel sorunları, duygusal zorlukları veya uyum sağlama problemleri gibi konular da bu çabalar kapsamında değerlendirilir. Müdürler ayrıca öğrenciler arasında çatışmalar ve zorbalık sorunlarıyla da karşılaşabilir. Öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar, çatışmalar veya zorbalık olayları bu sorunlarla ilişkilidir. Müdürlerin bu sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkma, öğrencilere güvenli bir ortam sağlama ve uygun önlemler almak için çalışmalar yapmaları önemlidir. Özetle, okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarını desteklemek, rehberlik hizmetleri sağlamak, psikososyal destek sunmak, çatışma ve zorbalık sorunlarıyla başa çıkmak gibi konularda çaba göstermelidir.

Okul müdürlerinin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm önerileri beş farklı tema üzerinde odaklanmaktadır. Etkili İletişim ve İşbirliği: Okul müdürleri için etkili iletişim ve işbirliği önemli bir çözüm temasıdır. Müdürlerin öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle ve diğer paydaşlarla daha iyi iletişim kurma ve işbirliği yapma çabaları, sorunların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim Politikalarının ve Disiplin Kurallarının Gözden Geçirilmesi: Müdürlerin sorunlara yönelik çözüm önerileri arasında eğitim politikalarının ve disiplin kurallarının gözden geçirilmesi yer almaktadır. Mevcut politika ve kuralların değerlendirilerek, gerekli güncellemelerin yapılması ve daha etkili bir disiplin sistemi oluşturulması önemlidir. Öğretmen ve Personel Gelişimi ve Desteklenmesi: Müdürlerin çözüm önerileri arasında öğretmen ve personel gelişimi ve desteklenmesi öne çıkmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, ihtiyaçlarına yönelik eğitim ve kaynak sağlama çabaları, okuldaki kaliteli eğitimin sağlanması için önemlidir. Öğrenci Katılımının ve Öğrenci Merkezli Yaklaşımın Güçlendirilmesi: Müdürlerin çözüm önerileri arasında öğrenci katılımının ve öğrenci merkezli yaklaşımın güçlendirilmesi yer almaktadır. Müdürlerin öğrencilerin aktif katılımını teşvik etme, onların seslerini duyma ve öğrenci merkezli bir eğitim ortamı oluşturma çabaları önemlidir. Ailelerin ve Toplumun Okula Dahil Edilmesi ve Desteklenmesi: Müdürlerin çözüm önerileri arasında ailelerin ve toplumun okula dahil edilmesi ve desteklenmesi yer almaktadır. Müdürlerin ailelerle işbirliği yaparak, toplumun okula katılımını teşvik etme ve destekleme çabaları önemlidir. Okul müdürünün her biri farklı düzeyde uzmanlık gerektiren çeşitli görevleri yerine getirmekten sorumlu olmasının, bu görevlerin eksiksiz ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini zorlaştırdığı ve zaman zaman imkansız hale getirdiği söylenebilir (Keser ve Gedikolu, 2008). Toplanan verilere göre, okul müdürlerinin başta okul gelişimi, eğitim ve öğretimle ilgili olanlar üzere araştırmanın odaklandığı alanların neredeyse tamamında görevlerini yerine getirirken yetkilerini tam olarak kullanmakta zorlandıkları tespit edilmiştir (Çınkır 2010; Demir, 2016; Demirtaş ve Üstüner, 2014; Keser ve Gedikoğlu, 2008; Kışioğlu vd., 2005; Semerci ve Çelik, 2002; Sarıca, 2006).

Öneriler

Ebeveynlerin okul sürecine daha etkin katılımını sağlamak amacıyla düzenli aralıklarla veli eğitim programları organize edilmelidir. Bu programlar, velilere çocukların eğitimine destek sağlayacak beceriler ve stratejiler hakkında bilgi sunma fırsatı sunmaktadır.

Öğretmenlere düzenli ve yapılandırılmış profesyonel gelişim fırsatları sunulmalıdır. Pedagojik becerilerini güncelleme, öğretim stratejilerini paylaşma ve en iyi uygulamaları öğrenme konularında öğretmenlere zaman ve kaynak sağlanmalıdır.

Öğrencilerin akademik motivasyonunu artırmak ve liderlik becerilerini geliştirmek için öğrenci kulüpleri ve öğrenci liderlik programları gibi ektrakuriküler faaliyetler sunulmalıdır. Bu tür aktiviteler, öğrencilerin ilgi alanlarına yönelik yeteneklerini keşfetmelerine ve kişisel gelişimlerini desteklemelerine olanak tanımaktadır.

Veliler ve öğretmenler arasında daha etkin bir işbirliği için ortak etkinlikler düzenlenmelidir. Örneğin, veli-öğretmen konferansları veya atölyeleri gibi etkinliklerde veliler ve öğretmenler bir araya gelerek, çocukların akademik ve sosyal gelişimini desteklemek için birlikte çalışabilirler. Bu tür etkinlikler, iletişimi güçlendirir ve ortak hedeflere ulaşmada işbirliğini teşvik eder.

## KAYNAKLAR

Açıkalm A. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A yayıncılık.

Aksoy, N. (1999). Classroom management and student discipline in elementary schools of Ankara (Turkey). EdD Dissertation, University of Cincinnati, Publication No: AAT 9960863.

Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349 -368.

Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 300-342.

Başaran, İ. E. (2011). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ.E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.

Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetin, S.K. Nayir, F. & Taşkın, P. (2020). Okul yöneticilerinin eğitimde değişime ilişkin görüşleri. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 2148-6999.

Çingı H., Kadılar, C. ve Koçberber, G. (2013). Türkiye’de ilçelere göre kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki ihtiyaçların belirlenmesine yönelik istatistiksel bir yaklaşım. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 105-116.

Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.

Demir M. K. (2016). Problems encountered by school principals: unchanging facts of changing Turkey. *Taylor & Francis Online*, 23, 629-640.

Demir, M. K. (2016) Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. *The Anthropologist*, 23(3), 629- 640.

Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.

Drucker, P. (1993). *Kapitalist ötesi toplum*. (Çev: Belkıs Çorakçı). İstanbul: İnkılap Yayınları

Hallinger, P. ve Heck, RH (1996). Okulun etkililiğinde müdürün rolünün yeniden değerlendirilmesi” . *Eğitim Yönetimi Üç Aylık*, 32(1): 5 – 44.

Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 121-145.

Kişioğlu, A. N., Demirel, R. ve Öztürk, M. (2005). Assessing the indoor environment of primary schools in the southwest of Turkey. *Indoor Built Environ*, 14(2), 141–145

Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage

Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.



- Patton, M. Q. (2018). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (Çev. Ed: Bütün M. ve Demir, S.B.). (2. Baskı). Ankara: Pegem
- Sarıce, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar. İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8(30), 205–218.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.(2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin yayıncılık.