



The Problems of Advisers in the Subject of School Development

İ. Bakır ARABACI*

Aysel NAMLI**

Received: 04 July 2014

Accepted: 22 June 2015

ABSTRACT: The aim of this performance is that to identify the problems faced by managers at the study of school improvement. At the research, the case study method of quantitative data pattern is used. Workgroup of this performance is formed by 22 administrator and co-administrator who receive education in “Fırat University”, “Institute of Education Sciences”, “The Section of Master Science of Training Management Planning Inspections and Economics”, at the program of the non-thesis master’s degree in 2013- 2014 academic year. An interview from which is semi-scheduled is applied to participants. Applied to the data obtained in the form of interview were subjected to descriptive analysis and these data were interpreted by divided into themes and categories. According to research results, manager’s most of the problem in development of physical resources is financial deficiencies, most serious problem in human resources is the lack of training given to staff and improving leadership is lack of leadership qualities of managers. The most experienced problem, in the development of school culture, is the lack of sense for belonging and displacement frequently. The biggest experienced problem for the development of education is being coerced in utilization of material and that is given all of the decisions by the center.

Keywords: school; school improvement; director

Extended Abstract

Purpose and Significance: The performance aims that to identify the problems faced by managers at the study of school improvement. School administrators in the development of the school of thought known shall be able to lead to those who plan to process and research who do research on this topic.

Methods: At the research, the case study method of qualitative research design and the interview form as a data collection tool is used. Workgroup of this performance is formed by 22 administrator and co-administrator who receive education in “Fırat University”, “Institute of Education Sciences”, “The Section of Master Science of Training Management Planning Inspections and Economics”, at the program of the non-thesis master’s degree in 2013- 2014 academic year. An interview form is improved so as to leaders of the “school improvement” to identify the problems that they encounter in practice. In this interview form’s first part, information which includes the characteristics of the participants have been located. In the second part, research data is packed by means of semi-structured open-ended questionnaire. Descriptive analysis has

* Corresponding Author: Assoc. Prof. Dr., Fırat University, Elazığ, Turkey, bakirarabaci@hotmail.com

** PhD student, Fırat University, Elazığ, Turkey, ayselkizilkaya@hotmail.com

Citation Information

Arabacı, İ. B. & Namlı, A. (2016). Okul geliştirme konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunlar. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 9(2), 245-265.

been used the data obtained in the analysis of the study. Analyzing the responses of the participants, have been classified under the certain categories.

Results: The directors have implied physical environment in schools for the development of 16 different problems. Most of them having frequency and the most noticeable problem is seen that the financial inadequacies. Apart from financial inadequacy, improvement works cannot be done at schools, infrastructure problems, lack of space for social events, having quality of the installation and having a narrow vision of directors like these problems come to the fore. Directors have predicated 19 different issues under

the theme of development of human resources. Some of them aren't giving education to employees, lack of communication, not to be elected to employees by school, having servants' deficit and lack of technological equipment. Directors have predicated 18 different issues under the theme of development of leadership. When the themes are perused, especially school administrators must be chosen from among persons who have leadership qualities and empower necessary to mention in this regard. Directors have predicated 13 issues under the theme of creating a school culture. Opinions which are related with institution of ownership are load more. Removing which is frequent causes the lack of a sense of belonging. Directors have predicated 17 different issues under the theme of development of students and parents. A shortage of communicating with the environment in general can be said to be oriented. There are 21 different problems in the theme of development of education. In general directors have predicted that are moved by a mold themselves and can't go beyond certain patterns of teachers indicated that they experienced problems due hazard.

Discussion and Conclusion: In study which is made, for school improvement problems are grouped under certain heading and in these headings' perspectives have tried to determine what creates a problem. As a result of research, the problems encountered in the physical environments in the development of the complaints are lack of financial issues. The budgets allocated to schools is limited, the imbalance because of schools more of the costs affect to the directors. Directors have emphasized that giving education to staffs as for the development of human resources (HR). The other important problems are lack of communication between HR and personal selection can't be made by the school. In the studies of school development, the formation of school culture is important substantially. Schools embrace all stakeholders in the school, shared values, norms and beliefs should unite around. Lack of a sense of belonging and the displacement of teachers frequently comes from at the beginning of the directors' problems for the formation of the school culture. Experienced frequent substitutions may homer as the development of a sense of belonging can be considered. Furthermore, the most important problem is reproduced as the leadership qualities of managers not to carry and the directors to have the same education with teacher. Each manager's inability to be a leader may arise from the way of appointment with exam, not to take an

education in department of directorship may be showed as a reason. In the research the most important problem on the development of students and parents is seen from parents. It is caused by the problem of communication with parents, indifference of parents, the negative attitude of parents, and the reluctance of parents to come to school. Not to be able to choose students or parents that want, school choice which based on address or made to school choice by exam success points might be cause of this situation. One of the research results is school- environment development. The most important problem is in this subject, environmental disintegration and can't relate to the environment. A school which lives from environment independently can't think. So it must be communicating invariably. But the result which appears isn't able to meet expectations. For the development of education in the schools at the beginning of the problems comes from the difficulties in the use of materials. Apart from this approach, the participants have referred that teachers always operate to the lessons in the same way. Actually, these two approaches support each other. Participants have mentioned that it is difficult to get out of the habit and processing course of different materials of teachers. Whereas, the use of different visual and audio materials effects the learning of students positively.

Okul Geliştirme Konusunda Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlar

İ. Bakır ARABACI*

Aysel NAMLI**

Makale Gönderme Tarihi: 04 Temmuz 2014

Makale Kabul Tarihi: 22 Haziran 2015

ÖZ: Bu çalışmanın amacı okul geliştirme çalışmalarında yöneticilerin karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Araştırmada nitel veri desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı tezsiz yüksek lisans programında 2013- 2014 eğitim- öğretim yılında öğrenim gören 22 müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Uygulanan görüşme formundan elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuş ve bu veriler tema ve kategorilere ayrılarak yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin fiziki kaynakların geliştirilmesinde en fazla yaşadığı sorun finansal yetersizlikler, insan kaynaklarında en fazla yaşanan sorun personele verilen eğitimin yetersizliği ve iletişimin geliştirilmesi, liderliğin geliştirilmesinde en fazla yaşanan sorun yöneticilerin liderlik vasfını taşıyıp taşımadığıdır. Okul kültürünün geliştirilmesinde en fazla yaşanan sorun aidiyet duygusunun oluşmaması ve sık yer değiştirmeler, öğrenci ve velilerin geliştirilmesine yönelik yaşanan en büyük sorun veli ile iletişim sıkıntısı ve velilerin ilgisizliğidir. Çevrenin gelişime yönelik yaşanan sorunlar; çevre ile bütünleşememek ve çevreyle ilişki kuramamak, eğitim- öğretimin geliştirilmesine yönelik yaşanan en fazla sorun materyal kullandırmada zorlanma ve tüm kararların merkezden verilmesidir.

Anahtar kelimeler: okul; okul geliştirme; yönetici

Giriş

Günümüzde değişim yaşamın her alanını etkilemektedir. Bu nedenle değişime duyarsız kalmak ya da etkilenmemek mümkün değildir. Değişime ayak uydurmak tüm kurumlar için zorunlu olmaktadır. Gelişim ve iyileştirme sürekli, kesintisiz bir şekilde devam etmelidir. Yalnızca toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilen, çağa ayak uydurabilen ve değişebilen örgütler yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Değişimlere uyum sağlamak eğitim örgütlerinin de birincil görevidir. Değişim ve gelişim süreci örgütü olarak okuldan da beklentilerin değişmesine ve yükselmesine sebep olmuştur. Okul kültürünü daha iyi aktarabilmek, daha ılımlı bir iklim oluşturabilmek, manevi değerlerin bireylere aktarılmasını sağlamak, dünü ve geleceği birleştirerek bugünü oluşturmak gibi görevlerini bulunması okulun önemini arttırmaktadır.

Teknoloji, yasal düzenlemeler, rekabet, tüketici tercihleri zamanla değişen faktörlerin en belirgin olanlarından bazılarıdır ve örgütler yaşamlarını devam ettirmek için bu faktörlere uyum sağlamalıdır (Robbins, 1994). Değişim, diğer tüm örgütlerde gibi okul örgütünün de ilgi alanını oluşturmaktadır. Okullar toplumların değişim güçlerinin baskısı ya da dinamiği altında, kendilerini ve geleceklerini değiştirmeyi bekledikleri-örgütlerden birisidir. Açık bir sistem olarak okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha kırılabilir bir yapıya sahiptir. Bu açıdan okullarda değişim, son derece doğal ve kaçınılmazdır. Okulda değişimin en önemli iki uygulayıcısı yönetici ve öğretmenlerdir (Beycioğlu & Aslan, 2010). Gelişme, yöneticilerin öğretmenlerle birlikte eğitimin kalitesinin yükseltilmesi konusunda, ısrarlı bir biçimde harcayacağı çabaya ve zamana bağımlı olarak doğru orantılıdır (Fer, 1999). Etkili okullar planlamaya önem vermekte,

* Sorumlu Yazar: Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Elazığ, Türkiye, bakirarabaci@hotmail.com

** Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, Türkiye, ayselkizilkaya@hotmail.com

okul gelişim planları da okul etkililiğini sağlamada önem taşımaktadır. Ancak gelişim planlarının etkili okul oluşumuna hizmet edebilmesi için etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekir (Balkar, 2010). Bir kurumun etkili ve verimli olabilmesi, gelecekte var olabilmesi iyi bir planlamayla mümkün olabilmektedir. Günümüzdeki rekabet koşulları, örgütlerin hızla değişen dinamik çevresi, örgüt beklentilerinde oluşan değişiklikler, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmekte ve bu bağlamda geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve geleceğin planlanmasında stratejik planlama gittikçe artan bir önem kazanmaktadır (Arabacı, 2007).

Okul geliştirme çalışmaları eğitim sisteminin temel işlerinden birisi olma özelliğini korumaktadır. Toplumun yapısı, beklentileri ve sosyo-kültürel durumu bireylerden beklenenleri de etkilemektedir. Okul geliştirme örgüt, eğitim ve personel geliştirme işidir. Okul geliştirme bir öğrenme sürecidir. Bu öğrenme sürecinde deneme yanılma ve yenileme sayesinde ortaya çıkan yeni bir uygulama söz konusudur. Genel eğitim sistemi içerisinde üretilen ve işlenen bilgilerin okul çapında oluşması ve işlenmesi gerekmektedir (Parlar, 2012).

Şişman (2002) gerekli ortam ve koşulların hazırlandığında bütün okulların, herkesin beklentilerini karşılayabilecek eğitim ve öğrenme hizmetini üretebileceğinden, etkili okulun temel varsayımından birinin de söz konusu ortam ve koşulun her okulda sağlanabileceğinden söz etmiştir. Okul geliştirme çalışmaları her dönemde yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar bazen bilimsel yaklaşımlara dayanarak bazense tecrübeyi bir dayanak olarak görerek yapılmıştır. Toplumun yapısı, beklentileri sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bunun sonucunda eğitim kurumlarından da beklentiler değişmektedir. Eğitim sistemi ve okullardan, sürekli değişen dünyada özgür, eleştirel düşünebilen, sorumluluk sahibi, sosyal sorunlara duyarlı ve demokratik değerlere sahip bireyler yetiştirmesi gibi beklentiler bulunmaktadır (Şişman, Güleş, & Dönmez, 2010). Toplumun kendisi için meydana getirdiği bütün şeyler, onun her birine okul aracılığıyla kazandırılmaktadır. Toplum en güzel fikirlerinin, kendi geleceği için bu sayede gerçekleşeceğine inanılmaktadır (Dewey, 2010). Okul denen örgüte toplumlar pek çok görevler yüklemiştir. Bütün devletler eğitim sisteminin okullar aracılığıyla gerçekleştirmesini istedikleri beklentileri eğitim yasalarında belirlemiştir (Aydın, 2010).

Geliştirme, merkezi/yerel yönetim tarafından belirlenen büyük bir tasarım politikası olarak görülmektedir. Okul geliştirmenin merkezinde öğretim ile öğretmenler ve öğrenciler ile veliler bulunmaktadır. Okul, değişen sorunlara yanıt veren ve öğrencileri geleceğe iyi bir şekilde hazırlayan bir konumdadır (Parlar, 2012). Okul geliştirme, okullarda çeşitli değişme ve gelişme yaklaşımları ile başarılabilmektedir. Okul etkililiği etkililik hedeflerini gösterirken, okul geliştirme ise bu hedefleri gerçekleştirme yol ve yaklaşımlarını gösterir. Okul geliştirme yaklaşımı öğrenci çıktıları ile ilgilenir ve “tüm öğrenciler öğrenebilir” anlayışını dayanak olarak alır. Okul geliştirme, OECD/ CERİ Uluslararası Okul Geliştirme Projesi (ISIP) tarafından “...öğretim-öğrenme sürecinin değişimi ve okulu daha etkili kılmak yoluyla bir ya da daha çok okulda son amaç olarak eğitimsel amaçları başarmak için içsel koşulların yaratılması” olarak tanımlamaktadır (Balci, 2011). Okul geliştirme yaklaşımda

okullardan mezun olan tüm öğrencilerin yani öğrenci çıktılarının aynı düzeyde, aynı standartlarda mezun olmaları önemlidir. Kurumlarda kaliteli eğitim tüm öğrenciler için esastır. Şahin (2013), okul geliştirme stratejisinin, okulun nasıl geliştirileceğini, hangi kaynakları kimler tarafından ve nasıl kullanılacağı gibi etkenlerin analiz ve sentezini yaparak okulun gideceği yönünü belirlediğini belirtmiştir. Fer'e (1999) göre okullar her ne kadar aynı eğitim sisteminin parçası olsalar da buldukları çevre koşulları, öğrencilerin bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları nedeniyle birbirinden farklılaşmaktadır. Bunun sonucu olarak gelişim hedefleri de farklı olacaktır. Okul geliştirme; gelişimin yönetilmesi, sorumlulukların paylaşılması ve kaynakların kullanılması işlevlerini içerdiğinden, okul kalitesi, yani öğrenci başarısı artar ve okul, çevre ihtiyaçlarına duyarlı olur.

Türkiye, Dünya Bankası ile 1990'da imzalamış olduğu ikraz anlaşması gereğince, eğitim sistemindeki niteliksel sorunlara çözüm bulmak amacıyla değişim ve reform başlığı altında adlandırılan bir dizi projeyi uygulamaya koymuş ve Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Kapsamında yeni okul modelleri geliştirmiştir (Gülcan, 2009). Bu anlaşmanın ardından 208 okulda pilot uygulama başlatılmıştır ve Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) uygulaması 1999'da tamamlanmıştır. Türkiye'de uygulamaya giren MLO projesi, okul-merkezli yönetim modelini, merkeziyetçi yönü ağır basan Türk eğitim sistemine uyarlamayı hedeflemektedir. Uzun yıllardır süren eğitimin merkezden yönetilmesinin doğal bir sonucu olarak okulun gerçek paydaşları kendi okullarıyla ilgili fazla söz hakkı sahibi olamamışlardır. Bu nedenle okul-merkezli yönetim anlayışını ilke edinen MLO projesi ile birlikte bu sorunun aşılacağı ile ilgili genel bir kanı oluşmuştur (Özdemir, 2007). MLO uygulamasında okul gelişim modeli olarak adlandırılan bir yöntem yaşama geçirilmiştir. Bu modelde okullarda Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) kurulması ve stratejik planlamaya geçilmesi ön görülmüştür. Bu pilot uygulama Bakanlık tarafından başarılı bulunmuş ve bir yönergeyle ilköğretim ve ortaöğretim okullarına yaygınlaştırılmıştır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde tüm ilköğretim kurumlarında bir OGYE kurulması kararlaştırılmış ve müdürlerin liderliğinde okul geliştirme çalışmaları yapılması zorunlu hale getirilmiştir (Şahin, 2013). OGYE, okul toplumu temsil eden oluşturulur ve planlı okul geliştirmeyi yönetir ve yürütür. Okul geliştirme modelinde okulun fiziki ve insan kaynakları geliştirilerek, eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını arttırmayı amaçlayan sistematik bir süreç vardır. Bu süreçte de her okulun kendine ait bir stratejik plan hazırlaması gerekmektedir (Parlar, 2012). Hazırlanan bu stratejik planda okulun vizyonu, misyonu, gerçekleştirmek istediği hedefler, kaynakların kullanımı, TKY çalışmaları ve Okul Geliştirme Yönetim Ekibi'nin üyeleri ve görevleri tanımlanır. Plan ve program çerçevesinde, OGYE çalışmalarını sürdürür. MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na (EARGED) göre hedeflenen planlı çalışma sisteminin benimsenmesi ve gelişmesi için stratejik planlamada "Planlı Okul Gelişim Modeli" uygulanır. Planlı Okul Gelişim Modeli ile okullarda planlı çalışma sisteminin yerleştirilmesi hedeflenmiş ve bu süreçte okul toplumu oluşturan bütün unsurların katılımı ile sürekli geliştirmen gerçekleşeceği öngörülmüştür. Planlı Okul Gelişim Modeli; okulun yönetim, eğitim ve öğretim süreçlerini geliştirerek öğrenci başarısını arttırmayı amaçlayan sistematik bir

yaklaşım sunar. Okul geliştirmede temel amaç, eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi, öğrenci başarılarının artırılması ile okulun fiziksel ve insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Planlı okul gelişim modeli ile okullarımızın sürekli gelişimi yakalayacağı ve günden güne daha iyi bir gelişim göstereceği öngörülmektedir (OGEM, 2006).

Okul geliştirmede planlayıcılar kadar, uygulayıcılar da önemlidir. Okul geliştirme sürecinde okul yöneticisinin rolü yadsınamaz. Okul yöneticilerinin okul geliştirme konusundaki düşüncelerinin bilinmesi, süreci planlayanlar ve bu konuda araştırma yapmayı düşünen araştırmacılara yol gösterebilecektir. Bu araştırma okul geliştirme uygulamalarına yönelik okul yöneticilerin karşılaştığı sorunları tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması ve veri toplama aracı olarak da görüşme formu kullanılmıştır. Durum çalışması, sınırlı sayıda değişkenleri incelemek, belirli kuralları takip etmek yerine tek bir durum ya da olayın derinlemesine incelenmesidir. Durum çalışmaları gerçek ortamda neler olduğuna bakma, sistematik bir biçimde verileri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yoludur (Davey, 1991). Durum çalışması türlerinden de durum analizi kullanılmıştır. Durum analizi, özel bir olayın farklı bakış açıları kullanılarak incelenmesidir (McMillian akt. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2013).

Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı tezsiz yüksek lisans programında öğrenim gören 22 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışma grubunun demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Çalışma Grubunun Özellikleri

Değişkenler		f	%
Okuldaki görev	Müdür	11	50
	Müdür Yardımcısı	11	50
Görev Yaptığı Okul Türü	İlkokul	8	36
	Ortaokul	7	32
	Lise	7	32
Branş	Sayısal Dersler	19	86
	Sözel Dersler	3	14
Yöneticilikteki Kıdem	1-5 Yıl	12	54
	6-10 Yıl	8	36
	11-15 Yıl	1	5
	16-20 Yıl	1	5

Araştırmaya katılanların % 50'sini müdür ve % 50'sini müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Katılımcıların % 36'sı ilkokulda, % 32' si ortaokul ve lisede yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıların % 86'sı sayısal ders branş ağırlıklı iken % 14'ü sözel ders branş ağırlıklıdır. Yöneticilikteki kıdemleri % 54'ü 1- 5 yıl, % 36'sı 6- 10 yıl, % 5'i ise 11- 15 yıl ve 16- 20 yıl arasındadır.

Veri Toplama Aracı

Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin “okul geliştirme” uygulamalarında karşılaştıkları sorunları belirlemek amacıyla görüşme formu geliştirilmiştir. Birinci kısımda katılımcıların özelliklerini içeren bilgiler yer almıştır. İkinci kısımda ise araştırma verileri yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sistematik ve aynı zamanda karşılaştırılabilir veriler sunması yönüyle araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren protokolünü hazırlar. Bu teknik sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitimbilim araştırmalarına daha uygun teknik olarak görünmektedir (Türnüklü, 2000). Hazırlanan görüşme formu alan uzmanı iki akademisyen tarafından incelenmiş, son şekli verildikten sonra yöneticilere ulaştırılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmacılar, katılımcıların verdiği cevapları çözümleyerek, belli kategoriler altında sınıflandırmıştır. Birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve yorumlamalar yapılmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin okul geliştirme konusunda yaşadıkları sorunlar; fiziki mekânların geliştirilmesine yönelik sorunlar, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik sorunlar, liderliğin tesis edilmesine yönelik sorunlar, okul kültürünün geliştirilmesine yönelik sorunlar, öğrenci ve velilerin geliştirilmesine yönelik sorunlar, okulda çevrenin gelişimine yönelik sorunlar ve eğitim- öğretim geliştirilmesine yönelik sorunlar olmak üzere sekiz başlık altında toplanmıştır. Katılımcılar her bir sorun başlığına ilişkin ne gibi problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2’de yöneticilerin okulda fiziki mekânların geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşadıkları kategorilere ayrılarak verilmiştir.

Tablo 2

Okulda Fiziki Mekânların Geliştirilmesine Yönelik Yaşanan Sorunlar

<i>Sorun No</i>	<i>Kodlanmış Yönetici Düşünceleri</i>	<i>f</i>
1	Finansal yetersizlikler	22
2	Okullarda iyileştirme çalışmalarının yapılamaması	5
3	Alt yapı sorunları	3
4	Sosyal etkinlikler için alan yetersizliği	3
5	Tesisatların kalitesiz olması	3
6	Vizyonu dar üst yöneticilerin olması	3
7	Okulların eski yapı olması	2
8	Derse özel yerlerin sınıf olarak kullanılması	2
9	Derse özel sınıfların olmaması	2
10	Mevzuatın katılığı	2
11	Kalifiye elemanın olmaması	2
12	Yeni açılan okullara konferans ve spor salonu yapılmaması	2
13	Okul inşaatlarının amaca uygun yapılmaması	2
14	Mekânların dar olması	1
15	Mekânların kötü kullanımı	1
16	Mekânların yenilenememesi	1

Yöneticiler, okulda fiziki mekânların geliştirilmesine yönelik 16 farklı sorun belirtmişlerdir. Bunlardan en çok frekansa sahip olan ve en çok dikkat çeken sorunun finansal yetersizliklerin olması olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Okulun fiziki mekânlarının geliştirilmesindeki en büyük sorun maddi kaynakların yetersizliğidir.”K15 “Maddi sorunlar fiziki mekânlarda yapılması düşünülen iyileştirmelerin önüne geçiyor.”K11 “Mevzuat ve ödenek sistemi istenildiği gibi tasarım yapılmasını engelliyor.”K13 “Okullarda laboratuvar, zümre odaları, resim ve müzik odaları yeni sınıf açmak amacıyla kapatılmak zorunda kalınıyor.”K2 “Öğrencilerin zarar verdiği veya zamanla yıpranmalardan dolayı oluşan arızalar konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.”K16 “Her okulda Fen, yabancı dil, sosyal bilgiler v.s dersleri için donanımlı sınıfların olmaması büyük eksiklik.”K4 “Elektrik ve sıhhi tesisatın kalitesiz oluşu nedeniyle okulun tüm birimlerinde sorunlar yaşamaktayız.”K5 “Mekânların yeteri kadar geniş olmaması sıkıntı yaratmaktadır.”K10 “Vizyonu dar üst yönetim yapılabilecek iyi projelerin önünü kesiyor.”K11 “Okul bahçelerinin küçük olması sebebiyle öğrenciler bahçeye sığmayarak okula zarar vermektedir.”K19 “Okulların inşaatı sırasında fiziki şartların amaca uygun yapılmaması.”K21

Okul geliştirme ile ilgili yaşanan sorunlardan birisi de insan kaynaklarıdır. Katılımcıların insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik sorunları belli başlıklar altında değerlendirilmiştir. Bu başlıklara Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3

Okulda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Yaşanan Sorunlar

Sorun No	Kodlanmış Yönetici Düşünceleri	f
1	Personele eğitim verilmemesi	7
2	İletişimin iyileştirilmesi gerektiği	6
3	Personelin okul tarafından seçilememesi	6
4	Hizmetli açığının bulunması	5
5	Teknolojik donanım eksikliği	4
6	Personelin kendini yenilememesi	3
7	Değişime karşı direnç gösterilmesi	3
8	Merkezi yönetim anlayışının olması	3
9	Donanımlı personel eksikliği	3
10	Sorumluluktan kaçmanın olması	3
11	Öğretmen kalitesinin arttırılması	3
12	İşbirliği sağlama güçlüğü	2
13	Öğretmenlere rehberlik yapılamaması	2
14	Göçebe mantığı ile çalışılması	1
15	Branş dışı derslere girilmesi	1
16	Ödüllendirmenin yapılamayışı	1
17	Branş değişiklikleri	1
18	Velinin olumsuz tutumu	1
19	Yer değiştirmelerin sınırlandırılması	1

Yöneticilerin insan kaynaklarının geliştirilmesi teması altında 19 farklı sorun belirttikleri görülmektedir. Bu kodlanan temalara yönelik katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Unutulmaması gereken en önemli temel unsur, iletişimin iki yönlü olduğu gerçeğidir. Dolayısıyla birlikte çalıştığınız insanların bazı özellikleri, algıları önemlidir.”K1 “Personelin eğitimi için yeteri kadar kurs ve seminer düzenlenmemektedir.”K2 “Kurum olarak okul personeline yönelik eğitim programlarının olmaması.”K19 “Okulların insan kaynaklarını seçebilecekleri bir model olmaması, çalışanların merkezden atılıyor olması en büyük sorundur.”K3 “Okullarda hizmetli eksikliğinin olması sıkıntı veriyor.”K19 “Okulda personelin kendini yenileme çabasının olmaması sıkıntılıdır.”K22 “Okullarda gruplar arası iletişim ve işbirliği sağlama güçlüğü problem teşkil eder.”K5 “Göçebe mantığıyla (ilden ilçeye, ilçeden ile geliş gidiş yapan) çalışıp okulun felsefesini, kültürünü, amaç ve politikalarını sahiplenemeyen personelden kaynaklanan sorunlar.”K7 “İnsanların sorumluluk alma duygularının olmaması sorun yaratmaktadır.”K10 “Değişime karşı direnç gösterilmesi önemli sorunlardan biridir.”K20 “Velinin tutum ve davranışı olumsuz olursa sorun yaşıyoruz.”K12 “Çalışanların adaletli bir şekilde ödüllendirilememesi mesleki körlüğü arttırmaktadır.”K15 “Branş değişikliği yapıp sınıf öğretmenlerinin lisede çalışması bizim için önemli bir sorun oluşturdu.”K21 “Ülkemizdeki merkezi yönetim modeli insan kaynaklarının yapılandırılmasında da kaynak teşkil eder ve bizi olumsuz etkiler.”K16 “Okullarda yeteri kadar hizmetli bulunmamaktadır.”K18 “En önemli sorun öğretmenlerin yer değişiminin çok fazla olmasıdır.”K13

Okul geliştirmede yaşanan sorunlardan birisi ise liderliğin geliştirilmesidir. Liderliğin geliştirilmesine yönelik sorunlar Tablo 4’de yer gösterilmektedir.

Tablo 4
Okulda Liderliğin Geliştirilmesine Yönelik Sorunlar

Sorun No	Kodlanmış Yönetici Düşünceleri	f
1	Liderlik vasfını taşımayan yöneticilerin olması	7
2	Yönetici ve öğretmenin aynı eğitime sahip olması	4
3	Amir davranışının benimsenmesi	3
4	Çıkarıcı yaklaşımın olması	3
5	Mevzuatla sınırlandırılma	3
6	Alanda yetersiz olunması	2
7	Yenilik ve değişime direnme	2
8	Yöneticilerin çalışanları etkileyememesi	2
9	Aynı vizyona sahip olmama	2
10	Yeterli donanıma sahip olmama	2
11	Sorumluluktan kaçmanın olması	2
12	Okul özerkliğinin az olması	2
13	Eğitim verilmesi	2
14	Lideri devletin seçmesi	2
15	Atamanın hukuksuzluğu	2
16	Eğitimin profesyonel iş olarak görülmemesi	1
17	Liderin sadece müdür olarak anlaşılması	1
18	Klasik anlayışa sahip olunması	1

Yöneticilerin kodlamış olduğu 18 farklı sorun bulunmaktadır. Kodlanan temalara bakıldığında özellikle okul yöneticilerinin liderlik vasfına sahip kişilerden seçilmeleri ve bu konuda yetkilenmeleri gerektiğinden söz edilmektedir. Bu konuda katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okullarda yönetici ya da lider ile öğretmenin aynı eğitim seviyesine sahip olmaması gerekir. Liderin daha farklı olması lazım.”K6 “Klasik, klişe anlayış tipinde yönetim anlayışı ve oluşumlar çoğunlukta olduğu için liderlik kültürünü oluşturmak zorlaşıyor.”K10 “Yöneticinin kişisel menfaatlerini ön planda tutması sıkıntı vericidir.”K19 “Okulda liderliğin gelişmesinde değişim ve yenilik olması gerekir. Değişim ve yeniliğe karşı çıkmak ya da kabullenmemek sorun yaratır.”K22 “Okuldaki lider sadece müdür değildir, okul sadece müdüre aitmiş gibi davranıp personel sorumluluktan kaçmaktadır.”K9 “Atanması yönünden zaman zaman hukuksuzluklar yaşanmakta ve liderliği olumsuz etkilemektedir.”K7 “Okul liderlerinin devlet tarafından seçilmesi yolunda önemli eksiklikler ve istikrarsızlıklar mevcuttur.”K5 “Lider denilince sadece okul müdürü anlaşılmaktadır. Herkesin sorumluluk alanı içerisinde lider görülmesi anlayışı bulunmamaktadır.”K2 “Lider ile idare edilenler aynı niteliğe sahipken o örgüte liderlik yapmak oldukça güç olmaktadır.”K3 “Çalışanları rutin bir iş hayatını tercih etmeleri, kendilerini geliştirmek için gayret sarf etmemeleri sorundur.”K17 “Mevzuat, sistem ve yönetmelikler özgün ve radikal kararlar almayı engellemektedir.”K13 “Yöneticilik ve yaptırım gücünü (amir davranışı)kullananlar verilen değeri ve etkiyi düşürüyor.”K12

Okul geliştirmede yaşanan sorun olarak karşımıza çıkan konulardan birisi de okul kültürüdür. Okul kültürünün gelişmesine yönelik yaşanan sorunlar yöneticilere sorulmuş ve konuya ilişkin görüşlere aşağıda Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5

Okulda Okul Kültürünün Geliştirilmesine Yönelik Yaşanan Sorunlar

<i>Sorun No</i>	<i>Kodlanmış Yönetici Düşünceleri</i>	<i>f</i>
1	Çalışanın aidiyet duygusunun oluşmaması	6
2	Sık yaşanan yer değiştirmeler	5
3	Okul yönetiminin yeterliğinin olmaması	4
4	Öğrencinin sosyo-ekonomik çevresinin farklılığı	3
5	Kurum amaçlarının anlaşılır olmaması	3
6	Ortak değer farklılıklarının olması	3
7	Mesai doldurmak için çalışma anlayışının olması	3
8	Anne- baba eğitim düzeyinin farklı olması	1
9	Öğretmenlerin isteksiz olmaları	1
10	Maddi imkânsızlıkların olması	1
11	Sosyal faaliyet eksikliği	1
12	Bireysel beklentilerin karşılanmasında zorluk	1
13	Öğrencilerin bilinçsiz okul tercihleri	1

Yöneticilerin okul kültürünü oluşturmada yaşadığı kodlanmış 13 sorun bulunmaktadır. Daha çok kurumu sahiplenme ile ilgili görüşler ağırlıktadır. Sık sık yaşanan yer değiştirmeler de aidiyet duygusunun oluşmamasına sebep olacaktır. Yöneticilerin konuyla ilgili görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Kurumda aidiyet duygularının gelişmemesi sorun olmaktadır.”K19 “Okul kültürünün oluşması için uzun bir zaman birlikteliği gerekmektedir. Sık sık yaşanan tayinlerin olması, hızlı personel sirkülasyonu kültürün oluşmasını engellemektedir.”K8 “Derse girip çıkma dışında her şeyi angarya gören bir anlayış olmaması gerekli.”K17 “Öğretmenlerin okula bağlılıkları sadece derse girip çıkma ibarettir. Okula, öğrenciye bir şey katmak gibi bir amaçları bulunmamaktadır.”K13 “Kırsal ve kentsel alanlardan gelen öğrenciler ve sosyo- ekonomik düzey farklılıkları sorunlar doğurmaktadır.”K7 “Sosyal faaliyetlerin eksik olması da sorun oluşturmaktadır”K5 “Öğretmenlerin ve diğer çalışanların yeni bir şeyler katmak yerine sadece mesai doldurmak için çalışmaları engel oluşturuyor.”K6 “Öğrencilerin bilinçli okul tercihlerinin olmaması rastgele okul seçmeleri.”K2 “Yönetici ve öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmemeleri gibi sorunlar okul kültürünü olumsuz etkilemektedir.”K7

Okul geliştirme çalışmalarında önemli olan konulardan birisi de öğrenci ve velilerin gelişimidir. Katılımcılara konu ile ilgili yaşadıkları sorunlar sorulmuştur. Okul

geliştirmede okulda öğrenci ve velilerin gelişimine yönelik yöneticilerin yaşadıkları sorunlar aşağıda Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Okulda Öğrenci ve Velilerin Geliştirilmesine Yönelik Yaşanan Sorunlar

Sorun No	Kodlanmış Yönetici Düşünceleri	f
1	Veli ile iletişim sıkıntısı yaşanması	6
2	Velilerin ilgisizliği	4
3	Velilere eğitim verilmesi gerekliliği	4
4	Okulların merkeze uzaklığı	2
5	Sosyo-ekonomik çevre	2
6	Velinin okula zorunlu gelmesi	2
7	Faaliyetsel eksiklikler	2
8	Velinin olumsuz tutumu	2
9	Velinin gelişime açık olmaması	2
10	Velinin okula uzaklığı	2
11	Öğrenci merkezli eğitimin benimsenmesi	2
12	Rehberlik personelinin eksikliği	1
13	Müfredatın merkezden belirlenmesi	1
14	Akademik başarının önemsenmesi	1
15	Okulda davranış kazandırılmama	1
16	Sınav sisteminin kaldırılması	1
17	Okulların veliye ilgisizliği	1

Yöneticilerin öğrenci ve velilerin gelişimine yönelik yaşadıkları sorunlar olarak kodlanmış 17 farklı sorun bulunmaktadır. Bu görüşlerin çoğu veliler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Görüşlerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

“En büyük sorun aileler ile sağlıklı ve etkileşimli iletişim kurma sorunudur.”K20 “Okul ile aile arasında işbirliği ve iletişim çok yetersiz.”K19 “Veliler okula karşı ilgisiz tavır sergilemekte. Toplantılara bile getirmekte güçlük çekiyoruz.” K11 “Velileri geliştirecek eğitim, seminer veya benzeri etkinlikler yapılamıyor.”K18 “Okulların bazılarının merkezden uzak olması nedeniyle velinin etkinliklere katılımını olumsuz etkilemektedir.”K7 “Öğrencinin geldiği sosyo-ekonomik çevre değişim ve uyumuna etki etmektedir.”K21 “Sosyal faaliyet bakımından yetersizlik gibi durumlar gelişimi engellemektedir.”K10 “Veliler okullara zorunlu haller dışında gelmiyorlar. O durumlarda gelirken bile zorlamamız gerekiyor.”K9 “Aslında burada göz ardı edilen öğrenci merkezli eğitim politikalarıdır.”K1 “Öğrenci velilerinin okula karşı tutum ve davranışlarının olumsuz olduğu gözlenmektedir.”K12 “Öğrenci velilerinin çoğunluğu gelişime açık değil bu durumda öğrencilere yansımaktadır. Gelişimi aileden başlatabilsek faydalı olacağız.”K13 “Velilerin okuldan uzak durması hem kendilerini hem de öğrencileri olumsuz etkiliyor.”K15 “Müfredatın merkezden belirlenmesi, okulların girdileri olan öğrencilerin hazır bulunuşluk durumlarının göz ardı edilerek her okula aynı programın uygulanması, öğretmenlerin verilen programları yetiştirememesi öğrencilerin gelişimindeki en

büyük engeldir.”K3 “Okul dışındaki faktörlerin (medya, çevre...) etkisiyle okullarda davranış kazandırılmamaktadır. Öğrenci kuralları ya da davranışları içselleştiremiyor.”K17 “Herkes öğrenci gelişimini akademik başarı olarak görüyor. Bu da çok büyük bir engel.”K8

Okul geliştirmede önemli olan konulardan birisi çevrenin gelişimidir. Yöneticilerin çevrenin gelişimi ile ilgili yaşadıkları sorunların neler olduğu aşağıda Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Okulda Çevrenin Gelişimine Yönelik Yaşanan Sorunlar

<i>Sorun No</i>	<i>Kodlanmış Yönetici Düşünceleri</i>	<i>f</i>
1	Çevreyle bütünleşememek	5
2	Çevre ile ilişki kuramamak	3
3	Çevrenin maddi destek olarak algılanması	3
4	Bağımsız hareket edilmesi	2
5	Çevrenin okulu benimsememesi	2
6	Beklentinin karşılanamaması	2
7	Okulun bulunduğu çevrenin önemi	2
8	Rollerin bilinmemesi	1
9	Öğretmenin çevreden kopuk yaşaması	1
10	Yeşil alan azlığı	1
11	Okulun çevreyle etkileşimi	1
12	Okulun saygınlığının kaybedilmesi	1

Yöneticilerin çevrenin gelişimine yönelik yaşadıkları kodlanmış 12 sorun bulunmaktadır. Bu sorunların genel olarak çevre ile olan iletişime dönük olduğu söylenebilir. Bu görüşlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Çevrenin okuldan beklentileri farklı olduğu için okullarla bütünleşmekten çoğunlukla kaçınılmaktadır. Bu durumda da okullar çevreyle iletişimde olmadığı için gelişim yaşanmamaktadır.”K13 “Okul ile yakın çevresi arasında ilişkilerin gelişmesine yönelik ya da ilişki kurma anlamında herhangi bir faaliyet yapılamıyor.”K7 “Öğrenen okul modelinde çevre oldukça önemlidir. Öğrenen organizasyonlar çevreye açık ve çevreyi etkileme anlamında etkileşim halinde olmalıdır. Okulun bulunduğu çevrenin gelişmişlik düzeyi okula da, okulun gelişimine de doğrudan etki eder.”K20 “Okul hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir örgüt yapısıdır. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısı, eğitim ve gelişmişlik düzeyi doğal olarak okulun yapısına, okul da çevrenin yapısına doğrudan katkı sağlayacaktır.”K1 “MEB tarafından velilere karşı oluşturulan dil, geliştirilen siyasi söylev velilerin okul çalışanlarına saygısını yitirmesine, örgüt çalışanlarının üstüne gelmesine okul örgütünün de bunun karşısında kendine savunmaya geçmesine neden olmaktadır. Bu gergin ortam iletişim kanallarının tıkanmasına neden olurken örgüt iş görenlerinin moral ve

motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmaktadır.”K3 “Okullardaki yeşil alan azlığı, var olan alanlarında beton veya parke taşlarla kaplanması sorundur.”K2 “Okul ile yakın çevresi arasında ilişkilerin gelişmesine yönelik ciddi çalışmalar yapılmamaktadır.”K17 “Özellikle öğretmenlerin çevreden kopuk yaşaması, görev yaptığı yerlerde ikamet etmemesi sorunlara yol açmaktadır.”K8 “Okullarda çevre gelişimine yönelik herhangi bir çalışma yapılmadığından birbirlerinden bağımsız hareket etmektedirler.”K12 “Bazı okulların varoş bölgelerde olması nedeniyle çevrenin okula faydasından ziyade kendi geçim sorunuyla uğraşmasına yol açıyor.”K22 “Okul, çevrenin eğitime ilişkin beklentilerini karşılayamamaktadır.”K5 “Çoğu okulun çevreden bağımsız çalışması, çevre hakkında pek bilgilerinin olmadığı görülmektedir.”K6

Okul geliştirmede yaşanan sorunlardan bir diğeri ise eğitim- öğretimin geliştirilmesine yönelik sorunlardır. Yöneticilerin eğitim- öğretimin geliştirilmesine yönelik yaşadıkları sorunlar Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8

Okulda Eğitim- Öğretimin Geliştirilmesine Yönelik Yaşanan Sorunlar

<i>Sorun No</i>	<i>Kodlanmış Yönetici Düşünceleri</i>	<i>f</i>
1	Materyal kullandırmada zorlanma	5
2	Tüm kararların merkezden alınması	4
3	Çalışanların yetersizliği	4
4	Öğretmenlerin yeniliğe kapalı olması	3
5	Öğretmenlere eğitim verilmemesi	3
6	Sosyal faaliyetlerin arttırılması	3
7	Mevzuatın dışına çıkılamaması	2
8	Öğretmenlerin aynı yöntemle ders işleme	2
9	Programlar geliştirilmesi	2
10	Çalışanların okulu sahiplenmemesi	1
11	Müfredat seçiminde okulun katkısının olmaması	1
12	Öğrencilerin amacının olmaması	1
13	Okul yönetiminin etkisizliği	1
14	Okulun imkânlarının olmaması	1
15	Öğretmenlerin aynı nitelikte olması	1
16	Etkinliklere yönlendirmenin olmayışı	1
17	Kaynak bulmada zorlanma	1
18	Yardımcı kaynağın fazla kullanılması	1
19	Kalabalık sınıfların azaltılması	1
20	Yeni bir okul modelinin geliştirilmesi	1
21	Okul güvenliğinin sağlanması	1

Yöneticilerin eğitim- öğretimin geliştirilmesinde sorun olarak gördüğü 21 farklı sorun bulunmaktadır. Yöneticilerin sorunlarla ilgili açıklamaları incelendiğinde, genel

olarak kendilerinin bir kalıba göre hareket ettirilmesini ve öğretmenlerin belli kalıplar dışına çıkmamasından dolayı sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmenler ders anlatırken çok fazla yöntem kullanmıyorlar. Teknolojinin uygun ve etkin hale kullanılması sağlanmalıdır. FATİH projesi ile birlikte okulların teknolojik alt yapıları geliştirdi ancak öğretim kadrosunda bu teknolojiyi kullanma yönünde tembellik gözlenmiştir. Uygun materyallerin günü ve zamanı geldiğinde kullanılması gerekmektedir. “K5 “Öğretmenlerin alışkanlıklarını değiştirmek çok zordur. Yeni öğretim yöntemlerinin ve materyallerinin kullanılmasını sağlamakta zorlanıyoruz.”K15 “Öğretmenler derslerini monoton bir şekilde anlattığı, dersleri aksattığı bu nedenle de dışarıdan gelecek her şey kapalı oldukları görülmektedir.”K12 “Öğrencilerin derslerin yarısını teorik yarısını da uygulamalı olarak görmelerini sağlayacak programlar geliştirilmelidir.(8 saat boyunca öğrenci ders görmekte ve öğrenci makineleştirilmektedir)”K7 “Öğretmenlerin sürekli eğitim ve seminerlerle desteklenmesi, geliştirilmesi gerekir.”K5 “Okulda sosyal etkinliklerin uygulanacağı tiyatro salonu, spor salonu v.b alanların yaygınlaştırılması ve düzenlenmesi gerekmektedir.”K19 “Ülkemizde merkezden yönetimin sıkıntıları okullarımızın da üzerinde etkisini göstermektedir. Okulların eğitim programlarının değiştirilmesi ya da geliştirilmesinde hiçbir katkısı ya da önemi yoktur.”K13 “Öğretmenlerin bu yenilikler nereden çıktı mantığıyla bakması ve yeniliğe kapalı olması.”K21 “Çalışanlar eğitim- öğretim konularında yetersizdir.”K17 “Öğrencilerin amaçsız yaşamaları eğitimi zorlaştırmaktadır.”K2 “Bizim eğitimimizde sanat eksik. Velilerin bu konuda bilinçlendirilmesi gerekiyor. Resime, müziğe ya da başka etkinliğe yeteneği olan öğrencinin bu yeteneklerini geliştirmek için çalışmalar yapılmalıdır.”K11 “Mevcut müfredat bile pek uygulanmamaktadır. Öğretmenler yardımcı kaynaklarla öğrencileri sürekli yarışa sokmaktadır.”K6 “Sınıflar çok kalabalık, sayıların azaltılması gerekir.”K9 “Bilgi yükleyen değil, bilim ve bilgi üreten okul modeli geliştirilmelidir.”K5 “Kurumlarda okul güvenliğinin sağlanması yetersiz kalmaktadır.”K22

Sonuç ve Tartışma

Yapılan çalışmada okul geliştirmeye yönelik yaşanan sorunlar belli başlıklar altında toplanmış ve bu başlıklara doğrultusunda nelerin sorun oluşturduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarımızda fiziki mekânların geliştirilmesinde yaşanan sorunlar başlığı altında en fazla şikâyet edilen konu finansal yetersizliklerin olmasıdır. Benzer sonuçta Şahin’in (2013) yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada müdürlerin yapmak isteyip de yapamadıklarının başında “fiziksel koşulları iyileştirme”, yapmak istediklerini yapamama nedenlerinin başında ise “ödenek yokluğu” ve “maddi kaynak sıkıntısı” gelmektedir. Okullara ayrılan bütçelerin kısıtlı olması fakat okula ait masrafların fazla olmasından kaynaklanan dengesizlik yöneticileri etkilemektedir. Yapmak istedikleri plan ya da projeleri yapmaları için kaynak bulma zorunluluğu veya kaynak bulunamayışı okul geliştirme açısından önem arz etmektedir.

Yöneticilerin insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik en fazla yaşanan sorun olarak personele eğitim verilmemesi, iletişim yetersizliği ve personel seçimini okulun yapamaması temaları ortaya çıkmıştır. Şahin’in (2013) yaptığı çalışmada da müdürlere göre okul geliştirmek için yapılması gerekenlerin başında işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi, ikinci sırada ise öğretmen geliştirme yer almaktadır. Bu sonuçlar okul

geliştirmede öğretmenin ve aralarındaki iletişimin yöneticiler için çok önemli olduğunu göstermektedir.

Okul geliştirme çalışmalarında okul kültürünün oluşması önemli bir yere sahiptir. Okuldaki tüm paydaşların okulu benimsemesi, ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmesi gerekmektedir. Yöneticiler okul kültürünün oluşmasına yönelik yaşadıkları sorunların başında aidiyet duygusunun olmaması ve öğretmenlerin sıklıkla yer değiştirmesini göstermişlerdir. Yaşanan sık yer değiştirmeler aidiyet duygusunun gelişmesine de engel olabileceği düşünülebilir. Ayrıca liderliğin gelişmesinde ise en fazla sorun olarak liderlik vasfını taşımama ve yöneticiyle öğretmenin aynı eğitime sahip olması gösterilmektedir. Her yöneticinin lider olamaması, yöneticilerin atanma şekillerinden kaynaklandığı söylenebilir. Sınavla atama yapılması, herhangi bir eğitim alınmaması ya da bir takım özellikleri taşımama da bu sebeplerden birkaçıdır. Dolayısıyla öğretmen ve yönetici arasında eğitim farkı olmaması sadece statü farkının olması liderliğin geliştirilmesinde engel olarak görülebilir. Konuyla ilgili Helvacı & Aydoğan'ın (2011) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre etkili okul özelliklerinde eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi- kültürü, okul aile-veli ilişkisi temaları ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenler etkili müdürün özelliklerini de liderlik özellikleri ve görev- sorumluluk temaları ile belirtmişlerdir.

Araştırmada öğrenci ile velilerin geliştirilmesine yönelik yaşanan sorunlarda veliler ile ilgili sorunların fazla olduğu görülmektedir. Velilerle yaşanan iletişim problemi, velilerin ilgisizliği, velilerin olumsuz tutumu, velilerin okula zorla gelmesi gibi alt temalar olduğu gözlenmiştir. Şahin (2006) araştırmasında velilerin okula olan ilgisinin okulun bulunduğu sosyoekonomik çevreye göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Gökyer'in (2011) yaptığı çalışmada da okul ile aile arasında kurulan iletişimin yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin ya da velilerin istedikleri okulu tercih edememesi, adrese dayalı okul tercihi veya sınav başarı puanına göre okul tercihi yapılması bu durumun sebebi olabilir. İsteksiz olarak yapılan okul tercihleri velilerin de olumsuz tutum geliştirmelerine sebep olabilir.

Araştırma sonuçlarında birisi de okulda çevrenin gelişimine yönelik yaşanan sorun olarak en fazla çevreyle bütünleşememek ve çevreyle ilişki kuramamaktır. Okulun çevreden bağımsız yaşaması düşünülemez. Bunun içinde sürekli iletişim halinde olmalıdır. Fakat ortaya çıkan sonuç istenilen ya da olması gereken gibi değildir. Gülcan'da (2009) yaptığı araştırma sonucunda okul çevresinin okul geliştirme çalışmalarının şekillenmesinde etkiye sahip olmadığı ve yerel yönetimlerden bu çalışmalar için yeterli desteğin alınmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Okullarda eğitim- öğretimin geliştirilmesine yönelik yaşanan sorunların başında materyal kullanmada zorluk yaşanması gelmektedir. Bu görüşün yanı sıra katılımcılar öğretmenlerin hep aynı yöntemle ders işlediklerinden de bahsetmişlerdir. Aslında bu iki görüşte birbirini destekler niteliktedir. Katılımcılar, öğretmenleri alışkanlıkların dışına çıkarıp farklı materyallerle ders işlemelerinin zor olduğundan söz etmişlerdir. Oysaki farklı olarak görsel, işitsel materyaller gibi kullanımların öğrenci üzerindeki etkisinin çok olumlu olduğu aşikârdır. Yapılan araştırma sonuçları da bu durumu destekler

niteliktedir. Akpınar, Akdağ & İzci'nin (2001) yaptıkları çalışmada, öğretmen yöneticilerin büyük bir kısmının (% 88) eğitimde teknoloji kullanımının, öğretim hizmeti niteliğini yükselttiği görüşünü benimsemektedir. Balkar (2010) yaptığı çalışmada ise okul geliştirme planlarında yer alması gereken temaları belirlerken öğretim süreci alt temasında katılımcıların materyallerin etkin kullanımı ve materyal temini ile ilgili görüşlerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin (2013) yaptığı araştırma sonucunda ise müdürlerin okulu geliştirmek için yaptıkları çalışmalarda ilk sırayı okulda teknolojik donanımı ve teknolojinin kullanımını artırma yer almaktadır. Ayrıca öğretmenlere kendilerini geliştirmek için eğitim verilmesi gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Ceylan'ın (2009) yaptığı çalışmada okul yöneticilerine göre öğretmen ile ilgili performans, nitelik, görev tanımı ve nicelik sorunlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlere yönelik etkili bir performans değerlendirmesinin olmamasından dolayı kendini geliştirme çabasının olmadığı ve bunun sonucunda öğretmenlerin çağın gereklerine ayak uyduramaması ve öğrencilerini yönlendirememesine vurgu yapılmıştır. Araştırmamızdaki eğitim ve öğretimin geliştirilmesine yönelik yaşanan sorunlardan oluşan bir alt temada öğretmenlerin yeniliğe kapalı olmasıdır. Öğretmenlerin devlet kurumlarında görev yapıyor olması gelecekte iş ile ilgili herhangi bir kaygı yaşamasına sebep olabilir. Bunun doğal bir sonucu olarak değişime ve gelişime kapalı olabilirler.

Kaynakça

- Aydın, İ. (2010). *Alternatif okullar* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akpınar, B., Akdağ, M., & İzci E. (2001). Müfredat laboratuvar okullarında (MLO) görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin uygulamada karşılaştıkları sorunlar (Malatya ili örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 199- 208.
- Arabacı, İ.B. (2007). Stratejik planlamada amaç, misyon, vizyon ve örgütsel slogan gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. *A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 85-98.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balkar, B. (2010). Okul gelişim planı ve etkiliğinin sağlanması hakkında öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 1-17.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M.(2010). Okul geliştirmede temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, VII(I), 153- 173.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F.(2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ceylan, M.(2009). *Okul yöneticilerinin okul geliştirme danışmanlık hizmetine ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Davey L.(1991). The application of case study evaluations. (Çev. Gökçek, T. 2009), *Elementary Education Online*, 8(2), 1-3.
- Dewey, J.(2010). *Okul ve toplum*. (Çev. Başman, H.A.). 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Fer, S.(1999). Okul gelişim stratejileri ile ilgili bir inceleme. *VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Trabzon.
- Gökkyer, N.(2011). İlköğretim okullarındaki okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin görevlerine ilişkin algıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/ 2011.
- Gülcan, F.(2009). *MEB'e bağlı okullarda yürütülen okul geliştirme çalışmalarının uygulanma düzeyi ve karşılaşılan problemler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Helvacı, M.A. & Aydoğan, İ.(2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42- 61.
- MEB (2002). *Okul gelişim modeli, planlı okul geliştirme*. Ankara: EARGED Başkanlığı.
- OGEM (2006). *Okul gelişim modeli projesi*. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi, Lefkoşa.
- Özdemir, M.(2007). Eğitimde yeniden yapılanma siyasetleri “müfredat laboratuvar okulu”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 102-116.
- Robbins, S. B.(1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. Öztürk, S.A.). ETAM A.Ş.
- Şahin, İ.(2006). *İlköğretim müfredat laboratuvar okullarının okul geliştirme süreci açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin, İ.(2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), Kış, 229-250.
- Şişman, M.(2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Güleş H. & Dönmez A.(2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Parlar, H.(2012). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: kuramsal analitik bir yaklaşım* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Türnüklü, A.(2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543- 560.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H.(2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK. 1

Yöneticilere sorulan sorular aşağıdaki sırayla sorulmuştur:

1. Cinsiyetiniz :
2. Okuldaki Göreviniz :
3. Öğretim Kademeniz :
4. Öğrenim Durumunuz :
5. Branşınız :
6. Yöneticilikteki Kıdeminiz:
7. Okulda Fiziki Mekânların geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
8. Okulda İnsan Kaynaklarının geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
9. Okulda Liderliğin geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
10. Okulda Okul Kültürünün geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
11. Okulda Öğrenci ve Velilerin gelişimine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
12. Okulda Çevre gelişimine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
13. Okulda Eğitim- Öğretimin geliştirilmesine yönelik ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?
14. Okulda okul geliştirmeye yönelik başka ne gibi sorunlar yaşanmaktadır?