



Türkiye’de Yapılan Araştırmalara Göre Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlar

Kürşad Yılmaz¹, Asya Melisa Akcan²

Öz

Bu araştırmada Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmaların değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların bütünlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sistematik derleme çalışması olarak kurgulanmıştır. Araştırma kapsamında 1995 ile 2025 yılları arasında yayınlanan 12’si nicel, 42’si nitel araştırma olmak üzere toplam 54 çalışma analiz edilmiştir. İncelenen araştırmaların bulgularının analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Makaleler en çok 2022 ve 2023 yıllarında yayınlanmıştır. İçerik analizi sonucunda “bakanlıktan kaynaklı sorunlar, velilerden kaynaklı sorunlar, öğretmenlerden kaynaklı sorunlar, yönetsel sorunlar, öğrencilerden kaynaklı sorunlar, çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar, finansal sorunlar, okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar ve yardımcı personel sorunları” olmak üzere dokuz tema belirlenmiştir. Okul yöneticileri en çok bakanlıktan kaynaklı sorunlara, en az ise yardımcı personel sorunlarına vurgu yapmıştır. İncelenen araştırmalarda bakanlıktan kaynaklı sorunlarda en çok merkez yetçi yapıdan kaynaklanan sorunlara; velilerden kaynaklı sorunlarda en çok velilerin olumsuz davranışlarına; öğretmenlerden kaynaklı sorunlarda en çok öğretmenlerdeki motivasyon sorunlarına; yönetsel sorunlarda ise okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlara vurgu yapılmıştır. Katılımcı okul yöneticileri öğrencilerden kaynaklı sorunlarda öğrencilerin okula ilgisizliğine; çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı sorunlarda fiziki koşullardan kaynaklı sorunlara; finansal sorunlarda mali sorunlara; yöneticilerden kaynaklı sorunlarda yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlara; yardımcı personel sorunlarında ise nicel yetersizliklere değinmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, okul yöneticileri, sorunlar, kamu okulları, Türkiye

Problems Experienced in School Administration According to Research Conducted in Türkiye

Abstract

The goal of this research is to evaluate studies on the challenges faced by school administrators in the Turkish education system and integrate the findings. The research is structured as a systematic review. A total of 54 studies published between 1995 and 2025 were analyzed within the scope of the research; 12 of these were quantitative, and 42 were qualitative. A content analysis technique was used to analyze the findings of the examined studies. Most of the articles were published in 2022 and 2023. As a result of the content analysis, nine themes were identified: Problems stemming from the ministry, problems stemming from parents, problems stemming from teachers, administrative problems, problems stemming from students, problems stemming from environmental and physical conditions, financial problems, problems stemming from school administrators, and personnel problems. School administrators emphasized problems stemming from the Ministry most frequently and personnel problems least frequently. The most frequently cited Ministry-related problems in the examined studies were related to the centralized structure. The most frequently cited parent-related problems were negative parental behaviors, and the most frequently cited teacher-related problems were teacher motivation issues. The section on administrative problems emphasized systemic issues related to school administration. Participating school administrators pointed to student disinterest in school-related problems, physical conditions in environmental and physical condition problems, financial issues in financial problems, administrator competencies in administrator-related problems, and quantitative inadequacy in personnel problems.

Keywords: school administration, school administrators, problems, public schools, Türkiye

¹ Sorumlu yazar: Prof. Dr. - Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kütahya/Türkiye, kursadyilmaz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3705-5094

² YL Öğrencisi - Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya/Türkiye, asyam.1434@gmail.com, ORCID: 0009-0003-1801-7118

Makale Geçmişi	Geliş: 07.01.2026	Kabul: 10.06.2026	Yayın: 30.06.2026
Makale Türü	Araştırma Makalesi		
Önerilen Atf	Yılmaz, K. & Akcan, A. M. (2026). Türkiye’de Yapılan Araştırmalara Göre Okul Yönetiminde Yaşanan Sorunlar. <i>Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)</i> , 6(1), 15-33.		

Giriş

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de amaçlara ulaşılması, büyük oranda kurumların etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Etkili bir yönetim sadece gerekli olan madde ve insan kaynaklarının temin edilmesine değil aynı zamanda etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına da bağlıdır. Bunun için ilk önce belirli bir yapının kurulması, kurulan yapının en iyi şekilde işlemesi için gerekli olan işleri yapacak olan çalışanların seçilmesi, işe alınması ve yetiştirilmesi ve son olarak da işleri yapacak kişiler için gerekli olan çalışma ortamının kurulması gerekmektedir. Türk eğitim sisteminde okullar için gerekli olan yapı Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından kurulmakta; çalışanlar Bakanlıkça seçilmekte, atanmakta, yer değiştirme işlemleri yine Bakanlıkça yapılmakta; gerekli olan malzeme, materyal, araç-gereç de yine Bakanlıkça sağlanmakta, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili iş ve işlemler de Bakanlıkça yapılmaktadır. Mevcut uygulamada eğitim kurumu müdürü veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilecek adayların Millî Eğitim Akademisinde düzenlenecek olan yönetici yetiştirme programına alınacağı belirtilmektedir (MEB, 2026; Öğretmenlik Mesleği Kanunu, 2024). Henüz eğitimlerin içeriği, eğitimlerin kimler tarafından verileceği, program tasarımı veya yaklaşımı gibi konularda açıklanmış herhangi bir bilgi bulunmayan bu uygulamanın katkısı zamanla değerlendirilebilecektir. Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce belirli bir yöneticilik eğitimi alacak olması önemli bir gelişme gibi görünse de işin özünde bu uygulama içe dönük bir çabadan öteye gitmeyebilir (Yılmaz, 2024a). Çünkü bu tür uygulamalarda, ilgili alanda yetişmiş insan gücü sağlanamadığı için kurumlar kendi kaynaklarına daha fazla yaslanmakta, verilen eğitimler mevzuat aktarmaktan öteye gidememekte ve sonuçta da kendi içine kapalı hale gelebilmektedir (Şimşek, 2004). Ayrıca akademinin bürokratik bir birim olması, yükseköğretimin ve eğitim fakültelerinin yok sayılması, daha önceki uygulamalarda da görüldüğü gibi bu tip kurumlara yapılan akademisyen görevlendirmelerinin etkili çalışmaması (Karataş, 2024) gibi sorunlar da diğer önemli sorun alanlarıdır.

Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce belirli bir yöneticilik eğitimi alacak olması okul yöneticiliğinin profesyonelleşmesi açısından önemli bir adım gibi görünse de asıl sorun okul yöneticiliği ile ilgili temel varsayımlarda yatmaktadır. Okul yöneticiliği, öğretmenliğe ek bir görev (Öğretmenlik Mesleği Kanunu, 2024) olarak algılanmaya devam ettikçe sorun tam olarak çözülemeyecektir. MEB’in yönetici atamalarında lisansüstü eğitimin katkısını en aza indiren ve kıdemi ön plana çıkaran uygulamalarının devam etmesi okul müdürlüğünün eğitime dayalı profesyonel bir meslek olarak görülmediğinin birer göstergesidir. Bu bağlamda Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliği atama süreçleri ile ilgili arayışlar devam etmekte; seçme-atama yönetmelikleri ve süreçleri sık sık değiştirilmekte; son yıllarda seçme-atama süreçlerinin aşırı politize olduğu vurgusu yapılmakta ve sonuç olarak yönetici atama sorunsalı devam etmektedir.

Türk eğitim sisteminde, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülme de okul yöneticileri ya da okul yöneticiliği ile ilgili çok köklü bir araştırma geçmişi ve bilgi birikimi bulunmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda çoğunlukla okul yöneticilerinin çeşitli yönetsel davranışları, yeterlikleri, becerileri, liderlik davranışları gibi konular sıklıkla çalışılmaktadır. Bu konudaki öncül çalışmada Bursalıoğlu (1980) sosyal (iç-dış), politik (iç-dış) ve ekonomik (iç-dış) faktörlerin eğitim yöneticilerinin davranışlarını ne düzeyde etkilediğini ve yöneticilik davranışını edinme kaynaklarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre okul yöneticileri yöneticilik davranışını edinme kaynakları arasında ilk sıralarda tecrübeye ve usta-çırak ilişkisine vurgu yapmıştır.

Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili olarak da çok sayıda araştırma yapılmıştır. Konu ile ilgili ilk araştırmalar 1990’lı yıllarda (Erol, 1995; Şahin, 1996) başlamış olsa da önemli artış 2000’li yıllarda (Arslan, 2019; Demirci, 2010; Demirtaş vd., 2007; Gökoğlu, 2005; Gümüşeli, 2002; Meşe,

2009; Özdemir, 2003; Sarıce, 2006) yaşanmıştır. Konu ile ilgili tespit edilen ilk makalede Erol (1995) okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerden ne ölçüde etkilendiklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre okul müdürleri, ilk beş sırada en çok yönetime siyasetin karışmasından, finansman yetersizliğinden, alınan kararların sık sık değişmesinden, personel eksikliğinden ve üstlerin astlardan gelen önerileri incelememesinden kaynaklı engellerden etkilendiklerini belirtmiştir. Şahin'in (1996) araştırmasına katılan okul müdürleri amaca yönelik işlemleri planlayıp uygulamada en büyük engelin "eğitici olmayan personelden, yönetsel metinlerden, eğitim programından, öğrencilerden, üst yönetimlerden, velilerden, okulun coğrafi çevresinden, öğretmenlerden ve okul müdürünün kendisinden" kaynaklandığını düşünmektedir.

Gümüşeli'nin (2002) araştırmasına göre, okul müdürleri okul yönetiminde maddî kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik ve maaş yetersizliği, öğrenci devamsızlığı, personel yetersizliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yaptıkları okullara ve okulların bulunduğu coğrafi bölgeye, kırsal-kent okulu oluşuna ile buldukları yerin gelişmişlik düzeyine göre farklılaşmaktadır. Özdemir'in (2003) araştırmasında müdürlerin "müdür yardımcısı, öğretmenler, veliler, okulda görevli memurlar, öğrenciler, okul müstahdemleri, müfettişler, milli eğitim yöneticileri, okul binaları, öğrenci servisleri, disiplin, okul araç-gereçleri, ders kitapları, mevzuat, mesleki gelişim, MEB, atamalar, parasal konular, okul kantinleri, okul aile birliği, okul derneği, ders programı ve siyasiler" konularında karşılaştıkları en önemli problemleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya göre okul müdürlerinin müdür yardımcısı ile ilgili olarak karşılaştıkları en önemli problemler, müdür yardımcılarının zamanında gelmeyerek, işlerini aksatmaları ve yönetici bilgilerinin eksik olması ve kendilerini yenilememeleridir. Milli eğitim yöneticileri ile ilgili olarak karşılaştıkları en önemli problem, yöneticilik bilgilerinin eksik ve birikimsiz olmaları ile ilgilidir. Müfettişlerle ilgili olarak karşılaştıkları en önemli problem ise yeteri kadar rehberlik yapmamalarıdır.

Demirtaş vd. (2007) ise araştırmaları kapsamında Okul Yönetimi Problem Tarama Envanteri adlı bir veri toplama aracı geliştirmiştir. Envanter "öğretmen kaynaklı sorunlar, yönetim kaynaklı sorunlar, iklim kaynaklı sorunlar, öğrencilerden kaynaklı sorunlar ve okul binası kaynaklı sorunlar" olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmaya göre okul yöneticileri okullarında en çok öğretmenlerden ve öğrencilerden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Son yıllardan yapılan ve bu envanterin kullanıldığı bazı araştırmalarda da (Arslan, 2019; Yıldız, 2023) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili araştırmalar (Can, 2022; Deniz ve Ağalday, 2023; Kaya, 2025; Şanlıdağ, 2024; Özdemir ve Güneşdoğdu, 2025) son yıllarda da yapılmaya devam etmiştir. Ancak okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili araştırmaları sistematik bir biçimde inceleyen az sayıda araştırma (İşleyen, 2024) bulunmaktadır. İşleyen (2024) araştırmasında 2014-2022 yılları arasında yayınlanan 17 çalışmayı incelemiştir. Çalışmada "okul yöneticilerinin okul liderliğinde yetiştirilme ve sorun yaşama seviyeleri; eğitim mevzuatından kaynaklanan sorunlar nedenleri; okul müdürü olarak kadınlar; ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerileri" gibi çok farklı konulardaki çalışmalar bir araya getirilmiş ve incelenmiştir. Araştırmada, bu kadar farklı konuların bir araya getirilmesi araştırma sonuçlarının bütünleştirilmesi ve genelleştirilmesi açısından sorunlu bir durum oluşturmuştur.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili daha fazla araştırmaya ve sistematik derlemeye ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü belirli bir eğitim almadan ve okul yöneticiliğini genellikle usta-çırak ilişkisi içinde öğrenen okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yaşadığı sorunların, bunların sebeplerinin ve konu ile ilgili çözüm önerilerinin belirlenmesi okul yönetimi pratiklerinin belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Özellikle konu ile ilgili sistematik derlemeler elde edilen bulguların sentezlenmesi ve genellenmesi açısından önemli katkılar sağlayabilir. Bu bağlamda bu araştırmada Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmaların değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların bütünleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

- İncelenen makaleler hangi yıllarda yayınlanmıştır?

- İncelenen makalelerde hangi yöntemler kullanılmıştır?
- İncelenen makalelerin bulgularına göre okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar hangi alanlarda yoğunlaşmaktadır?

Yöntem

Araştırma sistematik derleme çalışması olarak desenlenmiştir. Sistematik derleme çalışmaları, belirli bir alanda benzer yöntemler ile yapılmış olan çalışmaların kapsamlı ve detaylı bir biçimde tarandığı; derlemeye girecek çalışmaların çeşitli seçme-eleme ölçütleri kullanılarak belirlendiği, belirlenen çalışmaların yapılandırılmış ve kapsamlı bir kalite değerlendirmesinin ve bulgularının sentezinin yapıldığı bir araştırma yaklaşımıdır (Gough vd., 2012; Petticrew ve Roberts, 2005; Yılmaz, 2021).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın yapılması sürecinde Yılmaz (2021) tarafından önerilen aşağıdaki aşamalar kullanılmıştır:

1. *Aşama - Araştırma Sorusu ve Planlama:* Araştırmada Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmaların değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların bütünleştirilmesi amaçlandığından taramaların Google Scholar ve DergiPark platformlarında yapılması planlanmıştır.

2. *Aşama - Genel Alanyazın Taraması ve Kavramsal Çerçeve:* Bu aşamada alanyazın taramaları anılan platformlarda yapılmıştır. Taramalarda “okul yönetici + sorun, okul müdürü + sorun, okul yönetimi + sorun” gibi anahtar sözcükler kullanılmıştır. Ayrıca tespit edilen çalışmaların kaynakçaları incelenerek, tespit edilemeyen diğer kaynaklara erişilmesi amaçlanmıştır. Yapılan taramalar sonucunda Aralık 2025 tarihi itibarıyla 60 makale belirlenmiştir.

3. *Aşama - Dâhil Etme ve Çıkarma (Seçme) Ölçütlerinin Belirlenmesi:* Ulaşılan çalışmaların bir kısmının derleme çalışmalarından oluştuğu tespit edilmiş ve sadece nicel ve nitel araştırma çalışmalarının dâhil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu bağlamda birinci dâhil etme ölçütü nicel veya nitel araştırma çalışması değildir. İkinci dâhil etme ölçütü olarak sadece makaleler incelemeye dâhil edilmiş; kitap bölümleri, tezler ve bildiriler dâhil edilmemiştir. Üçüncü dâhil etme ölçütü olarak makalelerin Türkiye adresli araştırmacılar tarafından yazılması olarak belirlenmiştir. Dördüncü dâhil etme ölçütü ise Türkiye adresli dergilerde yayınlanan makaleler olarak seçilmiştir.

4. *Aşama - Çalışmaların Kalitesinin Değerlendirilmesi ve Tam Metin İncelenecek Araştırmaların Belirlenmesi:* Bu aşamada dâhil etme-çıkarma ölçütleri uygulanmış yani seçim ölçütleri kullanılarak çalışmalar seçilmiştir. Üçüncü aşamada belirtilen seçme ölçütleri uygulanmış ve tam metin olarak incelenmek üzere 54 makale seçilmiştir. İncelenecek çalışmaların seçilme süreci yanlışlık riskini en aza indirecek şekilde yürütülmüştür. Bunun için çalışmaların seçilme sürecinde, dâhil edilen çalışmaların güvenilir bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadıklarını kontrol etmek amacıyla beş çalışma örneği üzerinden pilot deneme yapılmıştır. İncelenen her makale ve alınan karar için raporlama yapılmıştır.

5. *Aşama - Verilerin Analizi, Sentezi ve Değerlendirilmesi:* Verilerin analizinde araştırmanın amacına uygun olarak ilk önce makalelerin yayın yılı ve yöntemi belirlenmiştir. Son olarak da araştırma makalelerinde elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Bulguların analiz edilmesinde içerik analizi (Hsieh ve Shannon, 2005) tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, temaların, kodların ve bunların adlarının verilerden akmasına izin veren bir yöntemdir. İçerik analizinde geleneksel yaklaşımın avantajı, önyargılı kategoriler veya kuramsal bakış açıları yerine katılımcılardan doğrudan bilgi elde edilmesidir (Hsieh ve Shannon, 2005). İçerik analizi kısmının birinci aşamasında incelenen araştırmalarda elde edilen bulguların tamamı listelenmiştir. İkinci aşamada listelenen bulgular birer koda dönüştürülmüş ve kodların frekansları çıkarılmıştır. Üçüncü aşamada belirlenen kodlar alt temalara, alt temalar bir araya getirilerek temalara ulaşılmıştır. Araştırmalardan elde edilen bulgular birer kod olarak kullanılmış ve kodlar bir araya getirilerek temalar isimlendirilmiştir.

6. Aşama - Sonuçları Yazma, Düzenleme, Yorumlama ve Sonuçlandırma: Bu aşamada elde edilen sonuçlar yazılmış, ilgili alanyazın ve kuram ile ilgili bulgular tartışılmıştır. Tartışma iç ve dış yorumlar ile güçlendirilmeye çalışılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik: Sistematik derleme çalışmalarında verilen kararların ve yapılan işlemlerin ilgili bölümlerde detaylı şekilde sunulması çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini yükseltmektedir (Bondas ve Hall, 2007). Bu sebeple ilgili aşamalarda yapılan bütün işlemler açıkça ifade edilmiştir. Ayrıca sistematik derleme çalışmalarında birden fazla araştırmacının birbirinden bağımsız çalışmaları ve sonrasında oluşturdukları kod ve alt-temaları karşılaştırmaları elde edilen sonuçların geçerlik ve güvenilirliği açısından önem arz etmektedir (Bellibaş ve Gümüş, 2018). Bu bağlamda incelenen araştırmalar iki farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiş, elde edilen kodlar ve temalar analiz sonrası karşılaştırılmıştır. Bu aşamada araştırmacıların, farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde tartışarak uzlaşmaya çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği “Güvenirlik = Görüş birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100” formülü kullanılarak hesaplanmış (Miles ve Huberman, 1994) ve iki araştırmacı arasındaki güvenilirlik oranı %92 olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde incelenen makaleler ilk önce yayın yılı ve yöntem açısından değerlendirilmiştir. Daha sonra ise incelenen makalelerde okul yöneticilerinin yaşadıkları sorun alanları ile bulguların analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 1’de incelenen makalelerin yayın yılı ve yöntem ile ilgili bulgulara dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1

İncelenen Makalelerin Yayın Yılı ve Yöntem İle İlgili Bulgular

Yayın Yılı	f	Yöntem		Yayın Yılı	f	Yöntem	
		Nicel	Nitel			Nicel	Nitel
1995	1	1	0	2018	4	1	3
1996	1	1	0	2019	5	1	4
2007	1	1	0	2020	3	0	3
2010	2	2	0	2021	5	0	5
2012	1	0	1	2022	10	2	8
2014	3	2	1	2023	9	0	9
2015	2	0	2	2024	4	1	3
2016	1	0	1	2025	1	0	1
2017	1	0	1				

Tablo 1’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile ilgili tespit edilebilen ilk makale 1995 yılında (Erol, 1995) yazılmıştır. Konu ile ilgili makaleler en çok 2022 ve 2023 yıllarında yayınlanmıştır. Araştırmalarda en çok nitel araştırma yöntemleri (f=42) kullanılmıştır. İncelenen makalelerde tespit edilen sorun alanları ile ilgili temalara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2

Tespit Edilen Sorun Alanları İle İlgili Temalar

Temalar	f
Bakanlıktan Kaynaklı Sorunlar	195
Velilerden Kaynaklı Sorunlar	110
Öğretmenlerden Kaynaklı Sorunlar	104
Yönetimsel Sorunlar	101
Öğrencilerden Kaynaklı Sorunlar	94
Çevre ve Fiziki Koşullardan Kaynaklı Sorunlar	70
Finansal Sorunlar	69
Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Sorunlar	66
Yardımcı Personel Sorunları	44

Tablo 2’de de görüldüğü üzere, incelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri en çok sorunu bakanlık kaynaklı (f=195) olarak yaşadıklarını, en az ise yardımcı personel sorunları (f=44) ile ilgili

yaşadıklarını ifade etmiştir. Araştırmalarda, veli (f=110), öğretmen (f=104), yönetsel (f=101), öğrenci (f=94), çevre ve fiziki koşullar (f=70), finansal (f=69) ve okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar da (f=66) önemli bir yer tutmaktadır. Tablo 3'te bakanlıktan kaynaklı sorunlar ile ilgili bulguların ayrıntılarına yer verilmiştir.

Tablo 3

Bakanlıktan Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f	
Bakanlıktan Kaynaklı Sorunlar (f=195)	Merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunlar (f=64)	Eğitim politikalarının ve mevzuatın sık sık değişmesi	16	
		Bürokratik işlemlerin çokluğu ve evrak yükü nedeniyle işlerin yavaşlaması	14	
		Kararların yalnızca merkezi yönetim tarafından alınması	10	
		Bakanlık ile iletişim güçlüğü, destek eksikliği	6	
		MEB ile üniversiteler arasındaki işbirliği eksikliği	5	
		Yönetmeliklerin ve mevzuatın eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına tam olarak karşılık vermemesi ve gelişmelere paralel olarak değiştirilmemesi	5	
		Eğitim-öğretim planlarında esneklik olmaması, çok yoğun olması, kontrolünün yapılamaması	4	
		Projelerin alt yapısız ve plansız uygulanması	1	
		Ülkeye özgü bir eğitim sistemin olmaması, yetiştirilmek istenen insan tipinin belirsizliği	1	
		Resmi kriz yönetim planlarının eksik olması	1	
		657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndaki analık ve süt izni gibi hakların bazı kurumlarda keyfi şekilde uygulanmaması	1	
		Öğretmenler ile ilgili sorunlar (f=61)	Ücretli öğretmenlik uygulaması ve ücretli öğretmen sayısının fazlalığı	25
			Öğretmene değer verilmemesi	9
			Öğretmen eksikliği, yeterli atama yapılmaması	9
	Öğretmenlerin sık yer değiştirmesi, sirkülasyonun fazla olması		7	
	Hizmet içi eğitimin yetersizliği ve standartların olmayışı, öğretmen gelişiminin desteklenmemesi		7	
	Öğretmen sayısının çok fazla olmasının okul iklimine olumsuz etkisi		3	
	Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunlar (f=37)	Öğretmenlerin iş yükünün fazla olması	1	
		Okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerinin yeterince sistematik olmaması, yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmemesi ve liderlik eğitimine önem verilmemesi	23	
		Okul yöneticilerinin atanma süreçlerinin belirsizliği, liyakate dayalı olmaması ve şeffaflık eksikliği	14	
		Eğitim denetçilerinin liyakat eksikliği, temel öğretmenlik sorunlarından haberdar olmamaları	5	
	Denetim süreçleri ile ilgili sorunlar (f=18)	Performans değerlendirme süreçlerinin yetersizliği ve bu süreçlere güvensizlik	5	
		Eğitim denetçileriyle yaşanan iletişim ve üslup sorunları	4	
		Denetim sürecinin planlamayı etkilemesi, kapsamı ve hazırlık zorlukları	1	
		Sürekli denetimlerin yarattığı baskı	1	
Denetmenlerin birleştirilmiş sınıfların koşullarını dikkate almadan değerlendirme yapmaları		1		
Denetimlerde görülen tutarsızlıklar		1		
Diğer sorunlar (f=15)	BİMER, CİMER, Alo 147'nin sisteme zarar vermesi	8		
	Siyasal ve sendikal baskılar	7		

Tablo 3'e göre, incelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin belirttiği *bakanlıktan kaynaklı*

sorunlar (f=195) “merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunlar (f=64), öğretmenler ile ilgili sorunlar (f=61), okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunlar (f=37), denetim süreçleri ile ilgili sorunlar (f=18) ve diğer sorunlar (f=15)” alt temalarında toplanmıştır.

Merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunlar (f=64) alt temasında en sık vurgulanan sorunlar eğitim politikalarının ve mevzuatın sık sık değişmesi (f=16) ve bürokratik işlemlerin çokluğu ve evrak yükü nedeniyle işlerin yavaşlamasıdır (f=14).

Öğretmenler ile ilgili sorunlar (f=61) alt temasında en sık vurgulanan sorunlar ise ücretli öğretmenlik uygulaması-ücretli öğretmen sayısının fazlalığı (f=25), öğretmene değer verilmemesi (f=9) ve öğretmen eksikliği, yeterli atama yapılmaması (f=9) olarak belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunlar (f=37) alt temasındaki sorunlar, okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerinin yeterince sistematik olmaması, yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmemesi ve liderlik eğitimine önem verilmemesi (f=23) ve okul yöneticilerinin atanma süreçlerinin belirsizliği, liyakate dayalı olmaması ve şeffaflık eksikliği (f=14) konularında yoğunlaşmıştır.

Denetim süreçleri ile ilgili sorunlar (f=18) alt temasında eğitim denetçilerinin liyakat eksikliği, temel öğretmenlik sorunlarından haberdar olmamaları (f=5) ve performans değerlendirme süreçlerinin yetersizliği ve bu süreçlere güvensizlik (f=5) konuları öne çıkmıştır. *Diğer sorunlar (f=15)* alt temasında vurgulanan konular ise BİMER, CİMER, Alo 147'nin sisteme zarar vermesi (f=8) ve siyasal-sendikal baskılar (f=7) ile ilgilidir.

Belirlenen alt temalarda da görüldüğü gibi bakanlıktan kaynaklı sorunlar büyük oranda MEB'in merkeziyetçi yapısı ile ilgilidir. Eğitim sisteminin büyük bir çoğunluğunu kontrol altında tutan MEB'in öğretmenler, okul yöneticileri ve denetim süreçleri ile ilgili politikaları önemli birer sorun alanı oluşturmaktadır.

İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin velilerden kaynaklı sorunlar olarak belirttiği sorunlar ile ilgili bulgulara Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4

Velilerden Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f
Velilerden Kaynaklı Sorunlar (f=110)	Velilerin olumsuz davranışları (f=61)	Okulun işleyişine ve kararlarına tepeden müdahale etme eğilimleri, baskı ve yüksek beklentileri	16
		İletişim ve üslup problemleri	12
		Okul-aile birliğine dayalı kaynak yaratma çabaları ve velilerden yardım alınmak zorunda kalınmasının okul yönetimi üzerinde baskıya ve olumsuz algılara neden olması	10
		Tehdit, saygısızlık, BİMER ve CİMER'e asılsız şikâyetler, kural dışı talepler	9
		Çocuklarının her dediğine inanmaları, çocuklar tarafından yanlış yönlendirilmeleri ve davranış sorunlarını kabul etmemeleri	6
		Önyargılı ve suçlayıcı tavırlar sergilenmesi	4
		Velilerin öğretmeni bakıcı gibi görmesi ve işine karışma eğilimleri	2
		Mesai saatleri dışında öğretmen ve idarecilerle görüşme talebinde ısrar	1
		Öğretmen seçme talebi	1
		Veli ilgisizliği (f=34)	Eğitim-öğretime destek olunmaması, veli toplantılarına katılımın düşük olması, okul ile işbirliği içinde olunmaması, öğrencilere ilgisizlik
Okul aile birliği toplantılarının yeterince fonksiyonel ve aktif olmaması, maddi konularda ilgilenmemeleri	5		
Okul aile birliğinin tüm evrak işlerini okul yöneticilerinin yapması	2		

Velilerin sosyo-ekonomik yetersizlikleri (f=15)	Velilerin eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması	12
	Özellikle köylerde velilerin okuryazarlık düzeyinin düşük olması nedeniyle çocuklarının eğitimine ve gelişimine yeterli önem vermemeleri	3

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, incelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin *velilerden kaynaklı sorunlar* (f=110) genel olarak “velilerin olumsuz davranışları (f=61), veli ilgisizliği (f=34) ve velilerin sosyo-ekonomik yetersizlikleri (f=15)” alt temalarında toplanmıştır.

Velilerin olumsuz davranışları (f=61) alt temasında okul yöneticileri en çok okulun işleyişine ve kararlarına tepeden müdahale etme eğilimleri, baskı ve yüksek beklentileri (f=16) ve iletişim ve üslup problemleri (f=12) konularına vurgu yapmıştır. *Veli ilgisizliği* (f=34) alt temasında ise en çok eğitim-öğretime destek olunmaması, veli toplantılarına katılımın düşük olması, okul ile işbirliği içinde olunmaması, öğrencilere ilgisizlik (f=27) konusuna vurgu yapılmıştır. *Velilerin sosyo-ekonomik yetersizlikleri* (f=15) alt temasında ise en çok velilerin eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması (f=12) bir sorun alanı olarak belirtilmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin öğretmenlerden kaynaklı sorunlar olarak belirttiği sorunlar ile ilgili bulgulara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerden Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerden Kaynaklı Sorunlar (f=104)	Öğretmenlerdeki motivasyon sorunları (f=62)	Öğretmenlerde aidiyet duygusu, takım ruhu, motivasyon ve işbirliği eksikliği	17
		Öğretmenlerin gelişime kapalı olmaları, değişime direnç göstermeleri	13
		Kendilerini çağın gereklerine göre geliştirmemeleri	10
		Çatışma ve iletişim kopukluğu	5
		Öğretmenlerin tükenmişliği	5
		Yeni yöneticiyi kabullenmeme	4
		Öğretmenler arası anlaşmazlıklar olabilmesi	3
		Kuşak farklılığı sorunları	3
		Etkinlik ve çalışmalarda pasif kalınması	1
	Esnek yöneticilik davranışlarının suiistimali	1	
	Öğretmenlerin özensiz davranışları (f=37)	Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, mesleki yeterlilik, özveri, sorumluluk eksiklikleri	19
		Nöbet görevlerinin yerine getirilmesinde yaşanan sıkıntılar	4
		Sınıf rehberlik ve sosyal kulüp çalışmalarına yeterli ilgiyi göstermemesi, çalışmaların kâğıt üzerinde kalması ve amacına ulaşmaması	4
		Derse zamanında girilmemesi	3
		Evrak işlerinde özensizlik ve tesliminde gecikmeler olması	3
		Yönetmelik ve mevzuat bilgisi eksikliği	2
		Kılık-kıyafet yönetmeliğine uyulmaması	1
	Okul düzeyindeki sorunlar (f=5)	Hazır planların olduğu gibi uygulanması, bireysel farklılıkların ve bölge koşullarının dikkate alınmaması	1
		Ders programı ve ek ders konusunda yaşanan sıkıntılar	2
Öğretmen izinlerinin işleyişte sıkıntı yaratması		2	
	Yaş ve cinsiyet faktörlerinin öğrenciler üzerinde otorite kurulmasını olumsuz etkileyebilmesi	1	

Tablo 5'te de görüldüğü gibi, incelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin *öğretmenlerden kaynaklı sorunlar* (f=104) genel olarak “öğretmenlerdeki motivasyon sorunları (f=62), özensiz davranışlar (f=37) ve okul düzeyindeki sorunlar (f=5)” alt temalarında toplanmıştır.

Öğretmenlerdeki motivasyon sorunları (f=62) alt temasında okul yöneticileri sorun olarak en çok “öğretmenlerde aidiyet duygusu, takım ruhu, motivasyon ve işbirliği eksikliği (f=17) ve öğretmenlerin gelişime kapalı olmaları, değişime direnç göstermeleri (f=13)” vurgulanmıştır. *Öğretmenlerin özensiz*

davranışları (f=37) alt temasında en çok “öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, mesleki yeterlilik, özveri, sorumluluk eksiklikleri (f=19)” bir sorun olarak belirtilmiştir. *Okul düzeyindeki sorunlar* (f=5) alt temasında ise “ders programı ve ek ders konusunda yaşanan sıkıntılar (f=2) ve öğretmen izinlerinin işleyişte sıkıntı yaratması (f=2)” konuları vurgulanmıştır. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin yönetsel sorunlar olarak belirttiği sorunlar ile ilgili bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6

Yönetsel Sorunlar İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f	
Yönetsel Sorunlar (f=101)	Okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlar (f=46)	Okul müdürlerinin yetki-sorumluluk dengesizliği	15	
		Öğretmen ve idarecilerin görev tanımlarının belirsiz olması	7	
		Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalınması	7	
		Okul yöneticilerinin mali haklarının yetersizliği, ağır iş yüküne rağmen yeterli ücret ve ek ders gelirlerinin sağlanmaması	5	
		Okul yöneticilerinin insiyatif kullanma yetkisinin kısıtlı olması, özerkliğinin sınırlı olması	4	
		Okul yöneticilerinin sık değişmesi, görev sürelerinin kısa olması	3	
		Okul müdürlerinin ödül verme yetkisinin sınırlı olması ya da kullanılmaması çalışanları güdülemede eksiklik oluşturuyor	2	
		Yöneticilikte mentorluk sisteminin eksikliği	2	
		Geçici görevlendirilenlerin ve bazı genç yöneticilerin, öğretmen ve personel nezdinde yeterince kabul görmemesi ve bu durumun kurumsal aidiyet ve verimliliği olumsuz etkilemesi	2	
		Okul aile birliği yönetmeliğinin müdür yetkilerini kısıtlaması	1	
		Üst yönetimlerden kaynaklı sorunlar (f=32)	İl-ilçe milli eğitim müdürlüklerinin destek, denetim ve liyakat eksikliği	12
			İl-ilçe milli eğitim müdürlükleriyle yaşanan iletişim ve üslup sorunları, işleyiş aksaklıkları	6
			Okul yöneticileri arasında görev ve sorumluluk paylaşımında adaletsizlikler	6
			Yöneticiler arasında iletişim ve işbirliği eksikliği	5
	Göreve yeni başlayan kadın yöneticilerin idareci üstlerinden mobbing görmeleri		1	
	Kadın yöneticilerin bürokratik, siyasi, ataerkil tutum ve çevresel faktörlerden kaynaklı sorunlar yaşamaları		1	
	Yönetim kademesinde nepotizm (akrabaları kayırma)		1	
	İkili üçlü eğitim uygulamaları		5	
	Sistemdeki ve mevzuattaki sık değişiklikler nedeniyle planlama güçlüğü		4	
	Sistemsel sorunlar (f=23)	Kutlanan gün ve hafta sayısının fazla olmasından dolayı bu günlerin anlamının içselleştirilememesi, bu kutlamaların bazen geçiştirilmesi	4	
		Rehberlik hizmetlerinin sınırlı yapılabilmesi	3	
		Ders kitaplarının içeriği ve ders kitabı temin zorluğu	2	
		Okul eğitim saatleri	1	
Taşınmalı eğitim		1		
Eğitim öğretim programının ezberciliği teşvik etmesi		1		
Formasyon uygulaması		1		
Milli Eğitim bakanlarının farklı meslekten olması	1			

Tablo 6’da da görüldüğü gibi *yönetsel sorunlar* (f=101) temasındaki sorun alanları genel olarak “okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlar (f=46), üst yönetimlerden kaynaklı sorunlar (f=32) ve sistemsel sorunlar (f=23)” alt temalarında toplanmıştır.

Okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlar (f=46) alt temasında en çok “okul müdürlerinin yetki-sorumluluk dengesizliği (f=15), öğretmen ve idarecilerin görev tanımlarının belirsiz olması (f=7) ve okul yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalınması (f=7)” sorunları belirtilmiştir.

Üst yönetimlerden kaynaklı sorunlar (f=32) alt temasında ise en çok “il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinin destek, denetim ve liyakat eksikliği (f=12), il-ilçe milli eğitim müdürlükleriyle yaşanan iletişim ve üslup sorunları, işleyiş aksaklıkları (f=6) ve okul yöneticileri arasında görev ve sorumluluk paylaşımındaki adaletsizlikler (f=6)” gibi sorunlar ifade edilmiştir.

Sistemsel sorunlar (f=23) alt temasında “ikili üçlü eğitim uygulamaları (f=5), sistemdeki ve mevzuattaki sık değişiklikler nedeniyle planlama güçlüğü (f=4) ve kutlanan gün ve hafta sayısının fazla olmasından dolayı bu günlerin anlamının içselleştirilememesi, bu kutlamaların bazen geçiştirilmesi (f=4)” gibi konular vurgulanmıştır. Tablo 7’de okul yöneticilerinin öğrencilerden kaynaklı sorunlar ile ilgili olarak belirttiği sorun alanları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7

Öğrencilerden Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğrencilerden Kaynaklı Sorunlar (f=94)	Okula ilgisizlik (f=46)	Devamsızlıkların fazla olması	13
		Derse ilgisizlik-akademik başarı düşüklüğü	12
		Motivasyon düşüklüğü, sorumluluk duygusunun gelişmemiş olması	7
		Okulu sahiplenmeme, okul eşyalarına zarar verme	5
		İletişime açık olmamaları	5
		Tarım işçiliği gibi nedenlerin devamsızlığı etkilemesi	2
		Öğrencilerin sosyal kulüp çalışmalarına ve etkinliklere yeterli ilgiyi göstermemesi, çalışmaların kâğıt üzerinde kalması ve amacına ulaşmaması	2
	Disiplin sorunları (f=19)	Disiplin ve davranış sorunları, okul kurallarına uymama, argo kullanımı, şiddet, akran zorbalığı	14
		Öğretmenlere saygısız yaklaşım	3
		Kıyafet sorunu	2
	Sistemsel sorunlar (f=19)	Öğrenci sayısının fazla olması	13
		Suriyeli öğrenciler	3
		Özel eğitime ihtiyacı olan öğrenciler	2
	Sosyo-psikolojik sorunlar (f=10)	Öğrenci yaşı ve okul kademesinin artması sorunları da arttıran bir etmen	1
Sosyal, duygusal ve psikolojik destek ihtiyacı, aile içi şiddet		7	
Dijital ve teknoloji bağımlılığı, siber zorbalık		3	

Tablo 7’ye göre okul yöneticilerinin “öğrencilerden kaynaklı olarak yaşadığı sorunlar (f=94) genel olarak “okula ilgisizlik (f=46), disiplin sorunları (f=19), sistemsel sorunlar (f=19) ve sosyo-psikolojik sorunlar (f=10)” alt temalarında toplanmıştır.

Okula ilgisizlik (f=46) alt temasında en çok “devamsızlıkların fazla olması (f=13) ve derse ilgisizlik-akademik başarı düşüklüğü (f=12)” konuları vurgulanmıştır. Disiplin sorunları (f=19) alt temasında okul yöneticileri en çok “disiplin ve davranış sorunları, okul kurallarına uymama, argo kullanımı, şiddet, akran zorbalığı (f=14)” konusunu sorun olarak belirtmiştir. Sistemsel sorunlar (f=19) olarak isimlendirilen alt temada okul yöneticileri genel olarak “öğrenci sayısının fazla olmasına (f=13)” vurgu yapmıştır. Sosyo-psikolojik sorunlar (f=10) alt temasında ise “öğrencilerin sosyal, duygusal ve psikolojik destek ihtiyacına ve aile içi şiddete (f=7)” değinilmiştir. Okul yöneticilerinin çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar ile ilgili görüşlerine Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8

Çevre ve Fiziki Koşullardan Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Çevre ve Fiziki Koşullardan Kaynaklı Sorunlar (f=70)	Fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar (f=62)	Okul binalarının eski ve yıpranmış olması, altyapı sorunları	29
		Fiziki ve donanım eksiklikleri ve bu durumun eğitim kalitesini doğrudan etkilemesi	21
		Trafik ve okul dışı kişilerden kaynaklanan güvenlik tehditleri	7
		Temizlik, nakliye, bakım, onarım gibi hizmetlerin müdürlerin üstüne kalması ama yeterli destek sağlanmaması	3
		Müdürlerin eğitim-öğretim işlerinden çok bina bakım-onarımı ile ilgilenmek zorunda kalması	2
	Çevre ile ilgili sorunlar (f=8)	Dezavantajlı ve sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde görev yapan yöneticilerin devamsızlık, disiplin, finansal ve veli iletişim sorunlarıyla daha fazla karşılaşması	5
		Çevreyle etkileşimin sınırlı olması, bütünleşmemek	2
		Kriz ve ihtiyaç durumlarında yönetici ve öğretmenlere destek olabilecek kurum ve birimlerinin olmaması	1

Tablo 8’de de görüldüğü gibi *çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı olarak yaşadığı sorunlar (f=70)* temasındaki sorun alanları genel olarak “fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar (f=62) ve çevre ile ilgili sorunlar (f=8)” alt temalarında toplanmıştır.

Fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar (f=62) alt temasında okul yöneticileri en çok “okul binalarının eski ve yıpranmış olmasına ve altyapı sorunlarına (f=29) ve fiziki ve donanım eksiklikleri ve bu durumun eğitim kalitesini doğrudan etkilemesine (f=21)” vurgu yapmıştır. *Çevre ile ilgili sorunlar (f=8)* alt temasında ise okul yöneticileri “dezavantajlı ve sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde görev yapan yöneticilerin devamsızlık, disiplin, finansal ve veli iletişim sorunlarıyla daha fazla karşılaşmasına (f=5)” vurgu yapılmıştır. Tablo 9’da okul yöneticilerinin finansal sorunlar ile ilgili olarak belirttiği sorun alanları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9

Finansal Sorunlar İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f
Finansal Sorunlar (f=69)	Mali sorunlar (f=56)	Okul hizmetlerinin yürütülmesinde gerekli olan mal-hizmet alımı sorunları ve fatura ödemelerinde mali sıkıntılar yaşanması, bütçe yetersizliği	34
		Kaynakların okullara adil bir şekilde dağılmaması, okulların imkânları arasında fırsat eşitsizlikleri olması	7
		Sosyal ve kültürel etkinlikler için sınırlı kaynak olması	5
		Bütçeden milli eğitime ayrılan payda istikrar olmaması ve okullara tam yansımaması	5
		Kantini olmayan okulların dezavantaj yaşaması	2
	Özerklik sorunları (f=13)	Gönüllü kişi ve kurumların finansal desteğinin oldukça sınırlı olması	2
		Okulun kendi kendine yetmesini sağlayacak bütçe yapma yetkisi ve kullanma esnekliğinin olmaması	9
		Okullara kaynak aktarımında okul yetkililerine danışılmaması ve ihtiyaçların sorulmaması	4

Tablo 9’a göre okul yöneticilerinin belirttiği *finansal sorunlar (f=69)* genel olarak “mali sorunlar (f=56) ve özerklik sorunları (f=13)” alt temalarında toplanmıştır. Okul yöneticileri *mali sorunlar (f=56)* alt temasında en çok “Okul hizmetlerinin yürütülmesinde gerekli olan mal-hizmet alımı sorunları ve fatura ödemelerinde mali sıkıntılar yaşanması ve bütçe yetersizliği (f=34)” konusunu belirtirken *özerklik sorunları (f=13)* alt temasında ise en çok “okulun kendi kendine yetmesini sağlayacak bütçe yapma yetkisi ve kullanma esnekliğinin olmamasına (f=9)” vurgu yapılmıştır. Tablo 10’da okul yöneticilerinin okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar ile ilgili olarak belirttiği sorun alanları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10

Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Sorunlar İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Sorunlar (f=66)	Yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlar (f=39)	Görev öncesi eğitim eksikliği sebebiyle yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmaması	21
		Müdürlerin liderlik özelliklerinin ve iletişim becerilerinin sınırlı olması ya da ihmal edilmesi	9
		Yöneticiliği bir meslek olarak görmüyor olmaları neticesinde yöneticilik yeteneklerini geliştirme ihtiyacı görmemeleri	6
		Tecrübesizlik	3
	Yöneticilerin kişilik özellikleri ve yanlış davranışlarındaki kaynaklı sorunlar (f=27)	Yakın personele ayrıcalık tanıma, taraf tutma	6
		Görevde özensizlik	5
		Okul iklimi ile ilgili sorunlar	3
		Diğer yöneticilerle çatışmalar ve iş yükünü başkasına bırakma, kıdemli yöneticilerle yaşanan uyum sorunu	3
		Yeniliklere kapalı olma, kendini geliştirme konusunda isteksizlik, teknoloji kullanamama	2
		Sorunların çözümünde ve işleyişte inisiyatif almama	2
		Aşırı kuralcılık(mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik vermeleri)	2
		Çatışma yönetim sorunları, disiplin ve çatışma yönetiminde müdür yardımcılarını daha aktif rol alırken, müdürün çatışmalarda daha geç devreye girebilmesi	2
		Mesai saatlerine uymama	1
		Ders programı yaparken adaletsiz davranma	1

Tablo 10'da da görüldüğü gibi yöneticilerden kaynaklı olarak yaşadığı sorunlar (f=66) temasındaki sorun alanları genel olarak “yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlar (f=39) ve yöneticilerin kişilik özellikleri ve yanlış davranışlarından kaynaklı sorunlar (f=27)” alt temalarında toplanmıştır.

Yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlar (f=39) alt temasında okul yöneticileri en çok “görev öncesi eğitim eksikliği sebebiyle yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmamasına (f=21)” vurgu yapılırken, yöneticilerin kişilik özellikleri ve yanlış davranışlarından kaynaklı sorunlar (f=27) alt temasında en çok “yakın personele ayrıcalık tanıma, taraf tutma (f=6) ve görevde özensizlik (f=5)” sorunları vurgulanmıştır. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin yardımcı personel sorunları olarak belirttiği sorunlar ile ilgili bulgulara Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11

Yardımcı Personel Sorunları İle İlgili Bulgular

Temalar	Alt Temalar	Kodlar	f
Yardımcı Personel Sorunları (f=44)	Nicel yetersizlikler (f=24)	Nitelikli personel, güvenlik görevlisi ve hizmetli eksikliği	24
		Ücretli personelin tam performans ve motivasyonla çalışmaması	6
	Düşük motivasyon - Özensiz çalışma (f=8)	Gelişigüzel rapor ve izin kullanmaları	1
		Personelin kadrolu olmanın verdiği güvenle işlerini aksatmaları	1
		Personel seçimi yapılamaması	2
	Sistemsal bazı sorunlar (f=7)	Görev tanımlarının belirsizliği, iş yükü dengesizliği	2
		Personel işe alımı ve eğitimi konusunda yaşanan zorluklar	2
		Engelli personelin hizmetli olarak atanması	1
	Nitelik yetersizlikleri (f=5)	Personelin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmamaları	3
		İletişim ve üslup sıkıntısı	2

Tablo 11’de de görüldüğü gibi *yardımcı personel sorunları* (f=44) temasındaki sorun alanları genel olarak “nicel yetersizlikler (f=24), düşük motivasyon - özensiz çalışma (f=8), sistemsel bazı sorunlar (f=7) ve nitelik yetersizlikleri (f=5)” alt temalarında toplanmıştır.

Okul yöneticileri *nicel yetersizlikler* (f=24) alt temasında “nitelikli personel, güvenlik görevlisi ve hizmetli eksikliğine (f=24)” vurgu yaparken, *düşük motivasyon - özensiz çalışma* (f=8) alt temasında ise “ücretli personelin tam performans ve motivasyonla çalışmamasına (f=6)” vurgu yapılmıştır. Okul yöneticileri *sistemsel bazı sorunlar* (f=7) alt temasında “personel seçimi yapılamamasına (f=2), personelin görev tanımlarının belirsizliğine ve iş yükü dengesizliğine (f=2) ve personel işe alımı ve eğitimi konusunda yaşanan zorluklara (f=2)” değinmiştir. *Nitelik yetersizlikleri* (f=5) alt temasında ise “personelin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaması(f=3) ve personeldeki iletişim ve üslup sıkıntısı (f=2)” vurgulanmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmaların değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların bütünleştirilmesi amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmaların sayısında 2022 ve 2023 yıllarında önemli bir artış bulunmaktadır. İncelenen araştırmaların büyük bir çoğunluğunda nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Özellikle son yıllarda nicel araştırma yöntemlerinin kullanımı azalırken, nitel araştırma yöntemlerinin kullanımı artarak devam etmiştir. Genelde eğitim bilimleri, özeld eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarda önemli bir nicel araştırma hâkimiyeti (Çelik ve Yücel, 2021; Yılmaz, 2018) olmasına rağmen okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları konu edinen araştırmalarda genellikle nitel araştırma desenleri kullanılmıştır. İncelenen nitel araştırmalar genellikle az sayıda katılımcı ile yapıldığından veri toplama süreci daha kolay olarak görülmüş olabilir.

İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri birinci sırada en çok *bakanlıktan kaynaklı sorunlara* vurgu yapmıştır. Okul yöneticileri, bakanlıktan kaynaklı sorunlar olarak merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunları, öğretmenler ile ilgili sorunları, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunları ve denetim süreçleri ile ilgili sorunları vurgulamıştır. Okul yöneticilerine göre bakanlığın merkeziyetçi yapısından kaynaklanan en önemli ilk üç sorun alanı, eğitim politikalarının ve mevzuatın sık sık değişmesi, bürokratik işlemlerin çokluğu ve evrak yükü nedeniyle işlerin yavaşlaması ve kararların yalnızca merkezi yönetim tarafından alınmasıdır. Okul yöneticilerine göre, öğretmenlerle ilgili en önemli sorunlar ücretli öğretmenlik uygulaması ve ücretli öğretmen sayısının fazla olması, öğretmene değer verilmemesi, öğretmen eksikliği ve yeterli atama yapılmaması ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunlarda ise okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerinin yeterince sistematik olmaması, yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmemesi ve liderlik eğitime önem verilmemesi ve okul yöneticilerinin atanma süreçlerinin belirsizliği, liyakate dayalı olmaması ve şeffaflık eksikliğine vurgu yapılmıştır. Okul yöneticileri, denetim süreçleri ile ilgili olarak eğitim denetçilerinin liyakat eksikliğini, temel öğretmenlik sorunlarından haberdar olmamalarını, performans değerlendirme süreçlerinin yetersizliğini ve bu süreçlere olan güvensizliği öne çıkmıştır. Okul yöneticileri ayrıca BİMER, CİMER ve Alo 147 gibi uygulamaları ve siyasal-sendikal baskıları birer sorun alanı olarak ifade etmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri birinci sırada en çok bakanlıktan kaynaklı sorunlara vurgu yapmasının en önemli sebebi Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi bir eğitim sistemine sahip olmasıdır. Bu durum çeşitli metinlerde (Bellibaş ve Gümüş, 2023; Fretwell ve Wheeler, 2001; Hammersley-Fletcher vd., 2021; Kılıçoğlu vd., 2019; OECD, 2017) vurgulanmıştır. Bu merkeziyetçi yapı okul yöneticilerinin seçimi, program geliştirme, ders kitaplarının onayı ve seçimi, öğretim materyalleri, öğretmen istihdamı, öğretmenlerin hizmet içi eğitimi gibi eğitim sisteminin birçok alanında açık bir şekilde kendini göstermektedir (Yılmaz, 2022).

İncelenen araştırmalarda ikinci sırada en çok belirtilen sorun alanı *velilerden kaynaklı sorunlardan* oluşmaktadır. Okul yöneticileri velilerden kaynaklı sorunlar arasında en çok velilerin olumsuz davranışlarına vurgu yapmıştır. Bu sorunu sıra ile velilerin ilgisizliği ve velilerin sosyo-ekonomik yetersizlikleri izlemiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri velilerin olumsuz davranışları arasında özellikle velilerin okulun işleyişine ve kararlarına tepeden müdahale etme eğilimlerine, baskıcı ve yüksek beklentilerine ve iletişim ve üslup problemlerine vurgu yapmıştır.

Burada şikâyet edilen davranışların tam tersi bir durum da söz konusudur. Okul yöneticilerine göre bazı veliler ise eğitim-öğretime destek olmamakta, veli toplantılarına düşük katılım göstermekte, okul ile işbirliği yapmamakta ve öğrencilere ilgisiz davranışlar sergilemektedir. Bu sorunların sebeplerinden biri velilerin eğitim düzeylerinin ve sosyo-ekonomik düzeylerinin düşük olmasıdır. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri bu durumu da bir sorun alanı olarak ifade etmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin ikinci sırada velilerden kaynaklı sorunları vurgulaması olağan bir duruma işaret etmektedir. Çünkü Türk eğitim sisteminde uzun zamandır velilerin çeşitli olumsuz davranışlar sergilediği (Kazak ve Evirgen, 2024), sürekli olarak okula ve öğretmenlere müdahil olmak istedikleri (Yetim ve Toprakçı, 2020) ve ilgisiz davranışları (Dağlı ve Han, 2017; Semerci ve Çelik, 2002) çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır.

İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticilerinin sorun olarak belirttiği sorunlar arasında üçüncü sırada *öğretmenlerden kaynaklı sorunlar* yer almaktadır. Katılımcı okul yöneticileri öğretmenlerden kaynaklı sorunlar arasında en çok öğretmenlerdeki motivasyon sorunlarına, öğretmenlerin özensiz davranışlarına ve okul düzeyindeki bazı sorunlara vurgu yapmıştır. *Öğretmenlerdeki motivasyon sorunları* arasında öğretmenlerde aidiyet duygusu, takım ruhu, motivasyon ve işbirliği eksikliği ve öğretmenlerin gelişime kapalı olmaları, değişime direnç göstermeleri vurgulanırken, *öğretmenlerin özensiz davranışları* arasında ise öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, mesleki yeterlilik, özveri ve sorumluluk eksiklikleri vurgulanmıştır. *Okul düzeyindeki sorunlar* arasında ise ders programı ve ek ders konusunda yaşanan sıkıntılara ve öğretmen izinlerinin işleyişte sıkıntı yaratmasına değinilmiştir. Yapılan birçok araştırmada öğretmenlerin önemli bir motivasyon düşüklüğü ile karşı karşıya olduğu belirlenmiştir (Akan ve Ulaş, 2023). Öyle ki öğretmenlerdeki motivasyon sorunları belki de Türk eğitim sisteminin en önemli sorunu olmaya aday bir sorun durumundadır. Türkiye’de yapılan bir meta sentez çalışmasına (Akan ve Ulaş, 2023) göre öğretmenlerin motivasyonunu düşüren en önemli dışsal iki unsurun ekonomik durum ve mesleğin itibarsızlaştırılması olduğu belirlenmiştir. Mesleğin itibarsızlaştırılması (Arslantaş vd., 2018; Barın vd., 2018; Ünsal ve Üstün, 2024) öğretmenlerin motivasyonunu düşüren en önemli sebeplerden biridir. Mesleğin itibarsızlaştırılması ile bağlantılı kavramlardan biri de öğretmenlerin ekonomik durumu ile ilgilidir. Öğretmenlerin ekonomik durumu mesleğin itibarının düşmesinde önemli bir etkidir (Sunar ve Şimşek, 2022; Uygun, 2012).

Dördüncü sırada belirtilen sorun alanı ise yönetsel sorunlardan oluşmuştur. Katılımcılar yönetsel sorun olarak en çok okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlara, üst yönetimlerden kaynaklı sorunlara ve sistemsel sorunlara değinmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri *okul yöneticiliği ile ilgili sistemsel sorunlar* arasında okul müdürlerinin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki dengesizliğe, öğretmen ve idarecilerin görev tanımlarının belirsiz olmasına ve okul yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalınmasına vurgu yapmıştır. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin görevleri ile sorumlulukları arasındaki dengesizlikler, görev tanımındaki belirsizlikler ve bu belirsizliklere bağlı olarak okul yöneticilerinin eğitim-öğretim dışı işlerle uğraşmak zorunda kalması gibi sorunların en önemli sebebi yasal metinler ve merkeziyetçi yapı ile ilgilidir. Yasal metinlerde özellikle okul müdürleri her şeyden sorumlu olan ancak buna paralel olarak yetkisi olmayan bir konumdadır. Bu durumda okul müdürlüğünün öğretmenliğe ek bir görev olarak yapılması da etkilidir.

Üst yönetimlerden kaynaklı sorunlar arasında ise en çok il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinin destek, denetim ve liyakat eksikliği, il-ilçe milli eğitim müdürlükleriyle yaşanan iletişim ve üslup sorunları, işleyiş aksaklıkları ve okul yöneticileri arasında görev ve sorumluluk paylaşımındaki adaletsizlikler önemli sorunlar olarak ifade edilmiştir. Bu tür sorunlar ile ilgili genelleme yapmak çok zor olsa da her dönemde benzer sorunlara değinilmektedir. Bu sorunların çözümü, belirli bir eğitime dayalı, liyakat esaslı ve performansa dayalı bir sistem kurulması ile çözülebilir.

Okul yöneticileri *sistemsel sorunlar olarak* ikili üçlü eğitim uygulamalarını, sistemdeki ve mevzuattaki sık değişiklikler nedeniyle planlama güçlüğü ve kutlanan gün ve hafta sayısının fazla olmasından dolayı bu günlerin anlamının içselleştirilememesini, bu kutlamaların bazen geçiştirilmesini vurgulamıştır. Türk eğitim sisteminin kronik sorunlarından biri de sistemin sürekli olarak değişmesi ile ilgilidir. Bu sorun okul yöneticilerini yeni duruma uyum sağlamak ve planlama yapmak konusunda

zora sokmaktadır. Öyle ki bir uygulama tam olarak yerleşmeden yenisi başlayabilmektedir.

Beşinci sırada en çok belirtilen sorun alanı ise öğrencilerden kaynaklı sorunlardan oluşmaktadır. Katılımcı okul yöneticileri öğrencilerden kaynaklı sorunlar arasında okula ilgisizlik, disiplin sorunları, sistemsel sorunlar ve sosyo-psikolojik sorunlar ifade edilmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri *okula ilgisizlik konusunda* en çok devamsızlıkların fazla olmasına, derslere yönelik ilgisizliğe ve akademik başarı düşüklüğüne vurgu yaparken, *disiplin sorunları* konusunda disiplin ve davranış sorunlarına, okul kurallarına uymama, argo kullanımı, şiddet ve akran zorbalığı gibi istenmeyen davranışlara değinmiştir. *Sistemsel sorunlarda* öğrenci sayısının fazla olduğu ifade edilirken, *sosyo-psikolojik sorunlarda* öğrencilerin sosyal, duygusal ve psikolojik destek ihtiyacına ve aile içi şiddete değinilmiştir. Türk eğitim sisteminde öğrenci sayısının fazla olduğu (Güllü ve Çoruk, 2024; Yaman, 2006; Yılmaz ve Altinkurt, 2011), öğrencilerin okula karşı olan ilgisiz olduğu (Demirtaş vd., 2007; Kazak ve Evirgen, 2024), disiplin sorunlarının sıklıkla yaşandığı (Kazak ve Evirgen, 2024; Semerci ve Çelik, 2002), öğrencilerin sosyal, duygusal ve psikolojik destek ihtiyacı olduğu (Savi-Çakar ve Kılınç, 2020; Semerci ve Çelik, 2002) daha önce yapılan araştırmalarda da sıklıkla vurgulanmıştır.

Altıncı belirtilen sorun alanı çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı sorunlardan oluşmuştur. Katılımcılar çevre ve fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar arasında en çok fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar ve çevre ile ilgili sorunlar vurgulanmıştır. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri *fiziki koşullardan kaynaklı sorunlar* arasında en çok okul binalarının eski ve yıpranmış olmasına ve altyapı sorunlarına, fiziki ve donanım eksikliklerine ve bu durumun eğitim kalitesini doğrudan etkilemesine vurgu yapmıştır. Okul yöneticileri *çevre ile ilgili sorunlarda* ise dezavantajlı ve sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde görev yapan yöneticilerin devamsızlık, disiplin, finansal ve veli iletişim sorunlarıyla daha fazla karşılaşmasına vurgu yapılmıştır. Türk eğitim sisteminde fiziki mekânlar ile ilgili sorunların önemli bir sorun alanı olduğu daha önceki araştırmalarda belirlenmiştir (Güllü ve Çoruk, 2024; Yılmaz ve Altinkurt, 2011). Ayrıca dezavantajlı ve sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde görev yapan yöneticiler devamsızlık, disiplin, finansal ve veli iletişim sorunlarıyla daha fazla karşılaşmaktadır. Bu durum Türk eğitim sistemi açısından son derece normal bir duruma işaret etmektedir. Çünkü Türk eğitim sisteminde fırsat eşitsizliğinin en önemli belirleyicisi ailelerin sosyo-ekonomik düzeyi ile ilgilidir. Ailelerin sosyo-ekonomik düzeyi eğitime erişim, eğitim sürecinin niteliği, okul tercihleri ve eğitime yapılan harcamalar gibi birçok değişkeni etkilemektedir (ERG, 2017; Kesbiç, 2021; TEDMEM, 2022; Yılmaz, 2024b).

Yedinci sırada en çok belirtilen sorun alanı finansal sorunlarda okul yöneticileri en çok mali sorunlara ve mali konulardaki özerklik sorunlarına değinmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri *mali sorunlar* arasında en çok okul hizmetlerinin yürütülmesinde gerekli olan mal-hizmet alımı sorunlarına, fatura ödemelerinde mali sıkıntılar yaşanmasına ve bütçe yetersizliğine vurgu yapılırken, *özerklik sorunları* arasında ise en çok okulun kendi kendine yetmesini sağlayacak bütçe yapma yetkisi ve kullanma esnekliğinin olmamasına vurgu yapılmıştır. Türk eğitim sisteminde okulların belirli bir bütçesi bulunmamakta, okulların bütçeleri ile ilgili bir özerkliği bulunmamakta, harcamalar merkeziyetçi yapının çizdiği sınırlar içinde yürütülmektedir. Bu durumun yarattığı sorunlar birçok araştırmada (Arkcı ve Gülbahar, 2025; Özer vd., 2015; Sağ, 2021) vurgulanmış ve bunun da eğitim öğretimin gelişmesini büyük oranda etkilediği, finansman yönünden güçlü olan okullarda daha nitelikli ve verimli çalışmalar yaptığı, daha fazla sosyal kültürel etkinlik düzenlendiği, okul yöneticilerin eğitim öğretimle ilgili konulara daha fazla vakit ayırdığı belirlenmiştir (Sağ, 2021).

Sekizinci sırada yer alan sorun alanı yöneticilerden kaynaklı sorunlardan oluşmuştur. Katılımcı okul yöneticileri, okul yöneticilerinden kaynaklı sorunlar içinde en çok yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlara ve yöneticilerin kişilik özelliklerinden ve yanlış davranışlarından kaynaklı sorunlara değinilmiştir. İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri *yönetici yeterliklerinden kaynaklanan sorunlarda* en çok görev öncesi eğitim eksikliği sebebiyle yöneticilerin yeterli donanıma sahip olmamasına vurgu yapılırken, *yöneticilerin kişilik özellikleri ve yanlış davranışlarından kaynaklı sorunlarda* ise en çok yakın personele ayrıcalık tanınmasına, taraf tutmaya ve görevde özensiz davranmaya vurgu yapılmıştır. Bu temada belirlenen sorunların en önemli sebebi Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görülmemesi ve bunun doğal bir sebebi

olarak belirli bir eğitime dayanmaması ile ilgilidir. Eğitim sisteminde, okul yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev olarak görülmeye devam etmekte, meslekte asıl olan öğretmenliktir anlayışı ise geçerliğini korumaktadır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve yanlış davranışlarından kaynaklı sorunlar ise yönetici atamalarında liyakat attıkça azalacaktır. Belirli bir eğitim alan ve niteliğine göre atanan kişilerden daha adil ve tarafsız davranması beklenebilir.

İncelenen araştırmalara katılan okul yöneticileri dokuzuncu ve son sırada yer alan yardımcı personel sorunlarında nicel yetersizliklere, personelin düşük motivasyonuna, özensiz çalışmasına, sistemsel bazı sorunlara ve personelin nitelik olarak yetersizliklerine vurgu yapmıştır. Okul yöneticileri *nicel yetersizliklerde* nitelikli personel, güvenlik görevlisi ve hizmetli eksikliğine vurgu yaparken, *düşük motivasyon - özensiz çalışma* konusunda ise ücretli personelin tam performans ve motivasyonla çalışmamasına vurgu yapılmıştır. Okul yöneticileri *sistemsel bazı sorunlarda* personel seçimi yapılamamasına, personelin görev tanımlarının belirsizliğine ve iş yükü dengesizliğine ve personel işe alımı ve eğitimi konusunda yaşanan zorluklara değinmiştir. Okul yöneticileri *nitelik yetersizlikleri* ile ilgili olarak da personelin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmamasına ve personeldeki iletişim ve üslup sıkıntısına vurgu yapılmıştır. Türk eğitim sisteminde özellikle son yıllarda okullarda görev yapan yardımcı hizmetler sınıfının ve diğer çalışanların nicel ve nitel olarak yetersizliği önemli bir sorun alanıdır. Bu sorun alanı okulların temizliği (Çam-Tosun ve Filiz, 2017; Eğitim ve Bilim Gücü Dayanışma Sendikası, 2024) ile ilgili sorunları sık sık gündeme getirmekte ve okullarda temizlik personeli krizi (Anadolu Eğitim Sendikası, 2024) gibi haberlere sebep olabilmektedir. Bu konuda, İşkur tarafından okullara geçici personel gönderimi uygulaması konusunda da bazı olumsuz görüşler (Avcı ve Turhan, 2022; Çam-Tosun ve Filiz, 2017) tespit edilmiştir. Ancak bu uygulama, en azından okulların tamamen temizlik personeline mahrum olmasından iyi anlayışla da değerlendirilmektedir.

İncelenen araştırmalarda elde edilen bütün sorunlar bir arada değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin yaşadığı sorunların büyük bir çoğunluğu aşırı merkeziyetçi eğitim sisteminden ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olmamasından kaynaklanmaktadır. Merkeziyetçi eğitim sisteminin sık sık değişikliğe uğraması ve bu değişikliklerde uygulayıcıların görüşlerinin alınmaması da önemli bir sorun kaynağıdır. Okul yöneticiliğinin belirli bir eğitime dayandırılması, seçme ve atama süreçlerinin bilimsel esaslara dayalı ve liyakate dayalı bir sistem kurulması bu sorunların azalmasına yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Akan, E. ve Ulaş, A. H. (2023). Öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörleri ele alan çalışmalara genel bir bakış: Bir meta sentez çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 21(3)*, 1453–1472. <https://doi.org/10.37217/tebd.1267657>
- Anadolu Eğitim Sendikası (2024). *Okullarda temizlik personeli krizi*. <https://www.aes.org.tr/haber/okullarda-temizlik-personeli-krizi/2139>
- Arkcı, Ç. ve Gülbahar, B. (2025). Okul finansmanında yaşanan sorunlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research, 12(116)*, 202–213. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14957681>
- Arslan, M. (2019). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Batman örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Arslantaş, H. İ., Tösten, R. ve Marakçı, D. B. (2018). Lise öğretmenlerinde mesleki motivasyon unsurları: Karma yöntemli bir çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(3)*, 880–895. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.485161>
- Avcı, Y. E. ve Turhan, M. Ö. (2022). İşkur'un okullara geçici personel gönderimi uygulamasının değerlendirilmesi. *Ege 7TH International Conference on Social Sciences*, December 24–25, 2022, İzmir.

- Barın, M., Han, T. ve Sarı, Ş. (2018). Factors affecting teacher motivation and demotivational-reasoning in a second service area school in Turkey: A single-case research. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 14(4), 226–242. <https://izlik.org/JA36LS67SN>
- Bellibaş, M. Ş. ve Gümüş, S. (2018). Eğitim yönetiminde sistematik derleme çalışmaları. İçinde K. Beycioğlu, N. Özer ve Y. Kondakçı (Edt.), *Eğitim yönetiminde araştırma* (ss. 507–508). Pegem Akademi.
- Bellibaş, M. Ş. ve Gümüş, S. (2023). The effect of learning-centred leadership and teacher trust on teacher professional learning: Evidence from a centralised education system. *Professional Development in Education*, 49(5), 925–937. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879234>
- Bondas, T. ve Hall, E. O. (2007). A decade of metasynthesis research in health sciences: A meta-method study. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2(2), 101–113. <https://doi.org/10.1080/17482620701251684>
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402–433. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411>
- Çam-Tosun, F. ve Filiz, T. (2017). Müdür yetkili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları ekonomik ve okul işletmesiyle ilgili sorunlar. *İlköğretim Online*, 16(3), 978–991. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.330236>
- Çelik, M. ve Yücel, C. (2021). Türkiye ve ABD’de eğitim yönetimi alanında hazırlanan doktora tezlerinin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1632–1651. <https://doi.org/10.33206/mjss.932041>
- Dağlı, A. ve Han, B. (2017). Okul müdürlerinin görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 892–904. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.1868>
- Demirci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında okul yöneticilerine düşen ek görevler ve ortaya çıkan güçlükler* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421–455. <https://izlik.org/JA48MK49SL>
- Deniz, M. A. ve Ağalday, B. (2023). Okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 7(26), 15–30. <https://doi.org/10.31455/asya.1379129>
- Eğitim ve Bilim Gücü Dayanışma Sendikası (2024). *Okullarda temizlik ve güvenlik personeli eksikliği sorunu devam ediyor!* <https://egitimgucusen.org.tr/bizden-haberler/okullarda-temizlik-ve-guvenlik-personeli-eksikligi-sorunu-devam-ediyor/>
- ERG (2017). *Eğitim izleme raporu 2016–17*. Eğitim Reformu Girişimi.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63–71. <https://izlik.org/JA68BL72MN>
- Fretwell, D. H. ve Wheeler, A. (2001). *Turkey: Secondary education and training, secondary education series*. World Bank Human Development Network.
- Gough, D., Oliver, S. ve Thomas, J. (2012). Introducing systematic reviews. In D. Gough, S. Oliver ve J. Thomas (Eds.), *An introduction to systematic reviews* (pp. 1–16). Sage.
- Gökoğlu, B. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel sorunları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Güllü, B. F. ve Çoruk, A. (2024). Türkiye’de okul binaları ve mekânsal kalitelerine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 71*, 132–176. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1365031>
- Gümüşeli, A. İ. (2002). *2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri: Çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve mesleki özellikleri*. Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Hammersley-Fletcher, L., Kılıçoğlu, D. ve Kılıçoğlu, G. (2021). Does autonomy exist? Comparing the autonomy of teachers and senior leaders in England and Turkey. *Oxford Review of Education, 47*(2), 189–206. <http://dx.doi.org/10.1080/03054985.2020.1824900>
- Hsieh, H. F. ve Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288. <http://dx.doi.org/10.1177/1049732305276687>
- İşleyen, Y. (2024). Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlarla ilgili araştırmaların incelenmesi (2014–2022). *International QMX Journal, 3*(2), 1209–1216.
- Karataş, İ. H. (2024). Yeni Öğretmenlik Meslek Kanunu teklifi ve Millî Eğitim Akademisi’nin kurulmasına dair. *Okul Yönetimi, 4*(1), 1–10. <https://izlik.org/JA98FP76YY>
- Kaya, Y. (2025). İmam hatip ortaokullarında yönetsel sorunlar ve önerilen çözüm stratejileri (Aydın ili örneği). *Kilitbahir, 27*, 146–172. <https://izlik.org/JA73NK47DZ>
- Kazak, E. ve Evirgen, G. (2024). Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13*(1), 31–51. <http://dx.doi.org/10.33206/mjss.1228813>
- Kesbiç, K. (2021). *Eğitimde eşitsizliğin azaltılması projesi Türkiye ulusal raporu*. Eğitim Reformu Girişimi.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. ve Hammersley-Fletcher, L. (2019). Leading Turkish schools: A study of the causes and consequences of organisational hypocrisy. *Educational Management Administration & Leadership, 48*(4), 745–761. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143218822778>
- MEB (2026). *Milli Eğitim Bakanlığı Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete. Tarih: 30 Ocak 2026, Sayı: 33153. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2026/01/20260130-1.htm>
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Miles, M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Education at a glance 2017: OECD indicators*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>
- Öğretmenlik Mesleği Kanunu (2024). *Öğretmenlik Mesleği Kanunu*. Resmî Gazete, Kanun Numarası: 7528, Kabul Tarihi: 10.10.2024.
- Özdemir, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştığı problemler* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özdemir, Ş. ve Güneşdoğdu, E. (2025). İmam hatip lisesi okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *UMDE Dini Tetkikler Dergisi, 8*(2), 219–240. <https://doi.org/10.54122/umde.1777700>
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 17–39. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.17651>
- Petticrew, M. ve Roberts, H. (2005). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell.

- Sağ, K. Ş. (2021). *Kamu okullarının finansman sorunları ve eğitim öğretime yansımaları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Savi-Çakar, F. ve Kılınç, M. (2020). Ergenlerin psikolojik yardım ihtiyaçlarının incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 54*, 488–508. <https://izlik.org/JA57RK72ER>
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 30*, 205–218. <https://izlik.org/JA77XE67ZE>
- Sunar, L. ve Şimşek, C. Z. (2022). Türkiye’de öğretmenlik mesleği itibar kaybı yaşıyor. İçinde İ. H. Karataş (Edt.) *Eğitim izleme raporu 2021* (ss. 108–110). İlke Vakfı Yayını.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 5(5)*, 129–138. <https://izlik.org/JA29DS62LD>
- Şanlıdağ, M. (2024). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler ve çözümlerine dair yaklaşımları. *Premium e-Journal of Social Sciences, 8(40)*, 484–505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11089906>
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 29(307)*, 13–21.
- TEDMEM (2022). *2021 Eğitim değerlendirme raporu*. Türk Eğitim Derneği Yayını.
- Uygun, S. (2012). Basında öğretmen sorunları. *Milli Eğitim, 194*, 72–91. <https://izlik.org/JA99DJ34MS>
- Ünsal, G. ve Üstün, A. (2024). Okul ortamında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörlerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 10(4)*, 577–587. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13118767>
- Yaman, E. (2006). Eğitim sistemindeki sorunlardan bir boyut: büyük sınıflar ve sınıf yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(3)*, 261–274. <https://izlik.org/JA25WH94UP>
- Yetim, G. ve Toprakçı, 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>
- Yıldız, A. Y. (2023). *Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar: Trabzon ili örneği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Trabzon Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2018). Türkiye’deki eğitim yönetimi alanı ile ilgili çalışmalara eleştirel bir bakış. *Journal of Human Sciences, 15(1)*, 123–154.
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(2)*, 1457–1490. <http://dx.doi.org/10.33206/mjss.791537>
- Yılmaz, K. (2022). Teachers’ professional collaboration: Current status, barriers and suggestions. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences, 55(3)*, 1005–1043. <https://doi.org/10.30964/auebfd.1143251>
- Yılmaz, K. (2024a). Okul yöneticiliği meslekleşmeden okul müdürleri güçlenebilir mi? *Okul Yönetimi Dergisi, 4(2)*, 106–110. <https://izlik.org/JA39ER54RY>
- Yılmaz, K. (2024b). Eğitimde fırsat eşitliği. İçinde R. Ş. Tatık (Edt.), *Çeşitli perspektiflerden eğitim hukuku* (ss. 121–161). Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1)*, 941–973.