DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

İlkokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunların Yönetim Süreçleri Bağlamında İncelenmesi [1]

Investigation of the Problems Faced by Primary School Principals in School Management in the Context of Management Processes

Burak OKÇU, Uzman, MEB, okcubk@gmail.com

Mevlüt KARA, Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, mevlutkara85@gmail.com

Geliş tarihi - *Received:* 26 Mayıs 2025
Kabul tarihi - *Accepted*: 2 Kasım 2025
Yayın tarihi - *Published*: 28 Aralık 2025

[1] Bu araştırma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında 2025 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde tamamladığı "Yönetim Süreçleri Bağlamında İlkokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Okçu, B. ve Kara, M. (2025). İlkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların yönetim süreçleri bağlamında incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16*(3), 4363-4391.
DOI. 10.51460/baebd.1706884

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz. Bu araştırmanın amacı, ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların yönetim süreçleri bağlamında ortaya konulmasıdır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Gaziantep merkez ilçelerinde görev yapan 16 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu iki aşamalı bir süreçle belirlenmiştir. İlk aşamada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme, ikinci aşamada ise amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Çalışma grubunda; yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik ve yöneticilik kıdemi ve aldıkları yöneticilik eğitimi açısından farklılık sağlanmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Toplanan veriler tümdengelimsel içerik analizi ile analiz edilmiştir. Bulgular, okul müdürlerinin yönetim süreçlerinin her aşamasında çeşitli sorunlarla karşılaştığını göstermektedir. Karar verme sürecinde mali yetersizlikler ve mevzuat engelleri öne çıkarken; planlama sürecinde beklenmedik krizler ve veli tutumları belirgin sorun kaynaklarıdır. Örgütleme sürecinde iş birliği eksikliği ve fiziksel yetersizlikler; iletişim sürecinde ise üst yönetimden kaynaklanan bürokratik gecikmeler öne çıkmaktadır. Etkileme sürecinde ödüllendirme sistemindeki eksiklikler, eşgüdümleme sürecinde ise öğretmen isteksizliği ön plana çıkan sorunlardır. Son olarak değerlendirme sürecinde ise yetki kısıtlılığı önemli sorun alanlarından biri olarak görülmektedir. Elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.
Anahtar Kelimeler: İlkokul, Müdür, Okul yöneticisi, Yönetim süreçleri, Okul yönetimi, Sorunlar.

Abstract. The aim of this study is to identify the problems encountered by primary school principals in school management within the context of management processes. The study employs the qualitative research design of phenomenology. The study group consists of 16 primary school principals working in the central districts of Gaziantep. The participants were selected through a two-stage purposive sampling process. In the first stage, criterion sampling was used, followed by maximum variation sampling in the second stage. The participants were selected to ensure diversity in terms of age, educational background, teaching and administrative experience, and managerial training. The data were collected using a semi-structured interview form developed by the researcher and analyzed through deductive content analysis. The findings reveal that school principals face a variety of problems at each stage of the management process. In the decision-making process, financial constraints and legal barriers are the most prominent issues. In the planning process, unexpected crises and parental attitudes stand out as significant challenges. The organizing process is hindered by a lack of collaboration among stakeholders and physical inadequacies, while the communication process is affected by bureaucratic delays originating from higher authorities. In the influencing process, deficiencies in the reward system emerge as a major issue, and teacher unwillingness is a key problem in the coordination process. Finally, limited authority is identified as a significant challenge in the evaluation process. Based on these findings, several recommendations have been proposed for practitioners, policymakers, and researchers.
Keywords: Primary school, Principal, School administrator, Management processes, School management, Problems.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Extended Abstract

Introduction. Schools are not only institutions that transmit knowledge but also essential structures that help individuals acquire societal roles and contribute to social continuity. As structured environments that plan and implement educational processes, schools play a critical role in social transformation. They integrate various elements such as human resources, financial assets, and instructional activities. The sustainability of this structure depends on the ability of school administrators to effectively plan, coordinate, and optimize learning processes. Therefore, school leaders are not merely administrative figures but key decision-makers who directly influence the quality and success of schools. Analyzing the challenges they face in each stage of the management process is crucial for achieving effective school management.

Management processes encompass the fundamental functions carried out to achieve the objectives of organizations. The first systematic definition of these processes was provided by Henri Fayol. In his seminal work *General and Industrial Management* (1916), Fayol described management as consisting of planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling. Over time, Fayol's theory has been revised and expanded. Gregg (1957), for instance, redefined management processes into seven essential dimensions: decision-making, planning, organizing, communicating, influencing, coordinating, and evaluating.

Primary schools represent the foundational stage of an individual's educational journey. Therefore, identifying and understanding the problems encountered at this level holds significant importance. Management processes are central to the daily practices of school administrators, and many of the challenges they face emerge during different stages of these processes. In this context, examining the problems encountered by primary school principals from a management process perspective not only enhances our understanding of the current situation but also contributes to the relevant literature. Furthermore, the findings and conclusions of this study are expected to support school administrators in managing their institutions more effectively and efficiently, thereby contributing to the improvement of the quality of educational processes in primary schools.

In this context, the aim of the present study is to examine the problems faced by primary school principals in school management in the context of management processes. To achieve this goal, the following research questions are addressed:

- What are the problems faced by primary school principals in decision-making processes?
- What are the problems faced by primary school principals in planning processes?
- What are the problems faced by primary school principals in organizing processes?
- What are the problems faced by primary school principals in communication processes?
- What are the problems faced by primary school principals in influencing processes?
- What are the problems faced by primary school principals in coordination processes?
- What are the problems faced by primary school principals in evaluation processes?

Method. This study was conducted using a qualitative research design, specifically the phenomenological approach. The aim was to explore in detail the problems experienced by primary school principals in the context of management processes, based on their perceptions, experiences, and practices. The study group consisted of 16 primary school principals working in public schools in the central districts of Gaziantep, Türkiye. A two-stage purposive sampling strategy was used: criterion sampling was applied in the first stage, followed by maximum variation sampling in the second. Data

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

were collected through semi-structured interviews and analyzed using deductive content analysis. The themes were structured around challenges related to decision-making, planning, organizing, communication, influencing, coordinating, and evaluating processes.

Results. The analysis revealed that primary school principals encountered various challenges across management processes. In the decision-making process, it was indicated that decisions were often taken in a top-down manner, limiting school-based initiatives. In the planning phase, it was expressed that centrally determined programs did not always align with local needs, and limited time prevented collaborative planning. Regarding organizing, it was stated that the lack of auxiliary staff and unclear role definitions negatively affected task distribution. In the communication process, delays in feedback from upper authorities and time-related constraints within the school were emphasized. Additionally, hierarchical structures were reported to hinder effective internal communication. Regarding the influencing process, it was reported that the lack of resources allocated to reward systems, low teacher motivation, and perceptions of favoritism posed significant challenges. In the coordination process, issues such as teachers' unwillingness to participate, lack of cohesion within the administrative team, legal regulations creating obstacles, and the transmission of impractical directives were identified as managerial problems. Finally, in the evaluation process, difficulties were encountered due to teachers' discomfort with criticism, the lack of clear evaluation criteria, and the limited authority of school administrators.

Discussion and Conclusion. This study aimed to explore the challenges faced by primary school principals within the scope of management processes. The findings indicate that principals operate under a centralized education system where limited autonomy hinders effective decision-making and planning. This aligns with previous research highlighting the constraints of top-down policies on school leadership (Karip, 2005). The lack of alignment between centrally imposed plans and local school needs was frequently emphasized, suggesting a gap between policy design and field realities. Moreover, organizing processes were negatively affected by insufficient support staff and vague task distributions, echoing issues identified in similar studies (Şişman, 2012). Communication and coordination were also found to be problematic due to time constraints and hierarchical barriers, which is consistent with literature noting the bureaucratic challenges in school systems (Balcı, 2014). These limitations not only reduce managerial effectiveness but also hinder inclusive participation in school improvement efforts. In conclusion, the study underscores the need for a more participatory and flexible management approach that empowers school principals. Strengthening school autonomy, clarifying organizational roles, and improving communication channels may enhance overall school effectiveness and leadership practices in primary education settings.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Giriş

Okulların, bireylere bilgi aktaran kurumlar olmanın ötesinde bireyleri topluma kazandıran, onların toplumsal rolleri edinmelerine katkı sunan ve toplumun sürekliliğini sağlayan temel yapılar olduğu söylenebilir. Toplumu hem şekillendiren hem de onun yapısal ve kültürel özelliklerinden etkilenen kurumlar olarak okullar, çağdaş eğitim sistemlerinde çok yönlü işlevler üstlenmektedir. Bu işlevler arasında bireyin akademik gelişiminin yanı sıra sosyal, duygusal ve kültürel yönlerden desteklenmesi de yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2015). Eğitim süreçlerini planlayarak ve yapılandırılmış bir şekilde yürüten okullar, toplumsal dönüşümün en önemli aktörleri arasında yer alır. Nitekim günümüzde eğitimden beklenen çıktıların artması, okulun rolünü daha da karmaşık ve kapsayıcı hâle getirmiştir. Bu durum, okulların yalnızca öğrenme ortamları değil aynı zamanda toplumun gelişim dinamiklerine yön veren kurumlar olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Okulların giderek karmaşıklaşan ve çeşitlenen amaçlarını gerçekleştirebilmesi, etkin ve nitelikli bir okul yönetimini zorunlu kılmaktadır. Her kamu kurumu gibi okullar da belirli mevzuatlar çerçevesinde işleyişini sürdürmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 1973; MEB, 2021). Ancak bu mevzuatın uygulayıcısı, karar alıcı ve süreci yönlendirici konumda olanlar okul yöneticileridir. Özellikle temel işlevi bireylerin eğitimi olan ve bu yönüyle doğrudan toplumun geleceğini şekillendiren okul kurumlarında, etkili bir yönetim anlayışı hayati öneme sahiptir. Okullar; insan kaynağı, mali kaynaklar ve öğretim faaliyetleri gibi çok yönlü unsurların bütünleştiği kurumlardır. Bu yapının sürdürülebilirliği, okul yöneticilerinin bu unsurları etkili biçimde planlaması, koordine etmesi ve öğrenme-öğretme süreçlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda en iyi hale getirmesiyle mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticileri sadece idari görevleri yürüten kişiler değil aynı zamanda önemli kararlar alarak okulun genel başarısını ve niteliğini doğrudan etkileyen liderlerdir.

Okul yöneticilerinin özellikleri, rolleri ve sorumlulukları

Etkili bir okul yönetimi, yöneticinin sahip olduğu kişisel ve mesleki özelliklerle doğrudan ilişkilidir. Gürsel (1997) okul yöneticisini; kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları motive eden, denetleyen ve örgütsel süreçleri yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, okul yöneticisinin rolünü işlevsel ve yönetimsel sorumluluklar üzerinden açıklarken, sonraki araştırmalar yöneticilerin sahip olması gereken bireysel ve liderlik niteliklerini daha ayrıntılı biçimde ele almıştır. Bu doğrultuda McEwan (2018) ise etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken on temel özelliği belirlemiştir. Bunlar arasında; güçlü iletişim becerileriyle donanmış bir *iletişim uzmanı*, öğretim süreçlerini yönlendirebilen bir *eğitimci*, kurumsal hedefleri öğrencilerin yararına yapılandıran bir *vizyon sahibi*, çeşitli paydaşlarla etkili ilişkiler kurabilen bir *kolaylaştırıcı*, değişimi planlı ve dirençle yönetebilen bir *değişim lideri*, başarı ve hesap verebilirlik temelli bir okul kültürü oluşturan *kültür mimarı*, okul topluluğuyla sürekli etkileşimde bulunan *harekete geçirici*, yüksek beklentileri akademik başarıya dönüştüren *üretici*, etik değerleri davranışlarına yansıtan *karakter mimarı* ve başkalarının gelişimine katkı sağlamayı önceleyen *katkı sağlayan lider* özellikleri öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin kişisel ve mesleki özellikleri kadar, bu özellikleri işlevsel hâle getiren yeterlilik alanları da önem taşımaktadır.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Şişman (2010) okul yöneticilerinin yeterlilik alanlarını teknik, kavramsal ve insancıl yeterlilikler olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Teknik yeterlilikler; okulun günlük işleyişini yürütme, kaynakları etkili kullanma, bina bakım ve onarımıyla ilgilenme ve mali konularda bilgi sahibi olma gibi uygulamaya dönük becerileri kapsamaktadır (Erdoğan, 2008). Kavramsal yeterlilikler ise yöneticinin okulu bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesini, stratejik hedefler belirlemesini ve değişen eğitim politikalarına uyum sağlayabilmesini ifade eder (Açıkgöz, 1994; Bursalıoğlu, 2015). Son olarak insancıl yeterlilikler; yöneticinin paydaşlarla etkili iletişim kurabilme, empati gösterme, adaletli kararlar alma ve örgüt içindeki motivasyonu artırma becerilerini kapsamaktadır (Şişman, 2010). Yöneticilerin sahip oldukları teknik, kavramsal ve insancıl yeterlilikler, okulda üstlendikleri rol ve sorumlulukların niteliğini doğrudan şekillendirmekte ve etkili okul yönetiminin anlaşılmasına temel oluşturmaktadır.

Okul yöneticileri, sahip oldukları statüye bağlı olarak çeşitli rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Rol, belirli bir konumdaki bireyden beklenen davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Ilgar, 2005). McGhee (2001) okul yöneticilerinin rollerini dokuz temel başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlardan ilki, tüm paydaşların fiziksel ve psikolojik olarak kendilerini güvende hissedecekleri bir *güvenli okul ortamı* oluşturmaktır. Ayrıca her öğrencinin nitelikli eğitim olanaklarına erişimini sağlayacak *eğitim liderliği*, öğrencilere farklı alanlarda gelişim fırsatları sunacak bir anlayışı gerektirir. *Etkili iletişim kurma ve okul-çevre ilişkilerini geliştirme*, okulun dış paydaşlarla verimli iş birliği yapmasını sağlar. *Personel gelişimini destekleme*, hizmet içi eğitimler ve yenilikçi uygulamaların teşvikiyle sürdürülmelidir. Yöneticiler ayrıca *öğrenci yeteneklerini tanıma ve geliştirme*, *kaynakları etkili yönetme* ve *ulaşılabilir hedefler belirleme* gibi planlama ve organizasyon becerileriyle de öne çıkmalıdır. Son olarak, p*ersonel motivasyonunu artırma* ve *öğrenci odaklı bir okul sistemi geliştirme* de yöneticilerin liderlik vasfını destekleyen önemli rollerdendir. Öte yandan Millî Eğitim Bakanlığının Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre, okul müdürü; eğitim-öğretim programlarının uygulanmasını denetlemek, okul içinde kurul ve komisyonlar oluşturarak bu yapılar aracılığıyla karar almak ve uygulamak, eğitim ortamının sağlık, güvenlik ve fiziksel uygunluk koşullarına uygunluğunu sağlamak gibi temel görevlerle yükümlüdür. Ayrıca müdür, öğretmenlerin görev dağılımını düzenler, yıllık öğretim planlarının hazırlanmasını sağlar, teknolojik ve donanım ihtiyaçlarını belirleyip karşılanmasını organize eder; öğretmen performanslarını izler ve rehberlik eder; disiplin, ödül, stratejik plan ve bütçe süreçlerini yönetir; okul güvenliği çalışmalarını koordine eder; rehberlik ve özel eğitim hizmetlerini yürütür; öğretmen ve öğrenci etkinliklerinin düzenli yürütülmesini sağlar; son olarak ilgili mevzuat çerçevesinde öğrenci izinleri, nöbet, bursluluk ve protokol işlemlerini yönetir (MEB, 2025). Bu kapsamda, okul yöneticileri hem literatürde belirtilen liderlik rolleri hem de mevzuatta tanımlanan idari sorumluluklar doğrultusunda, okulun bütünsel işleyişini düzenleyen çok boyutlu bir görev üstlenmektedir.

Özetle etkili okul yönetimi; yöneticilerin sahip olduğu kişisel özellikler, mesleki yeterlikler ve üstlendikleri roller bağlamında çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Alan yazınında okul yöneticilerinin iletişim becerileri, vizyoner liderlik anlayışı, değişim yönetimi ve etik değerleri önceleyen tutumlarıyla kurumsal başarıya katkı sundukları görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin teknik, kavramsal ve insancıl yeterlikleri okulun işleyişinden stratejik planlamaya ve paydaş ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede etkili rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin; öğretim liderliği, güvenli ve kapsayıcı bir okul iklimi oluşturma, personel gelişimini destekleme, kaynak ve süreç yönetimi gibi temel sorumlulukları üstlendikleri görülmektedir. Bu nedenle, etkili okul yönetiminin sağlanabilmesi için yöneticilerin

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

yönetim süreçlerinin her aşamasında karşılaştıkları sorunların hem yeterlikler hem de roller bağlamında analiz edilmesi önem taşımaktadır.

Yönetim süreçleri

Yönetim süreçleri, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen temel süreçleri kapsamaktadır. Bu süreçlerin ilk sistematik tanımı Henri Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol, *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (1916) adlı kitabında yönetimi; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme işlevleriyle açıklamıştır. Fayol'un bu yaklaşımı, sonraki yıllarda çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Urwick ve Gulick, Fayol'un kuramını genişleterek yönetim süreçlerini daha sistematik bir şekilde ele almışlardır. Özellikle Gulick (1937), yönetim işlevlerini POSDCORB (Planning-Planlama, Organizing-Örgütleme, Staffing-Kadrolama, Directing-Yöneltme, Coordinating-Eşgüdümleme, Reporting-Raporlama, Budgeting-Bütçeleme) formülüyle tanımlamış ve alana önemli bir katkı sunmuştur. Urwick de benzer şekilde bu yaklaşımı destekleyerek yönetim işlevlerinin örgüt yapılarıyla ilişkilendirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu temelden hareketle, Gregg (1957) yönetim süreçlerini güncelleyerek karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme olmak üzere yedi temel boyutta ele almıştır.

Karar verme, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara yönelik çeşitli çözüm yolları arasından en uygun olanı seçerek uygulamaya koymalarıdır (Erdoğan, 2008). Karar verilecek bir durumun söz konusu olabilmesi için birden fazla çözüm yolunun bulunması gerekir. Okul yöneticilerinin etkili karar süreçleri yürütebilmeleri için bazı temel ilkelere dikkat etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler grup dinamiklerini doğru analiz etmeli ancak bu yapıyı örgütsel amaçların dışına taşırmamalıdır. Ayrıca belirsizlikleri ortadan kaldırmak için kararların çerçevesini netleştirmeli, fikir birliğini önemsemeli ve karar alma süreçlerinde bireylerin değerlerine duyarlılık göstermelidir (Bursalıoğlu, 2015). Aydın'ın (2019) araştırması, karar süreçlerinin mevzuat temelli olması sebebiyle yöneticilerin esnek davranma olanaklarının kısıtlandığını ve bu durumun süreci zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Farklı bir araştırmada (Çınkır, 2010) ise okul müdürü atamalarında liyakat ilkesinin göz ardı edilmesinin, karar süreçlerinde güven kaybına neden olan önemli bir sorun olarak öne çıktığı belirtilmektedir.

Planlama, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gelecekte yapılacak iş ve işlemlerin önceden kararlaştırılmasıdır (Şişman, 2010). Kararların sistemli bir bütünlüğü olan plan, geleceğe dönük yönelimi ile karar verme sürecinden ayrılır (Tutar, 2000). Eğitim kurumlarında planlama; akademik takvimden etkinlik planlarına kadar birçok alanı kapsamaktadır. Okul, yapısı gereği oldukça dinamiktir ve çevrenin hızlı değişimi okul kurumunu hızlıca değiştirebilmektedir. Bu sebeple iyi bir planlama yapılması okul kurumu için temel bir ihtiyaçtır. Okul yöneticisinin, planlama sürecinde karşılaştığı sorunlar eğitim-öğretim hizmetlerinde aksamalara, kaynakların verimsiz kullanılmasına ve okulun değişen çevrenin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek durumda kalmasına sebebiyet verebilir. Okul yöneticilerinin planlama sürecinde yaşadıkları sorunlar birçok farklı sebepten kaynaklanabilir. Okul bütçelerinin yetersiz olmasının, eğitim-öğretim faaliyetlerine yönelik planlama süreçlerinde sınırlamalara yol açması (Çınkır, 2010; Çetin, 2019) ve özellikle uzun vadeli planlama süreçlerinde mali durumun belirleyici bir faktör olduğu ifade edilebilir (Aydın, 2019). Karakütük ve Özbal (2019) yaptıkları araştırmada eğitim programlarında sık sık yapılan değişikliklerin, okul yöneticilerinin planlama

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

süreçlerinde güncelleme ve uyum sağlama konusunda güçlük yaşamalarına sebep olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütleme, insan ve diğer kaynakların belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirilmesi ve yapılandırılması sürecidir (Taymaz, 2009). Okul örgütlenmesi, Millî Eğitim Bakanlığının mevzuatları çerçevesinde belirlenmiş olup okul müdürü; toplantıların düzenlenmesi, komisyonların kurulması ve görev dağılımı gibi faaliyetleri bu mevzuata uygun şekilde yürütmekle sorumludur. Örgütleme sürecinde karşılaşılabilecek problemler, okulun mevzuatla belirlenmiş unsurlarının gerçekleştirilmesine ve okul yöneticisinin okuldaki personelle ilgili bilgilere hâkim olmasına engel olabilir. Arslan'ın (2019) araştırmasında, yöneticilerin örgütleme sürecine ilişkin yaşadığı en büyük sorunların öğretmen açığı ve nitelikli personel eksikliği olarak ifade edilmiştir. Öte yandan Aydın'ın (2019) araştırmasında mevzuatın katı yapısının, esnek görev dağılımının önünde engel teşkil ettiği ve bu durumun örgütleme süreçlerinde sorunlara neden olduğu belirtilmiştir. Karakütük ve Özbal'ın (2019) araştırması ise personel atamalarında bireysel niteliklerin göz ardı edilmesinin, görev dağılımında etkinliği azalttığını ve iş verimliliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

İletişim, örgüt içi ve dışındaki bireyler arasında bilgi, duygu ve düşünce aktarımını sağlayan sistemdir (Erdoğan, 2008). Okullarda iletişim resmi (formel) ve gayriresmî (informel) olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir (Aydın, 2014). Resmi iletişim, yazılı belgeler ve hiyerarşik yapı üzerinden yürürken; gayriresmî iletişim, daha çok duygusal ve kişisel etkileşimlere dayanmaktadır. Okul yöneticisinin insan ilişkilerinin kuvvetli olması örgüt iletişimin sağlıklı yürütülmesi için önemlidir. İletişimin zayıf olduğu örgütlerde planlarda aksama, eşgüdümün sekteye uğraması ve örgüt birimleri arasında uyumsuzluk gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Öğretmenler, veliler ve öğrenciler arasındaki iletişim eksiklikleri okul yönetimi süreçlerinde aksamalara yol açabilir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Bunun yanında veli ilgisizliği ve okul-aile iş birliğinde problemler yaşanması da iletişim sürecini olumsuz etkileyen unsurlardır (Çetin, 2019). Aydın (2019) tarafından yapılan araştırma ise iletişim engellerini aşmak için yürütülen çalışmaların yetersiz kalmasının, okul içindeki etkileşimin verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek aksamalara sebep olduğunu göstermektedir.

Etkileme, yöneticinin örgüt üyelerini motive ederek onları belirlenen hedeflere yönlendirmesi sürecidir. Okul yöneticileri personeli harekete geçirirken otoriteyi bir baskı aracı olarak değil, yönlendirme aracı olarak kullanmalıdır. Bursalıoğlu (2015) yetkinin sadece yöneltme ve denetleme süreçlerinde destekleyici olarak kullanılmasını önermektedir. Okul müdürünün deneyim ve gerekli mesleki yeterlilikleri kendisinde bulundurmasıyla tüm personeller üzerinde etki bırakması mümkündür. Etkileme unsurunun az olması örgütlerde performans kayıplarına ve dolayısıyla başta zaman olmak üzere eldeki kaynakların verimsiz kullanılmasına sebep olabilir. Çetin (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre, okul yöneticilerinin liderlik niteliklerinin gelişimi için gerekli eğitimleri alamamaları, etkileme süreçlerinde zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenler üzerinde etkili olabilmek için gerekli pedagojik liderlik becerilerini yeterince kullanamaması, liderlik etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Usta ve Boğa (2021) ise okul yönetimindeki hiyerarşik yapının, öğretmenler ile etkili iletişim kurulmasını ve öğretmenleri yönlendirmeyi engellediğini belirtmektedir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Eşgüdümleme, örgütün farklı birimlerinin aynı amaç doğrultusunda uyumlu ve iş birliği içinde çalışmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2015; Ilgar, 2005). Bu süreç, kaynakların etkin kullanımı açısından kritik önem taşır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yönetimsel başarısızlıkların temelinde eşgüdüm eksikliği yer alabilmektedir (Kaya, 1991). Okul içerisinde eşgüdümleme sağlanamazsa, okulun yakın ve uzak hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, yapılan planların uygulanmasında sorunlar oluşabilir. Karakütük ve Özbal (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre, okul içi ve okul dışı paydaşlar arasında koordinasyon eksiklikleri yaşandığı ifade edilmiştir. Aydın (2019) ise okullar arasında deneyim paylaşımının eksikliği ve farklı uygulamaların koordinasyonunun sağlanamaması durumunun, eğitim süreçlerinde zorluklara yol açtığını vurgulamaktadır.

Son olarak değerlendirme ise yürütülen faaliyetlerin ve elde edilen sonuçların belirlenen ölçütlere göre gözden geçirilmesi sürecidir (Şişman, 2010). Eğitimde değerlendirme süreci, öğrenci başarısının uzun vadede ortaya çıkması nedeniyle diğer örgütlerden daha karmaşık olabilir. Bu nedenle okul yöneticileri, değerlendirme yaparken objektif ölçütler belirlemeli ve süreci dikkatle yürütmelidir. Değerlendirme sürecinde aksaklık yaşanırsa ortaya örgütün tüm iş ve işlemlerinin etkililiğinin yanlış ölçülmesi, gelecek planlarının yanlış yapılması ve okulun amaçlarından biri olan öğrencilerde istendik davranışlar yerine istenmedik davranışların oluşması gibi sonuçlar çıkabilir. Aydın (2019) tarafından yapılan araştırmalara göre okul yöneticileri, değerlendirme sürecinde belirgin ölçüt eksiklikleri nedeniyle objektif değerlendirme yapmakta zorluk yaşamaktadır. Karakütük ve Özbal (2019) ise öğretmen performans değerlendirmelerinde yeterli geri bildirim sağlanamamasının, gelişim süreçlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Bozoğlu (2021) ise okulun genel başarısının değerlendirilmesinde veri toplama araçlarının yetersizliğinin, doğru analiz ve sonuçlar elde edilmesinde engel teşkil ettiğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın önemi ve amacı

İlgili literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların farklı bağlamlarda ele alındığı görülmektedir (Karakaş, 2024; Sağır ve Emişoğlu, 2013; Turan, 2007; Usta ve Boğa, 2021; Yıldız, 2023). Fakat okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların "yönetim süreçleri" bağlamında yeteri kadar incelenmediği görülmüştür (Bozoğlu, 2021; Çınkır, 2010; Yener ve Taşar, 2024). Ancak özellikle ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları yönetim süreçleri bağlamında inceleyen herhangi bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. İlkokullar, bireyin eğitim hayatındaki temel yapı taşını oluşturduğundan, bu kademede karşılaşılan sorunların ortaya koyulması büyük önem taşımaktadır. Yönetim süreçleri, okul yöneticilerinin günlük uygulamalarının merkezinde yer almakta ve yaşanan sorunların önemli bir kısmı bu süreçlerin farklı aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, ilkokul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların yönetim süreçleri perspektifinden ele alınması hem mevcut durumu daha iyi anlamaya hem de alan yazınına katkı sunmaya olanak sağlayacaktır. Elde edilen bulguların ve sonuçların, okul yöneticilerinin kurumlarını daha etkin ve verimli yönetmelerine katkı sağlayarak, ilkokullarda eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğinin artırılmasına destek olacağı düşünülebilir. Öte yandan bu araştırma sonucunda okul yönetimine ilişkin ortaya çıkacak sorunların araştırmacılar açısından yeni araştırmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacağı söylenebilir. Son olarak ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların yönetim süreçleri bağlamında ortaya koyulması ile karar verici ve politika yapıcı konumunda olanlara okullardaki yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi açısından yol gösterici olacağı ön görülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

amacı, ilkokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların yönetim süreçleri bağlamında incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- İlkokul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin planlama süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin örgütleme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin iletişim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin etkileme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin eşgüdümleme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- İlkokul müdürlerinin değerlendirme süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni ile gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji, bireylerin yaşantılarından yola çıkarak belirli bir olguya ilişkin algılarını, bu olguya atfettikleri anlamları ve yaşantılarına yansıyan boyutları derinlemesine incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırma yaklaşımıdır (Cresswell, 2013). Diğer bir ifadeyle fenomenolojik yaklaşım, katılımcıların yaşantılarındaki ortak örüntüleri analiz ederek bir olgunun özünü anlamaya çalışır (Van Manen, 1990). Mevcut araştırmada da ilkokul müdürlerinin yönetim süreçleri bağlamında yaşadıkları sorunlar katılımcıların algılarına, deneyimlerine ve yaşantılarına göre ayrıntılı şekilde ortaya çıkarılmak istenmiştir.

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Gaziantep ilinin merkez ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan 16 okul müdürü oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. İlk aşamada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme, araştırmacı tarafından belirlenen bazı ölçütleri karşılayan bireylerin seçilmesine dayanan ve bu ölçütler aracılığıyla araştırmanın amacına en uygun katılımcıların belirlenmesini sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu doğrultuda katılımcıların seçiminde; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir ilkokulda görev yapıyor olması, en az beş yıllık yöneticilik deneyimine sahip olması ve hâlihazırda okul müdürü olarak görev yapıyor olması temel ölçütler olarak belirlenmiştir. İkinci aşamada ise amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi tercih edilmiştir. Bu yöntem ise ele alınan olgunun benzerlik ve farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla çeşitli özelliklere sahip bireylerin veya durumların ayrıntılı biçimde incelenmesine imkân sağlamaktadır (Neuman, 2007). Bu kapsamda, çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; yaş, öğrenim durumu, öğretmenlik kıdemi ve aldıkları yöneticilik eğitimi gibi demografik ve mesleki özellikleri bakımından farklılık göstermesine özen gösterilmiştir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 1.
Katılımcılara ait demografik bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Öğretmenlik Kıdemi (Yıl)	Yöneticilik Kıdemi (Yıl)	Mevcut Okuldaki Yöneticilik Süresi (Yıl)	Yöneticiliğe İlişkin Eğitimler
M1	Erkek	40	Lisans	8	8	4	-
M2	Erkek	51	Lisans	6	21	6	MEB eğitim ve seminerleri
M3	Erkek	55	Yüksek lisans	6	27	9	Yöneticilik semineri
M4	Erkek	47	Yüksek lisans	14	10	2	-
M5	Erkek	58	Yüksek lisans	4	23	5	-
M6	Erkek	55	Yüksek lisans	5	29	1	MEB eğitim ve seminerleri
M7	Erkek	47	Yüksek lisans	6.5	18.5	1.5	MEB eğitim ve seminerleri
M8	Erkek	47	Yüksek lisans	6	18	2	MEB eğitim ve seminerleri
M9	Erkek	56	Yüksek lisans	5	25	9	MEB eğitim ve seminerleri
M10	Erkek	57	Yüksek lisans	12	25	4	MEB eğitim ve seminerleri
M11	Erkek	47	Yüksek lisans	1	21	1	MEB eğitim ve seminerleri
M12	Erkek	47	Yüksek lisans	4	20	10	MEB eğitim ve seminerleri
M13	Erkek	52	Yüksek lisans	7	20	1	Kamu yönetimi lisans prg., MEB eğitim ve seminerleri
M14	Erkek	50	Lisans	10	20	4	-
M15	Erkek	43	Yüksek lisans	4	18	2	-
M16	Erkek	50	Lisans	8	19	7	MEB eğitim ve seminerleri

Katılımcıların tamamı erkek olup yaşları 40 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek lisans mezunu olduğu, öğretmenlik kıdemlerinin 1 ile 14 yıl arasında, yöneticilik kıdemlerinin ise 8 ile 29 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Mevcut görev yaptıkları okullarda yöneticilik yapma süreleri 1 ile 10 yıl arasında değişmekte olup çoğu katılımcının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen eğitim ve seminerlere katıldığı tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı ve süreci

Araştırma verileri görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme tekniklerinden ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken yönetim süreçlerine ve okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin literatür incelenmiş ve taslak form

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

oluşturulmuştur. Daha sonra hazırlanan taslak form, görüşme sorularının araştırmanın amacına uygunluğu açısından eğitim yönetimi alanında çalışan iki akademisyene gönderilerek uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan gelen dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve devamında formun dilsel ve anlamsal uygunluğunun sağlanması amacıyla iki Türk dili uzmanının değerlendirmesine sunulmuştur. Görüşme formuna son hali verilmeden önce formun anlaşılabilirliğini ölçmek için 2 okul müdürü ile pilot görüşme yapılmıştır. Yapılan bu işlemler sonrasında oluşan görüşme formunun son halinde toplam 7 ana soru ve 20 sonda soru yer almıştır.

Araştırma verileri toplanmadan önce, Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 18.12.2023 tarihli, 425645 sayılı kararla gerekli izin alınmıştır. Ardından verilerin toplanabilmesi için Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi izin temin edilmiştir. Tüm görüşmeler katılımcıların görev yaptıkları okulda, önceden randevu alınarak ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tamamı kendi makam odalarında, sessiz ve dikkat dağıtıcı unsurlardan arındırılmış; düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri ortamda görüşmelere katılmıştır. Katılımcılara, araştırmaya gönüllü olarak katıldıkları ve istedikleri an görüşmeyi sonlandırma haklarının bulunduğu hatırlatılmıştır. Aynı zamanda katılımcılardan izin alınarak veri kaybı oluşmaması açısından görüşmelerin ses kaydı alınmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler en az 20, en fazla 65 dakika sürmüş; ortalama görüşme süresi ise 40 dakikadır.

Verilerin analizi

Verilerin analizinde tümdengelimsel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Tümdengelimsel analiz, araştırma sürecinde verilerin önceden belirlenmiş bir kuramsal çerçeve doğrultusunda sistemli biçimde sınıflandırılması ve yorumlanmasına olanak tanıyan bir yaklaşımdır (Patton, 2015). Araştırma verileri, önceden belirlenmiş 7 tema üzerinde yapılandırılmıştır. Belirlenen temalar karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme süreçleri bağlamında yaşanan sorunlar şeklinde yapılandırılmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre önceden belirlenen temalara uygun şekilde kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler, öncelikle bilgisayar ortamına aktarılmış ve ardından araştırmacı tarafından her bir görüşme metni ayrıntılı biçimde incelenerek kodlamalar oluşturulmuştur. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş; her birine M1, M2, M3… şeklinde kod isimler verilerek analiz sürecinde bu kodlar kullanılmıştır. Görüşme kayıtları defalarca okunarak benzer ya da örtüşen ifadeler ortak kodlar altında birleştirilmiştir. Oluşturulan kodların anlamsal bütünlüğü dikkate alınarak kategoriler oluşturulmuştur. Veri analiz süreci, tümdengelimsel analiz yaklaşımına uygun biçimde yürütülmüş; elde edilen bulguların geçerliliğini desteklemek amacıyla katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Geçerlik ve güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, inandırıcılık ve aktarılabilirlik olarak iki bölümde ele alınmaktadır. Güvenirlik ise tutarlılık ve teyit edilebilirlik olarak ifade edilmektedir (Denzin ve Lincoln, 2011). Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla, görüşmelerin yazılı hâle getirilmesinin ardından metinler katılımcılara gönderilmiş ve gerekli görülen düzeltmeler yapılarak katılımcı teyidi alınmıştır (Lincoln ve Guba, 1985). Ayrıca katılımcılara istedikleri anda araştırmadan çekilme hakları olduğu belirtilmiş ve bu durum görüşmelerin sonunda yeniden hatırlatılmıştır. Böylece katılımcıların daha açık

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

ve dürüst ifadeler kullanmaları teşvik edilmiştir (Shenton, 2004). Aktarılabilirliği sağlamak adına, araştırma süreci ve katılımcı görüşleri ayrıntılı ve şeffaf bir şekilde sunulmuştur (Erlandson, 1993; Tisdell vd., 2025). Tutarlılığı artırmak için ses kayıtları, uygun teknik donanım ile alınmış; kayıtlar eksiksiz biçimde metne aktarılmıştır (Cresswell, 2013). Ayrıca araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları, katılımcı seçim süreci ve analiz adımları açıkça tanımlanarak bulguların teyit edilebilirliği güçlendirilmiştir (Houser, 2016; Tisdell vd., 2025).

Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular, 7 tema çerçevesinde tümdengelimsel analiz yöntemine uygun şekilde 7 başlık altında ele alınmıştır. Katılımcıların ifadeleri önceden belirlenen temalara uygun şekilde kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Her bir yönetim süreci bağlamında yaşanan sorunlar detaylı şekilde açıklanmış ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Karar verme sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 2.
Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda karar verme sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Üst Yönetim	Mevzuat engelleri	11 (M1, M3, M4, M5, M6, M7, M9, M10, M13, M15, M16)
	Mali yetersizlikler	8 (M6, M7, M10, M11, M12, M13, M14, M16)
	Personel eksikliği	3 (M1, M2, M6)
	Öğretmen eksikliği	2 (M2, M6)
	Uygulanamayacak emirler	2 (M1, M3)
	Siyaset nedenli gecikmeler	1 (M2)
	Bütçenin özerk kullanılamaması	1 (M1)
	Fiziksel yetersizlikler	1 (M6)
Kişisel	Vicdani rahatsızlıklar	2 (M1, M9)
	Bireysel karar alamama	1 (M13)
Öğretmen	Ortak hedef oluşturulamaması	5 (M2, M5, M7, M11, M13)
	Motivasyon eksikliği	2 (M1, M6)
	Uygulamada çaba gösterilmemesi	2 (M1, M8)
	Müfredata uymama	1 (M1)
	Mesleki yetersizlikler	1 (M4)
	Değişime direnç oluşması	1 (M5)
Dış Çevre	Velilerin olumsuz tutumları	2 (M2, M7)
	Sosyoekonomik yapı	1 (M4)
Okul Yönetimi	Kadronun uyumsuzluğu	2 (M5, M6)

Karar verme sürecine ilişkin bulgular Tablo 2'te sunulmuştur. Katılımcı görüşleri doğrultusunda, karar alma süreçlerini etkileyen sorunlar üst yönetim kaynaklı sorunlar, kişisel sınırlılıklar, öğretmen faktörü, dış çevre etkisi ve okul yönetimi olarak 5 kategoride toplanmıştır. En çok vurgulanan sorunlar arasında mevzuat engelleri, mali yetersizlikler ve ortak hedef oluşturulamaması öne çıkmaktadır.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Ayrıca uygulamada çaba eksikliği, öğretmen motivasyonunun düşük olması ve kadro uyumsuzluğu gibi unsurların da karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Okul müdürleri, üst yönetim alanında mevzuata bağlı yaşanan engellerin ve mali yetersizliklerin merkeziyetçi yapının varlığından ve özerklik eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. M9 mevzuatın katı bağlayıcılığını *"Okul yöneticisisiniz, bir öğretmen size geldi, ben rahatsızım dedi. Sizin resmi olarak ona bir dakikalık bile izin verme şansınız yok."* şeklinde ifade etmiştir. M12 ise *"Şimdi ödeneğin kullanılmasıyla ilgili şöyle bir sıkıntı var. Sizin farklı ihtiyaçlarınız olabiliyor. Temizlik için ödenek gönderiliyor. Sizin temizlikle ilgili ihtiyacınız olmayabiliyor. Donanımla ilgili ihtiyacınız var, onu ona kullanamıyorsunuz mesela."* şeklindeki ifadeleriyle mali sorunlara örnek vermiştir. Ayrıca üst yönetim alanında öğretmen ve personel eksikliğinden kaynaklı sorunlar yaşandığı da belirtilmiştir. M2 personel ve öğretmen eksikliği ile ilgili *"Bir okulun en önemli ihtiyacı öğretmen ve çalışan personel. Bu ikisinin de zamanında temini ile ilgili sorun yaşanıyor."* ifadelerini kullanmıştır.

Karar süreçlerinde sorun yaşanan diğer önemli alan ise öğretmenlerdir. Okul müdürleri tarafından ortak bir hedef etrafında birleşmekte güçlük yaşandığı ve uygulamada çaba gösterilmediği sık sık ifade edilmiştir. M7 bu durumu *"…nasıl diyeyim ortak hedefe varma konusunda herkes aynı tavırda değil, aynı tutumda değil."* şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca değişime karşı direnç gösterilmesi ve öğretmenlerin motivasyon eksikliği yaşaması bu alanda yaşanan diğer önemli sorunlardandır. Son olarak okul müdürleri tarafından dış çevre kaynaklı sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre sosyoekonomik yapı ve velilerin olumsuz tutumları karar süreçlerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır.

Planlama sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 3.

Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda planlama sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Dış Çevre	Beklenmedik krizler	6 (M2, M3, M4, M6, M10, M13)
	Velilerin olumsuz tutumları	4 (M1, M4, M6, M11)
	Sosyoekonomik yapı	1 (M8)
Üst Yönetim	Mali yetersizlikler	6 (M1, M4, M5, M6, M9, M14)
	Merkezi planlama uyumsuzluğu	2 (M9, M11)
	Suriyeli öğrencilerin adil dağıtılmaması	2 (M13, M16)
	Fiziksel yetersizlikler	2 (M4, M12)
	İlgisizlik	1 (M1)
Paydaşlar	Ortak hedef oluşturulamaması	2 (M7, M15)
	Değişime direnç oluşması	2 (M5, M7)
	Uygulamada çaba gösterilmemesi	2 (M5, M10)
Personel	Destek personeli eksikliği	2 (M1, M5)
	Öngörülemeyen personel değişimleri	1 (M2)

Planlama sürecine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar dış çevre, paydaşlar, üst yönetim ve personel olarak 4 kategoride toplanmıştır. Bulgular, okul yöneticilerinin planlama sürecinde en çok dış çevrede yaşanan beklenmedik krizler ve üst yönetim kaynaklı mali yetersizlikler nedeniyle zorlandıklarını göstermektedir. Ayrıca paydaşlarla

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

ortak hedef belirlemede yaşanan güçlükler, velilerin olumsuz tutumları, fiziksel ve personel yetersizlikler de planlamanın etkinliğini azaltan önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Okul müdürleri tarafından beklenmedik krizlerin planlamayı sekteye uğrattığı ve önceden yapılan planların işlevsiz kaldığı dile getirilmiştir. Bu krizlerin etkisiyle oluşan ani durumların, okul yönetimlerinin kısa vadeli ve tepkisel kararlar almasına neden olduğu görülmektedir. M3 bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: *"…beklenmedik olayların, zaman zaman aksaklıklara veya işte planlanan uygulamaların tam olarak yerine getirilmesine engel olduğu durumlar oluyor."* Sosyoekonomik yapının ve velilerin eğitim süreçlerinde sergilediği olumsuz tutumların sorun yarattığı belirtilmiştir. M8 bu durumu *"Öğrencilerin çevresel şartlarından kaynaklanan potansiyel, çocuğu aldığımız aileden ne kadar hazır geldiği ve ailenin sosyoekonomik durumu; bütün bunlar planları uygulamakta karşılaştığımız zorluklar."* şeklinde ifade etmiştir.

Planlama sürecindeki zorlukların bir diğer boyutu, üst yönetim kaynaklıdır. Katılımcıların çoğu, mali yetersizlikler nedeniyle planların uygulama aşamasında aksadığını ifade etmiştir. Ayrıca merkezi planlama ile okulun kendi dinamikleri arasındaki uyumsuzluk da müdürlerin planlama yetkisini sınırlandırmaktadır. M4 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *"…diyor ki bütün okullarda bunu uygulayın. Nasıl uygulayacağız? …şimdi sen bu çocukları nasıl eşit şartlarda yarıştıracaksın?"*

Planlamada öğretmen ve destek personeliyle ortak hedef oluşturulamaması, değişime karşı direnç ve uygulamada yeterli çabanın gösterilmemesi de müdürlerin sıklıkla karşılaştığı sorunlardandır. M5 bu sorunlarla ilgili görüşlerini *"Öğretmenlerin değişime karşı olan dirençleri var."* şeklinde ve M7 ise "*Yani biz ortak bir şey yapalım derken, bütün iletişim kanallarını açıp konuşmaya başlarken herkes biraz özeline dönerek bu işin olmayacağını, olamayacağını gibi düşünüyor ve hayallerini kısıtlamaya çalışıyorlar."* şeklinde ifade etmiştir.

Örgütleme sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 4.

Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda örgütleme sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Üst Yönetim	Fiziksel yetersizlikler	6 (M4, M9, M11, M12, M14, M16)
	Mevzuat engelleri	5 (M1, M5, M9, M12, M16)
	Mali yetersizlikler	4 (M5, M9, M11, M16)
	İlgisizlik	2 (M5, M13)
	Merkezi planlama uyumsuzluğu	1 (M6)
	Suriyeli öğrencilerin adil dağıtılmaması	1 (M13)
Personel	İş birliği eksikliği	6 (M1, M3, M6, M7, M12, M13)
	Destek personelin uyumsuzluğu	3 (M8, M9, M15)
	Motivasyon eksikliği	2 (M1, M5)
	Ortak hedef oluşturulamaması	2 (M2, M6)
	Yönetim kadrosunun uyumsuzluğu	1 (M8)
	Öğretmenler arasında gruplaşma	1 (M13)
Dış Çevre	Velilerin eğitime katkı vermemesi	1 (M4)
	Okulların fazla şeffaflaşması	1 (M5)
	Velilerin olumsuz tutumları	1 (M7)

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Örgütleme sürecine ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar üst yönetim, personel ve dış çevre olmak üzere 3 kategoride toplanmıştır. Örgütleme sürecine ilişkin elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin en çok personel kaynaklı iş birliği eksikliği ve üst yönetim kaynaklı fiziksel yetersizliklerle karşılaştıklarını göstermektedir. Bunun yanında mevzuat engelleri, mali yetersizlikler, destek personelin uyumsuzluğu ve ortak hedef oluşturulamaması gibi sorunlar da örgütleme sürecini olumsuz etkilemektedir. Dış çevreden kaynaklanan veli tutumları ve okulun aşırı şeffaflaşması da sürece olumsuz müdahale oluşturan diğer etmenler arasında yer almaktadır. Bu sorunlar, insan kaynağının verimli organize edilememesi ve üst yönetimle sağlıklı bir yapı kurulamaması nedeniyle okulun bütüncül yapısında aksamalar meydana getirmektedir.

Özellikle okul içi iş birliğinin sağlanamaması ve ortak hedef eksikliğinin, örgütleme sürecini ciddi biçimde zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı, öğretmenler ve destek personelinin iş birliği göstermemesi nedeniyle görev dağılımlarının işlevsiz hale geldiğini belirtmiştir. Destek personelinin sorumluluk almaması ya da birbirleriyle uyumsuz çalışmaları da örgütleme sürecinin başarısını olumsuz etkilemiştir. M5 bu durumu *"…yani o personelden beklentiniz nedir? O beklentilere cevap verebilecek kişi mi bu? Gerek okuldaki uyumuyla, arkadaşlarıyla olan uyumuyla. Bu konuda sorunlar oluyor."* şeklinde yorumlamıştır.

Örgütleme sürecinde yaşanan diğer önemli sorunlar ise öğretmenler arasında gruplaşma, yönetim kadrosunda fikir ayrılıkları ve genel anlamda motivasyon eksikliğidir. M13, öğretmenler arasındaki gruplaşmayı ortak bir okul kültürü önünde engel olarak görmektedir: *"Öğretmenler arasında gruplaşma oluyor, örgüt kültürü gidiyor."* M6 ise yönetim kadrosunun uyumsuzluğunu şöyle yorumlamıştır: "*…uzman idareci eksiklikleri de örgütleme sürecini etkilemektedir."*

Üst yönetim kaynaklı engellerin de örgütleme sürecine doğrudan yansıdığı düşünülmektedir. Mevzuatın katı ve esnek olmayan yapısı, okul ihtiyaçlarına göre görev paylaşımı ya da organizasyon şeması oluşturmayı zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte mali yetersizlikler ve üst makamların ilgisizliği de okul içi örgütsel yapıların kurulmasına engel teşkil etmektedir. M7 bu durumu *"Toplanıyorsun, konuşuyorsun ve o an orada bitiyor. Bir süreci yok bunun. Yani süreç işletilmiyor. Üst yönetim için o an orada kalmıştır, bitmiştir. Devamı getirilmiyor hiçbir şeyin."* şeklinde yorumlamıştır. Son olarak dış çevreden kaynaklanan bazı durumlar, okulun örgüt yapısına zarar vermektedir. Velilerin eğitime katkı sunmaması ve bazı durumlarda okulun aşırı şeffaflaşmasının okul yönetimini zorladığı belirtilmiştir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

İletişim sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 5.
Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda iletişim sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Üst Yönetim	Bürokratik gecikmeler	8 (M1, M2, M4, M7, M10, M11, M13, M14)
	Tehditkâr üslup kullanma	2 (M7, M10)
	İletişim kopukluğu	2 (M5, M6)
	Hiyerarşik engeller	1 (M1)
	İlgisiz davranma	1 (M7)
	Disiplin mevzuatının yetersizliği	1 (M1)
	Mesai dışı iletişim yükü	1 (M4)
	İş tanımı dışında görevler verilmesi	1 (M4)
Veli	Baskı kurma	4 (M1, M9, M14, M15)
	Sağlıklı iletişim kurmama	2 (M1, M10)
Algı	Yanlış anlaşılmalar yaşanması	4 (M2, M4, M6, M13)
	Yetki ayrımlarının anlaşılmaması	1 (M13)
Öğretmen	Kişisel görüş ayrılıkları	2 (M2, M6)
	İletişim yetersizliği	2 (M3, M7)
	Mesleki yetersizlik	1 (M16)
İletişim Kanalı	İletişim kanallarını kontrol etmeme	2 (M11, M13)
	İletişim kanallarının fazla olması	1 (M10)
	Geri bildirim alınamaması	1 (M8)

İletişim sürecine ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar üst yönetim, veli, algı, öğretmen ve iletişim kanalı olmak üzere 5 kategoride toplanmıştır. En fazla belirtilen sorun, üst yönetimle yaşanan bürokratik gecikmelerdir. Velilerin baskı kurması ve yanlış anlaşılmaların yaşanması diğer öne çıkan sorunlar arasındadır. Üst yönetimle ilgili olarak iletişim kopukluğu, ilgisiz davranma, tehditkâr üslup, disiplin mevzuatının yetersizliği, mesai dışı iletişim yükü ve iş tanımı dışında görev verilmesi gibi çeşitli sorunlar dile getirilmiştir. Öğretmenler arasında kişisel görüş ayrılıkları, iletişim yetersizliği ve mesleki yetersizlik belirtilmiştir. İletişim kanallarının fazla olması, kontrol edilmemesi ve geri bildirim alınamaması da sürece etki eden diğer unsurlardır. Ayrıca yetki ayrımlarının anlaşılamaması da iletişimde sorunlara yol açan etkenler arasında yer almıştır.

Özellikle üst yönetim kaynaklı bürokratik gecikmelerin ve iletişim kopukluklarının iletişim sürecini yavaşlatmakta olduğu ve sorunlar yarattığı ifade edilmiştir. M1 bu durumu şu şekilde aktarmıştır: *"Yani yeri geliyor üst yazılarımız üst merciye gönderiliyor, yeri geliyor hiç gönderilmiyor. Yeri geliyor İlçe Milli Eğitim Müdürü yazının üstünü çizebiliyor ya da sümen altı edebiliyor…"* Bununla birlikte bazı müdürler, üst makamların ilgisizliği ya da tehditkâr üslup kullanmalarının sağlıklı bir iletişim kurulmasını engellediğini belirtmiştir. M10 "*Bazen de tehdit dili kullanıyor. Arkadaşım işte şunu yap, yapmayan idarecilerle ilgili yasal işlem başlatılacak. Böyle şube müdürlerimiz çıkıyor."* şeklinde görüşlerini aktarmıştır.

Veli kaynaklı iletişim sorunları ise müdürlerin iletişim sürecini daha da zorlaştırmaktadır. Müdürler, bazı velilerin baskıcı tavırlarla okul işleyişine müdahale etmeye çalıştığını ve sağlıklı iletişim kurma konusunda yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda M15 şu cümlelere yer vermiştir:

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

"Zaman zaman velilerimizle şöyle sıkıntılar yaşayabiliyoruz. Veli bir olaya kızmış vaziyette geliyor. Bu araba burada kalacak şeklinde ifadeler kullanıyor…"

Öğretmenlerle yaşanan kişisel görüş ayrılıkları ve iletişim yetersizlikleri de iç iletişimi zayıflatmaktadır. Teknolojik ve dijital iletişim araçlarının çeşitlenmesine rağmen bazı müdürler, bu kanalların fazlalığı ya da kontrol edilememesi nedeniyle bilgi akışında sorunlar yaşandığını belirtmiştir. M10 bu durumu şu şekilde aktarmıştır: *"Ya şu anda iletişim kanallarının yeterliliği ile ilgili değil, fazlalığıyla ilgili sorunlar yaşıyoruz. Yani işin açıkçası hakikaten fazlalığı ile ilgili sorunlar yaşıyoruz. Şimdi bir haberi internet sitenizden duyurmak istiyorsunuz. İnternet sitenize bakan yok... WhatsApp'ta toplu mesajla hani onu bildirmeye çalışıyorsunuz... Hani azlığıyla değil de çokluğuyla ilgili böyle sıkıntılar, sorunlar oluyor yani."* İletişim sürecini etkileyen önemli bir unsur da yanlış anlaşılmalar ve yetki sınırlarının tam olarak anlaşılamamasıdır.

Etkileme sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 6.
Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda etkileme sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Üst Yönetim	Ödüllendirmede kaynak sağlanmaması	5 (M1, M6, M7, M11, M15)
	Mevzuatın engel oluşturması	3 (M1, M7, M12)
	Personelin merkezden belirlenmesi	1 (M2)
Öğretmen	Motivasyonun yeterli olmaması	4 (M3, M5, M9, M11)
	İdealizmin azalması	1 (M9)
	Öğretmen profilinin çeşitlilik göstermesi	1 (M7)
İnsani Faktörler	Kültürel çeşitliliğin olması	1 (M9)
	Motivasyon kaynaklarının farklılaşması	1 (M1)
	Ayrım yapıldığının algılanması	1 (M8)
Veli	Olumsuz tutumlar	1 (M10)
	Eğitime katkı verilmemesi	1 (M16)
Mesleki İmaj	Öğretmenlik mesleğinin değerinin azalması	1 (M9)
	Öğretmenlerin şiddete maruz kalması	1 (M9)

Etkileme sürecine ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar üst yönetim, öğretmen, insani faktörler, veli ve mesleki imaj olmak üzere 5 kategoride toplanmıştır. Üst yönetimle ilgili olarak ödüllendirme sistemine kaynak sağlanmaması ve mevzuatın engel oluşturması en sık dile getirilen sorunlardır. Öğretmenlere ilişkin olarak motivasyon eksikliği dikkat çekmektedir. Ayrıca insani faktörler kapsamında kültürel çeşitlilik, motivasyon kaynaklarının farklılaşması ve ayrımcılık algısı gibi unsurlar ifade edilmiştir. Mesleki imajın zayıflaması ve velilerin olumsuz tutumları da etkileme sürecini etkileyen diğer sorunlar arasında yer almaktadır.

Özellikle öğretmen motivasyonunun düşük olması, müdürlerin etkileme çabalarını doğrudan sekteye uğratmaktadır. M5 bu durumu *"Öğretmenlerin görevden kaçma isteği çok fazla. Neden olduğunu bilemiyorum. Yani yıllardır birikmiş. Sadece bizim okula özgü değil, tüm okullarda var."* şeklinde ele almıştır. Ayrıca bazı katılımcılar öğretmen idealizminin zayıfladığını ve öğretmen profillerinin heterojen yapısının ortak değerlerde birleşmeyi zorlaştırdığını belirtmiştir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Üst yönetimden kaynaklanan sorunlar arasında en belirgin olanı ödüllendirme sistemine yeterli kaynak sağlanmamasıdır. Müdürler, başarıyı teşvik edecek mekanizmaların yetersizliği nedeniyle motivasyonu sağlamada güçlük yaşadıklarını vurgulamıştır. Bu durum M11 tarafından şu şekilde dile getirilmiştir: *"Ya tamamen ortadan kaldıracaksın ya da daha farklı bir sistem getireceksin ya da kontenjanlarını arttıracaksın. Başka türlü sorunlar oluyor, haksızlıklar olabiliyor…"* Bunun yanı sıra mevzuatın engelleyici yapısının ve personel atamalarının merkezi düzeyde belirlenmesinin, okul yönetiminin hareket alanını kısıtladığı ifade edilmiştir.

Öğretmenlik mesleğinin değer kaybettiği yönündeki algı ve öğretmenlerin şiddete maruz kalması gibi olgular, mesleki imajı zedelemekte ve çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. M9, öğretmenlik mesleğinin kaybettiği değeri şöyle ifade etmiştir: *"Yani toplumdaki öğretmen imajı da çok değişmiş durumda. Öğretmenlerin eskiden toplumda bir saygınlığı vardı. Nereye giderseniz gidin öğretmen olduğunuzu söylediğinizde ciddi bir saygınlığı vardı. Bu saygınlık toplumda bitmek üzere…"*

İnsani faktörler de müdürlerin etkileme gücünü sınırlandırmaktadır. Kültürel çeşitlilikten kaynaklı farklı bakış açıları, motivasyon kaynaklarındaki bireysel farklılıklar ve zaman zaman yaşanan "ayrım yapıldığı" algısı bu süreci karmaşık hale getirmektedir. Öte yandan velilerin eğitime katkı sağlamaktan uzak ve zaman zaman olumsuz tutumlar sergileyen yaklaşımları da müdürlerin öğretmenleri etkileyebilme çabalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Eşgüdümleme sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 7.
Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda eşgüdümleme sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Kurum İçi Paydaşlar	Öğretmenlerin istekli olmaması	5 (M1, M2, M5, M7, M11)
	Öğretmenlerde kültürel çeşitliliğin olması	2 (M2, M14)
	Yönetim kadrosunun uyumsuz olması	2 (M9, M13)
	Öğretmenlerin bireysel beklentilerinin olması	1 (M1)
	Personellerin pedagojik bilgisinin eksik olması	1 (M10)
Üst Yönetim	Mevzuatın engel oluşturması	1 (M9)
	Uygulanamayacak emirler	1 (M1)
Veli	Velilerin olumsuz tutumları	2 (M5, M10)

Tablo 7'de eşgüdümleme sürecinde karşılaşılan sorunlar gösterilmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar kurum içi paydaşlar, üst yönetim ve veli olmak üzere 3 kategoride toplanmıştır. Kurum içi paydaşlar kategorisinde en sık belirtilen sorun öğretmenlerin istekli olmamasıdır. Bunun yanında yönetim kadrosunun uyumsuzluğu ve öğretmenlerde kültürel çeşitlilik gibi unsurlar da dikkat çekmektedir. Üst yönetimle ilgili olarak mevzuatın engel oluşturması ve uygulanamayacak emirlerin iletilmesi, eşgüdümü zorlaştıran etkenler arasında yer almaktadır. Velilere yönelik olarak ise olumsuz tutumlar, süreci etkileyen diğer sorunlar arasında belirtilmiştir.

Öğretmenlerin kültürel çeşitliliğe sahip olması eşgüdümü olumsuz etkileyen bir unsur olarak öne çıkmıştır. Farklı değer ve bakış açıları, ortak karar alma süreçlerini zorlaştırabilmektedir. M9 bu

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

durumu*, "Öğretmenin yetiştirdiği, yetiştiği, annesi, babası farklı, yetişme tarzı farklı, kültür farklı, gelenek görenekleri farklı. Almış olduğu eğitim farklı olduğu için herkesi okulun amaçlarına yönlendirmek biraz zor oluyor."* sözleriyle dile getirmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken isteksiz davranmaları, en sık karşılaşılan sorunlardan biri olarak vurgulanmıştır. Bu durum, planlanan iş birliğinin gerçekleşmesini engellemekte ve okul içi işleyişi aksatmaktadır.

Yönetim kadrosunun kendi içinde uyumlu çalışamaması da eşgüdüm sürecine zarar veren bir etken olarak belirtilmiştir. *M13, "…ama bazı durumlarda müdür yardımcısı hakikaten yetersiz oluyor. Mesela personel işlerini veriyorsun, bilgisayarı kullanmaktan aciz yapamıyor, öğrenci işlerini veriyorsun, velilerle birtakım sıkıntı yaşıyor, yapamıyor. Bu tür koordinasyon eksiklikleri olabiliyor."* diyerek yaşanan uyumsuzlukların süreci nasıl olumsuz etkilediğini açıklamıştır. Ayrıca bazı personellerin pedagojik bilgi eksikliği nedeniyle ortak çalışmalarda yetersiz kaldıkları belirtilmiştir.

Üst yönetimle ilişkili olarak, mevzuatın esnek olmaması ve uygulanması zor emirlerin iletilmesi eşgüdümü zorlaştıran unsurlar arasında yer almaktadır. Velilere ilişkin olarak da bazı katılımcılar, ailelerin olumsuz tutumlarının iş birliğini zorlaştırdığını belirtmiştir. M10, *"Örneğin şiddetin yanlış olduğunu çocuklara anlatırken oradan veli gelip gözümün önünde diyor ki sana dokunan olursa sen de ağzının üstüne vur diyor şimdi. Şimdi bu sefer çocuk ikileme düşüyor. Kim doğru, yani öğretmenim mi doğru, annem babam mı doğru? Yani bu tür böyle sorunlar yaşıyoruz."* diyerek bu tutumların sürece yansımasını açıklamıştır.

Değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar

Tablo 8.
Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmen	Tükenmişlik yaşanması	2 (M2, M7)
	Eleştiriden rahatsız olunması	2 (M3, M6)
	Uygulama farklılıklarının olması	1 (M4)
	Yanlış değerlendirmeler yapılması	1 (M4)
	Öğrenciye olumsuz davranışlar sergileme	1 (M13)
	Eğitim dışı işlere yönelme	1 (M7)
Üst Yönetim	Mevzuatın engel oluşturması	2 (M5, M7)
	Öğrenci değerlendirme kriterlerinin net olmaması	1 (M4)
	Doğru planlamalar yapılmaması	1 (M12)
	Kararlarda etki analizinin yapılmaması	1 (M1)
	Disiplin sisteminin yetersiz olması	1 (M11)
Veli	Olumsuz tutumlar	4 (M7, M11, M13, M16)
	Beklentilerin sadece akademik olması	1 (M1)
Okul Yönetimi	Yetkilerin sınırlı olması	3 (M1, M2, M3)
	Yönetim kadrosunun uyumsuz olması	1 (M9)
Eğitimin Doğası	Çıktıların hemen değerlendirilememesi	2 (M6, M10)
	Öğrenci profilinin heterojen olması	1 (M8)
Dış Çevre	Beklenmedik krizler yaşanması	1 (M4)
	Suriyeli öğrencilerin fazla olması	1 (M16)

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar Tablo 8'de gösterilmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre yaşanan sorunlar öğretmen, üst yönetim, veli, okul yönetimi, eğitimin doğası ve dış çevre olmak üzere 6 kategoride toplanmıştır. Sorunların büyük çoğunluğu öğretmen kategorisinde belirtilmiştir. Özellikle tükenmişlik, eleştiriden rahatsızlık duyulması ve uygulama farklılıkları öne çıkan unsurlar arasındadır. Üst yönetim kaynaklı sorunlar arasında mevzuatın engel oluşturması ve değerlendirme kriterlerinin net olmaması dikkat çekmektedir. Veli tutumları da süreci etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Ayrıca okul yönetiminin yetki sınırlılığı, eğitimin doğasına özgü değerlendirme güçlükleri ve dış çevreye bağlı beklenmedik durumlar da belirlenen diğer sorun alanlarını oluşturmaktadır.

Öğretmenlere ilişkin en sık belirtilen sorunlar arasında tükenmişlik ve eleştiriden rahatsızlık yer almaktadır. Ayrıca bazı katılımcılar, öğretmenlerin öğrencilere yönelik olumsuz davranışlar sergileyebildiğini ve eğitim dışı işlerle ilgilenebildiğini ifade etmiştir. Bu durumlara ilişkin M7, *"Öğretmenler odasında, her yerde konuşulan konu çocuk olacak. Şu an klasik öğretmen odalarını biliyoruz. Neye döndü? Altın, dolar, arazi, para konuşuluyor. Başka bir şey konuşulmuyor."* sözlerini kullanmıştır. Üst yönetim kaynaklı sorunlar arasında ise mevzuatın sınırlayıcı yapısı ve değerlendirme kriterlerinin belirsizliği öne çıkmaktadır. M4, "*Biliyorsunuz ilkokullarda dördüncü sınıflarda not yok, geliştirilmeli vesaire şeklinde… Ama bunu Bakanlığın genel olarak bir düzenleyip illere göndermesi lazım."* ifadesiyle bu durumu açıklamıştır.

Öte yandan veli tutumları da değerlendirme sürecini etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Özellikle velilerin sürece yalnızca akademik beklentilerle yaklaşması ve öğretmen ile yönetimin iş birliği kurmaktan kaçınmaları bazı katılımcılar tarafından sorun olarak dile getirilmiştir. Bunların dışında, okul yönetimi içinde yetki sınırları ve yönetici kadro uyumsuzluğu; dış çevrede beklenmedik durumlar ve öğrenci yapısındaki çeşitlilik; eğitimin doğası gereği çıktıların hemen gözlemlenememesi gibi durumlar da daha az sayıda müdür tarafından ifade edilen sorunlar arasında yer almıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ilkokul müdürlerinin yaşadıkları sorunların yönetim süreçleri bağlamında ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 7 farklı soruya cevap aranmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin yönetim süreçlerini işletirken yaşadıkları sorunlar karar verme, planlama, iletişim, örgütleme, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan sorunlar olarak 7 tema altında toplanmıştır.

Okul müdürleri karar verme sürecinde okul içi ve dışı birçok unsurdan kaynaklı sorunlar yaşamaktadır. Önemli sorun kaynaklarından biri üst yönetimdir. Okulu yönetirken yaşanan mali yetersizlikler ve mevzuatın müdürlerin bağımsız hareket etmelerini zorlaştırmaları gibi nedenler karar verme süreçlerinde sorun yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum yalnızca bir yönetsel engel değil, aynı zamanda Türkiye'deki eğitim yönetiminin merkeziyetçi yapısının bir yansımasıdır. Merkeziyetçi yapı, okulların kendi özgün ihtiyaçlarına göre karar alabilme kapasitelerini sınırlamakta, yerel farklılıkların göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Literatürde aynı sorunların ortaya konulduğu çeşitli araştırmalar yer almaktadır (Arabacı ve Namlı, 2016; Çetin, 2019; Zuo vd., 2023). Arabacı ve Namlı

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

(2016) yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin fiziksel düzenlemelerle ilgili kararlar alırken finansal sorunlar ve mevzuatın katılığı konusunda zorluklar çektiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda destek personeli eksikliği, öğretmen yetersizliği ve fiziksel imkânsızlıklar gibi okul işleyişini ve karar verme sürecini olumsuz etkileyen problemlerle de karşılaşılmaktadır. Araştırmanın bu sonucu, okul müdürlerinin karar verirken üst yönetimden kaynaklanan çok boyutlu sorunlarla baş etmek zorunda kaldığını ortaya koymaktadır. Can'ın (2022) araştırmasında okul yöneticileri, eğitim sistemi ile ilgili yaşadıkları sorunlar başlığı altında personel ve öğretmen eksikliği ile ilgili sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca müdürler kişisel özelliklerinden kaynaklı sorunlar da yaşamaktadırlar. Bazı kararları alırken yaşadıkları vicdani rahatsızlıklar ve bireysel hareket edememeleri karar süreçlerinde yaşanan sorunlardandır. Bununla birlikte doğrudan öğretmen kaynaklı yaşanan sorunlarda ise ortak bir hedef etrafında birleşememe sorunu öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin isteksiz hareket etmeleri ve değişime karşı direnç göstermeleri de karar süreçlerinde sorun yaratmaktadır. Literatürde araştırmanın bu sonucuyla örtüşen sonuçların yer aldığı farklı araştırmalara rastlanmaktadır (Keman, 2019; Kösehan, 2024; Meşe, 2009). Öte yandan okul müdürleri karar verme sürecinde doğrudan dış çevre kaynaklı sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Velilerin gösterdikleri olumsuz tutumlar ve çevrenin sosyoekonomik yapısı bazı kararlarda etkili olmaktadır. Bu sonuç, okulun dış çevresinden gelen baskıların yönetsel kararları doğrudan şekillendirebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla eğitim yönetiminin yalnızca okul içi aktörlerden değil, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik koşullardan da güçlü biçimde etkilendiği anlaşılmaktadır. Yetim ve Toprakçı (2020) tarafından göreve yeni atanan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların incelendiği araştırmada da okul çevresinin sosyoekonomik düzeyine bağlı sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Ayrıca okul yönetim kadrosunun uyumsuz olması da karar süreçlerinde sorun yaratmaktadır.

Planlama sürecinde dış çevreden, paydaşlardan ve üst yönetimden kaynaklı sorunlar yaşandığı ortaya çıkmıştır. Dış çevre etkenlerinden velilerin olumsuz tutumları ve sosyoekonomik çevrenin etkileri karar süreçlerinde olduğu gibi planlama sürecinde de sorun yaratmaktadır. Ayrıca okul müdürleri beklenmedik krizlerin planlama sürecinde ciddi sorunlar yarattığını ifade etmiştir. Özdemir vd. (2024) tarafından beklenmedik değişikliklerin planlama sürecine etkileri üzerine yapılan araştırmada da benzer bulgulara ve sonuçlara ulaşılmıştır. Öngörülemeyen personel değişiklikleri ve personellerin yetersiz olması da sorunlara sebep olan diğer unsurlardır. Personel kaynaklı belirsizlikler, planlamanın esnekliğini zorunlu kılmakta ve etkinliği azaltmaktadır. Bu sonuç, merkeziyetçi yönetim anlayışının yerel düzeyde öngörülemeyen durumlara hızlı ve esnek yanıt verilmesini güçleştirdiğini göstermektedir. Üst yönetim kaynaklı oluşan engellerde ise mali yetersizlikler öne çıkarken Suriyeli öğrencilerin okullara dengeli dağıtılmaması ve fiziksel yetersizlikler gibi unsurlar da okul yöneticileri açısından sorun oluşturmaktadır. Merkezi düzeyde alınan kararların yerel koşullar dikkate alınmadan uygulanması, özellikle kaynak dağılımı ve öğrenci yerleştirmelerinde adaletsizliğe yol açmakta, bu durum ise okul yöneticilerinin planlama sürecindeki özerkliğini sınırlamaktadır. Ayrıca paydaşların değişime karşı direnç göstermesi, uygulamada çaba göstermemeleri ve ortak hedef etrafında hareket etmemeleri okul müdürlerinin planlama süreçlerinde ifade ettikleri paydaşlardan kaynaklı sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortak hedef etrafında birleşememe ve değişime karşı isteksizlik alan yazınındaki farklı araştırmalarda (Goddard vd., 2007; Zengin ve Bayar, 2022) yer almaktadır.

Örgütleme sürecinde, okul müdürlerinin en çok sorun yaşadıkları alanlar personeller ve üst yönetim olarak ifade edilmiştir. Paydaşların iş birliği eksikliği ve destek personellerinin uyumsuzluğu

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

öne çıkan sorunlardandır. Ayrıca öğretmenler arasındaki gruplaşma ve yönetim kadrosu arasındaki uyumsuzluk okuldaki diğer paydaşlardan kaynaklı sorunlardır. Bu durum, örgütleme sürecinde sosyal dinamiklerin karmaşıklığını ve yönetimin çok boyutlu zorluklarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Alan yazınında öğretmenler arasında klikleşmenin okul yönetimi ve öğretmenler arasında olumsuz etkiler yarattığını ele alan araştırmalara rastlanmaktadır (Bruce vd., 2022; Zengin ve Bayar, 2022). Üst yönetim kaynaklı örgütleme sürecinde yaşanan mevzuat engelleri, mali ve fiziksel yetersizlikler okul müdürlerinin en çok sorun olarak belirttiği faktörlerdir. Üst yönetimin ilgisiz davranması da okul yönetimi açısından örgütleme sürecinde sorun yaratmaktadır. Okul müdürleri dış çevre kaynaklı sorunlar yaşadıklarını da ifade etmişlerdir. Bunlar arasında velilerin eğitime katkı vermemesi, okulların fazla şeffaflaşması ve velilerin olumsuz tutumları yer almaktadır. Tosun ve Çelik (2024) yaptıkları araştırmada okulların kurumsal şeffaflığının yarattığı olumsuz etkilere yer vermişlerdir. Velilerin katılımındaki yetersizlik ve şeffaflığın getirdiği olumsuz algılar, okulun örgütlenme sürecinde dış kaynaklı sorunları artırmaktadır. Dolayısıyla örgütleme sürecinde karşılaşılan sorunların yalnızca bireysel ya da okul temelli faktörlerden değil, daha geniş ölçekte eğitim politikalarının merkeziyetçi yapısından ve yetersiz paydaş katılımını teşvik eden sistematik eksikliklerden kaynaklandığı görülmektedir.

Okul müdürleri iletişim süreçlerinde özellikle üst yönetim, öğretmenler, veliler ve kullanılan iletişim kanallarına bağlı olarak çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Üst yönetimle olan iletişimde yaşanan bürokratik gecikmeler ve hiyerarşik engeller, müdürlerin zamanında ve etkili bir iletişim kurmalarını zorlaştırmaktadır. Bu durum, yöneticilerin karar alma ve uygulama süreçlerinde gecikmelere neden olarak okulun genel performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Alan yazınında yer alan araştırmalarda da (Balıkçı, 2024; Johansson, 2004; Sincar, 2013) hiyerarşik engellerin ve bürokratik süreçlerde yaşanan aksaklıkların okul yönetim süreçlerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu sorunların temelinde, bürokratik işleyişin katılığın ve yetki devrindeki sınırlılıkların yer aldığı söylenebilir; bu durum, okul yöneticilerinin yerel düzeyde esneklik göstermesini engelleyerek iletişimi yalnızca bir prosedür takibine indirgemektedir. Bu süreçte ayrıca iletişim kopuklukları, tehditkâr üslup kullanımı ve mesai dışı zamanlarda yapılan iletişim girişimleri de yönetsel işleyişi sekteye uğratan faktörler arasında yer almaktadır. Okul içi iletişimde ise öğretmenlerle yaşanan kişisel görüş ayrılıkları ve iletişim yetersizlikleri öne çıkmaktadır. Müdürler, bazı öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri nedeniyle iletişim kurmada zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Velilerle olan iletişimde ise baskı kurma girişimleri ve sağlıklı iletişim kurulamaması, okul yönetimini zorlayan dış etkenlerdendir. Velilerin eğitim süreçlerine ilişkin artan beklentileri ve şeffaflık politikalarının getirdiği yeni sorumluluklar, okul müdürleri üzerinde ek bir baskı oluşturmaktadır. İletişim sürecine dair bir diğer önemli başlık ise kullanılan iletişim kanallarıyla ilgilidir. Müdürler, iletişim kanallarının fazla olması ve bu kanalların etkin bir şekilde kontrol edilememesi nedeniyle bilgi kirliliği ve gecikmeler yaşandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca geri bildirim eksikliği de bu süreçte dile getirilen diğer bir sorundur. Yanlış anlaşılmalar ve yetki sınırlarının tam olarak anlaşılamaması ise iletişimin algı boyutunda yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalarda (Argon ve Şimşek, 2015; Arlestig, 2004), okul yönetiminde yetki devrinin yeterince açıklanmamasının yanlış algılamalara sebep olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, iletişimde belirsizlikleri artırarak çatışma ve verimsizliği doğurmakta, yönetsel kararların uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Okul müdürleri etkileme sürecinde çok boyutlu sorunlarla karşılaşmaktadır. Yaşanan sorun alanlarından biri kurum içi paydaşlardır. Müdürler, öğretmenlerin motivasyonlarının yetersiz olduğunu ve idealizmin giderek azaldığını belirtmiştir. Öğretmen profillerinin çeşitlilik göstermesi de müdürlerin etkileme gücünü zorlayan unsurlar arasında yer almaktadır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin farklı özellikler barındırması gibi öğretmen kaynaklı sorunlar yaşandığı belirtilmiştir. Üst yönetimle ilişkili sorunlarda ise en çok dile getirilen konuların başında ödüllendirme sistemine kaynak sağlanmaması gelmektedir. Personelin okul müdürlerinin bilgisi dışında merkezden atanması da okul müdürlerinin motive etme kapasitelerini sınırlamaktadır. Çelebi'nin (2009) yaptığı araştırmada ödüllendirme sistemindeki yetersizliklere vurgu yapılırken, Buluç (2007) ise okul yöneticilerinin personel görevlendirilmesi sürecinde etkisiz kalmalarından kaynaklanan problemlere yer vermişlerdir. Ayrıca mevcut mevzuatın etkileme süreçlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu kısıtlamalar, müdürlerin esneklik ve inisiyatif kullanma olanaklarını azaltmakta ve etkileme becerilerini sınırlandırmaktadır. İnsani faktörler kapsamında ise kültürel çeşitliliğin getirdiği farklı bakış açıları, farklı motivasyon kaynaklarının bulunması ve bazı personellerin ayrım yapıldığını düşünmesi, motive etme süreçlerini olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Alan yazınında yer alan araştırmalar da (Fraise ve Brooks, 2015; Sakçak vd., 2021) bireysel ve değerlere bağlı farklılıkların, karar alma ve etkileşim süreçlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu durum, eğitim sisteminde farklılıkların yönetimi ve kapsayıcı okul politikalarının geliştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Öte yandan mesleki imajla ilgili olarak öğretmenlik mesleğinin toplum nezdinde değerinin azalmasının ve öğretmenlerin zaman zaman şiddete maruz kalmasının, öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte olduğu ifade edilmiştir. Mesleğin olumsuz algılanması, çalışanların aidiyet ve motivasyon duygularını zayıflatarak, okul iklimini de olumsuz etkilemektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda da (Atmaca ve Öntaş, 2014; Ertürk, 2011) öğretmenlerin mesleki imajını olumsuz etkileyen ve motivasyonlarını düşüren çeşitli şiddet ve yıldırma olayları ile karşılaştıkları belirtilmiştir. Son olarak velilerin eğitime katkı sunmaması ve olumsuz tutumlar sergilemesi, okul müdürlerini etkileyen dışsal bir etkileme engeli olarak öne çıkmaktadır. Velilerin iş birliğinin sınırlı olması ise okul yönetiminin toplumsal destek ve kaynak sağlamasında önemli bir engel teşkil etmektedir.

Eşgüdümleme sürecinde, müdürler tarafından en çok kurum içi paydaşlarla yaşanan sorunlara dikkat çekilmiştir. Özellikle öğretmenlerin görevlerine karşı isteksiz tutumları, bireysel beklentilerinin kurumsal hedeflerle çelişmesi ve kültürel çeşitlilikten kaynaklı farklılıklar eşgüdümleme sürecini olumsuz etkilemektedir. Alan yazınında öğretmenlerin beklentilerinin değişkenlik göstermesi ve sürece yönelik olumsuz yaklaşımların (Durgun, 2011; Klassen ve Chiu, 2011) okul yönetimini zorlaştıran önemli değişkenlerden olduğu ifade edilmiştir. Yönetim kadrosundaki uyumsuzluk ve bazı personellerin pedagojik yeterliliklerinin eksik olması da süreci aksatan etkenler arasında yer almaktadır. Üst yönetimle ilgili olarak, mevzuatın uygulamayı zorlaştırması ve zaman zaman verilen talimatların uygulanabilir olmaması müdürlerin eşgüdüm sağlamasını zorlaştırmaktadır. Literatürde mevzuat sebebiyle ortaya çıkan engelleri ve üst yönetimsel kararların yerel koşullarla uyuşmadığını gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Arabacı ve Namlı, 2016; Demirci, 2018). Bu noktada, eşgüdümleme sorunlarının yalnızca bireysel veya kurumsal yetersizliklerden değil, aynı zamanda eğitim sisteminde hâkim olan merkeziyetçi ve katı bürokratik yapıdan kaynaklandığı görülmektedir. Merkezden alınan kararların yerel farklılıkları yeterince dikkate almaması, okul müdürlerinin inisiyatif almasını engelleyerek sürecin esnekliğini azaltmaktadır. Bu durum, politik düzeyde karar alma süreçlerinin daha

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

katılımcı ve yerel ihtiyaçlara duyarlı bir biçimde yeniden düzenlenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Velilerin olumsuz tutumları ise sürece dışsal bir engel olarak yansımaktadır.

Değerlendirme sürecinde, müdürlerin en sık vurguladığı sorunlar öğretmen kaynaklıdır. Özellikle tükenmişlik, uygulama farklılıkları, yanlış değerlendirmeler ve eleştiriye kapalı tutumlar bu süreci zayıflatmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim dışı işlere yönelmesi ve öğrenciye olumsuz davranışlar sergilemeleri sürecin sağlıklı işlemesini zorlaştırmaktadır. Bazı öğretmenlerin eğitim dışı işlerle ilgilenmesi ve öğrencilere gösterilen olumsuz tutumlar, alan yazınında da (Kraft ve Papay, 2014; Yılmaz ve Çelik, 2023) değerlendirme süreçleri açısından sorun oluşturan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Üst yönetimle ilişkili olarak öğrenci değerlendirme kriterlerinin net olmaması, mevzuatın sınırlayıcı etkisi ve planlama eksiklikleri değerlendirme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Kararların etki analizi yapılmadan alınması ve disiplin mekanizmasının yetersizliği de müdürler tarafından dile getirilmiştir. Velilerin değerlendirme sürecine akademik odaklı yaklaşmaları ve genel anlamda olumsuz tutumlar sergilemeleri de yönetimi zorlayan unsurlar arasında yer almaktadır. Dış çevrede yaşanan beklenmedik krizler ile Suriyeli öğrenci sayısının dengeli dağıtılmamasından kaynaklanan zorluklar da süreci etkileyen diğer faktörlerdir. Bu noktada, okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların yalnızca bireysel davranışlardan değil, aynı zamanda yapısal ve politik faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin tükenmişliği ve eleştiriye kapalı tutumları, öğretmen yetiştirme ve hizmet içi eğitim politikalarının yetersizliğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, mevzuatın sınırlayıcı etkisi ve değerlendirme kriterlerinin belirsizliği, merkeziyetçi yönetim anlayışının okul düzeyinde esneklik ve yenilik üretimini sınırlandırmasının bir sonucudur. Eğitimin doğasından kaynaklı olarak çıktıların hemen gözlemlenememesi ve öğrenci yapısının heterojen olması gibi etkenler değerlendirme sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Okul yönetimi özelinde ise yetki sınırları ve yönetim kadrosu içinde yaşanan uyumsuzluklar süreci destekleyici olmaktan uzak bir yapıya büründürmektedir.

Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde çoğunlukla üst yönetimin etkisi altında kaldıklarını, planlama ve örgütleme aşamalarında ise kaynak yetersizliği, zaman baskısı ve iş bölümü sorunlarıyla karşılaştıklarını göstermiştir. İletişim ve etkileme süreçlerinde veli tutumları ve ekip içinde ortak amaç birliğinin sağlanamaması öne çıkarken; eşgüdüm ve değerlendirme süreçlerinde planlı hareket etme, geri bildirim verme ve iş birliğini sürekli kılma konularında çeşitli güçlüklerin yaşandığı görülmüştür. Bu araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmada, koordinasyon ve motivasyon sorunlarının iletişim eksikliği ve algı farklılıklarından kaynaklandığı ortaya koyulmuştur. Bu nedenle öncelikli olarak okul içi iletişim kanallarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Karar süreçleri daha katılımcı hâle getirilmeli; öğretmen, veli ve diğer paydaşların sürece katılımı artırılmalıdır. Bu bağlamda, okul meclisi ve okul-aile birliği gibi yapıların yalnızca danışma organı değil, kararların uygulanabilirliğini artıracak aktif katılım mekanizmaları hâline getirilmesi önerilebilir.
- Araştırmada, planlama sürecinde okulun mevcut koşullarının göz ardı edilmesinin uygulamada aksaklıklara yol açtığı tespit edilmiştir. Bu nedenle planlamalar; fiziki yapı, insan kaynağı, öğrenci profili ve çevresel koşullar dikkate alınarak yürütülmelidir. Süreç öncesinde kapsamlı bir durum analizi yapılmalı; öğretmen, veli ve diğer paydaşların katılımıyla daha uygulanabilir planlar geliştirilmelidir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Araştırmada, bilgi akışındaki yetersizliklerin iletişim kopukluklarına ve güven sorunlarına neden olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, okul içi ve dışı bilgi paylaşımı yazılı ve dijital kanallarla düzenli ve sistematik biçimde yürütülmelidir. Özellikle il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinin dijital platformlar aracılığıyla karşılıklı görüş alışverişini de teşvik etmesi sürecin sürekliliğini sağlayacaktır. Ayrıca iletişim sorunlarını azaltmak için toplantılar, bilgilendirme bültenleri ve geri bildirim mekanizmaları etkili biçimde kullanılmalıdır.
- Araştırmada, merkeziyetçi uygulamaların okul temelli sorunların çözümünü zorlaştırdığı ortaya koyulmuştur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yerel yetkilerini artıracak mevzuat düzenlemeleri yapılmalı ve merkeziyetçi yapı esnetilmelidir.
- Araştırma yalnızca okul müdürlerinin görüşlerine dayanmaktadır. Yönetim süreçlerinin paydaşlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla müdür yardımcıları, öğretmenler, veliler ve öğrencileri kapsayan çok boyutlu araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların büyük bir kısmının üst yönetimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin üst yönetim kaynaklı sorunların yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyen çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- Bu araştırma, yalnızca devlet okullarında görev yapan okul müdürleriyle sınırlı tutulmuştur. Gelecekteki araştırmalarda özel okul yöneticilerinin de dahil edilerek farklı okul türlerinde yönetim süreçlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, karar vericilerin devlet ve özel okul arasındaki yapısal farklılıkları daha iyi kavramalarına ve buna yönelik politika geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.
- Araştırmada yalnız erkek okul müdürlerinin görüşlerine başvurulması önemli bir sınırlılıktır. Benzer araştırmaların kadın okul müdürlerinin görüşlerine başvurularak yapılması daha derinlemesine bilgilerin elde edilmesini sağlayabilir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları* (1. baskı). Kanyılmaz Matbaası.

Arabacı, İ. B. ve Namlı, A. (2016). Okul geliştirme konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunlar. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, *9*(2), 246-265. https://doi.org/10.5578/keg.7993

Argon, E. ve Şimşek, H. (2015). Teacher and administrator views regarding school principals' accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice, 15*(4), 925–944. https://doi.org/10.12738/estp.2015.4.2467

Arlestig, H. (2004). *Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement?* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Dalarna University.

Arslan, M. (2019). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Batman örneği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

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

Atmaca, T. ve Öntaş, T. (2014). Velilerin öğretmenlere uyguladığı şiddete yönelik nitel bir araştırma. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 2*(1), 47–62.

Aydın, E. (2019). *Temel eğitim kurumları yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. baskı). Gazi Kitabevi.

Balıkçı, A. (2024). Bureaucracy in school administration: A grounded theory study. *International Journal of Educational Systems, 6*(2), 218–237. https://doi.org/10.47806/ijesacademic.1458904

Bozoğlu, K. (2021). *Niğde ili Merkez ilçesi ilkokul müdürlerinin sorunları ve zorlukları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Aksaray Üniversitesi.

Bruce, P., Bruce, C., Hrymak, V., Hickey, N. ve Mannix McNamara, P. (2022). Staff stress and interpersonal conflict in secondary schools—Implications for school leadership. *Societies, 12*(6), 186. https://doi.org/10.3390/soc12060186

Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *5*(1), 1-25.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA Yayıncılık.

Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim, 36*(2), 402–433. https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411

Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.

Çelebi, N. (2009). Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *29*(29), 75-100.

Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal, 27*(4), 1637–1647. https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204

Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online, 9*(3), 1027–1036.

Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research.* Sage.

Durgun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1*(2), 57–68.

Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi* (4. baskı). Alfa Yayıncılık.

Erlandson, D. A. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage.

Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.

Fraise, N. J. ve Brooks, J. S. (2015). Toward a theory of culturally relevant leadership for school–community culture. *International Journal of Multicultural Education, 17*(1), 6–21. https://doi.org/10.18251/ijme.v17i1.983

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Goddard, R. D., Goddard, Y. L. ve Tschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teachers College Record, 109*(4), 877–896. https://doi.org/10.1177/016146810710900040

Gregg, R. T. (1957). The administrative process. R. F. Campbell ve R. T. Gregg (Ed.), *Administrative behavior in education* içinde (ss. 269–317). Harper & Brothers.

Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. L. Gulick ve L. Urwick (Ed.), *Papers on the science of administration* içinde (ss. 3–45). Institute of Public Administration.

Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Mikro Yayınları.

Houser, J. (2016). *Nursing research: Reading, using and creating evidence*. Jones & Bartlett Learning.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım.

Johansson, A. (2004). *Communication between principals and teachers in successful schools* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Dalarna University.

Karakaş, E. (2024). *Okul müdürlerinin yönetim süreci işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri: Bir nitel analiz* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Avrasya Üniversitesi

Karakütük, K. ve Özbal, E. Ö. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözmede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi, 48*(223), 33–60.

Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilim Yayınları.

Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers. *Teaching and Teacher Education, 27*(5), 1009–1018. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.01.002

Kösehan, H. (2024). Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin okul öncesi öğretmenleriyle yaşadıkları sorunlar. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal), 8*(102), 3075–3087. https://doi.org/10.29228/sssj.64545

Kraft, M. ve Papay, J. (2014). Can professional environments in schools promote teacher development? *Educational Evaluation and Policy Analysis, 36*(4), 476–500. https://doi.org/10.3102/0162373713519496

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

McEwan, E. K. (2018). Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği. (*Çev Ed. Necati Cemaloğlu). Pegem Yayınları*.

Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniverstesi

Millî Eğitim Bakanlığı. (1973, 14 Haziran). *1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu*. https://mevzuat.gov.tr

Millî Eğitim Bakanlığı. (2021, 5 Şubat). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği.* Resmi Gazete. https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm

Millî Eğitim Bakanlığı. (2025, 17 Ocak). *Millî eğitim bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik.* Resmî Gazete. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5

Neuman, L. W. (2007). *Social research methods* (6th ed.). Pearson Education India.

Özdemir, G., Şahin, S. ve Türkoğlu Özdemir, S. (2024). Behaviors related to primary school principals' crisis management skills: In the context of the February 6th 2023 earthquake. *Problems of Education in the 21st Century, 82*(2), 256–263. https://doi.org/10.33225/pec/24.82.252

Patton, M. Q. (2015). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work, 1*(3), 261–283. https://doi.org/10.1177/1473325002001003636

Sağır, M. ve Emişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39–56.

Sakçak, A., Arslan, Y.ve Polat, S. (2021). Favouritism behaviours of school principals: Teachers' perceptions on the causes and consequences of favouritism in Turkey. *Educational Studies, 49*(6), 877–895. https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1917340

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4363-4391.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information, 22*(2), 63–75. https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201

Sincar, M. Ş. (2013). Challenges school principals facing in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory & Practice, 13*(2), 1273–1284.

Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. PegemA.

Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. baskı). PegemA.

Tisdell, E. J., Merriam, S. B. ve Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Tosun, A. ve Çelik, K. (2024). Örgütsel şeffaflık, örgütsel güven ve örgüt sağlığının okul etkililiğine etkisi. *Korkut Ata Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 15*, 1471–1490. https://doi.org/10.51531/korkutataturkiyat.1448700

Turan, H. (2007). *Çankaya ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme sürecinde işletme yönetimi*. Hayat Yayınları.

Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi, 6*(1), 18–49.

Yener, D. ve Taşar, H. (2024). İlkokullarda yaşanan sorunların okul müdürlerinin görüşleri çerçevesinde değerlendirilmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum,* 13(37), 27–42.

Yetim, G. ve Toprakcı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 13–32. https://doi.org/10.17679/inuefd.538914

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, A. Y. (2023). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Trabzon ili örneği. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1), 148–164.

Yılmaz, M. ve Çelik, E. (2023). Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim branş öğretmenlerinin öğrencilere yaklaşım biçimleri. *Eğitim ve Bilim, 48*(214), 329–346.

Zengin, A. ve Bayar, A. (2022). Okullarda görev yapan öğretmenlerin gruplaşmalarının okul yönetim sürecine getirdiği yansımalar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9*(2), 280–297.

Zuo, G., Huguet, A. ve Steiner, E. D. (2023). Principal perspectives on school staffing struggles: Findings from the 2022 Learn Together Survey. *RAND Corporation*.