



**MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN  
DENEYİMLEDİĞİ YÖNETSEL SORUNLAR:  
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**2024  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ**

**Tülin ÇOLAK ÇAKIR**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ramazan CANSOY**

**MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN DENEYİMLEDİĞİ YÖNETSEL  
SORUNLAR: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**Tülin ÇOLAK ÇAKIR**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ramazan CANSOY**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Şubat 2024**

## İÇİNDEKİLER

|  |    |
|--|----|
| İÇİNDEKİLER.....                                     | 1  |
| TEZ ONAY SAYFASI.....                                | 5  |
| DOĞRULUK BEYANI .....                                | 6  |
| ÖNSÖZ .....  | 7  |
| ÖZ.....  | 8  |
| ABSTRACT.....  | 9  |
| ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....                           | 10 |
| ARCHIVE RECORD INFORMATION .....                     | 11 |
| KISALTMALAR .....                                    | 12 |
| ARAŞTIRMANIN KONUSU .....                            | 13 |
| ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....                     | 13 |
| ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....                            | 13 |
| ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....                | 13 |
| ÇALIŞMA GRUBU .....                                  | 14 |
| KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER ..... | 14 |
| 1. GİRİŞ.....  | 15 |
| 1.1. Problem Durumu.....                             | 15 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                         | 19 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                        | 19 |
| 1.4. Varsayımlar.....                                | 19 |
| 1.5. Sınırlıklar .....                               | 20 |
| 1.6. Tanımlar .....                                  | 20 |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....                            | 21 |
| 2.1. Okul Yöneticiliği ve Okul Yönetimi.....         | 21 |
| 2.2. Okul Yöneticilerinin Görevleri.....             | 22 |

|   |    |
|---|----|
| 2.3. Okul Yönetim Süreçleri .....                               | 26 |
| 2.3.1. Karar verme.....   | 26 |
| 2.3.2. Planlama .....   | 28 |
| 2.3.3. Örgütlenme.....  | 30 |
| 2.3.4. İletişim .....   | 31 |
| 2.3.5. Etkileme.....  | 33 |
| 2.3.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....                          | 34 |
| 2.3.7. Değerlendirme (Denetleme).....                           | 35 |
| 2.4. Meslekî ve Teknik Eğitimin Tanımı.....                     | 36 |
| 2.4.1. Mesleki ve Teknik Eğitimin Önemi ve Amacı .....          | 38 |
| 2.4.2. Meslek Liselerinin Çeşitleri .....                       | 39 |
| 2.4.3. Meslek Liselerinde Okul Müdürünün Görevleri.....         | 41 |
| 2.4.4. Meslekî ve Teknik Eğitimin Sorunları .....               | 42 |
| 2.4.5. Okul Yönetiminde Güncel Sorunlar .....                   | 45 |
| 2.4.6. Meslek Lisesi Müdürlerinin Yönetimsel Sorunları .....    | 48 |
| 3. YÖNTEM .....   | 51 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....                                   | 51 |
| 3.2. Araştırmanın Katılımcıları.....                            | 53 |
| 3.3. Araştırma bağlamı/alanı .....                              | 54 |
| 3.4. Veri Toplama Araçları.....                                 | 55 |
| 3.5. Verilerin Toplanması .....                                 | 57 |
| 3.6. Verilerin Analizi .....                                    | 59 |
| 3.7. Geçerlik ve Güvenirlik .....                               | 60 |
| 3.7.1. İnanırcılık.....   | 61 |
| 3.7.2. Aktarılabirlik.....                                      | 62 |
| 3.7.3. Güvenirlik .....   | 62 |
| 3.7.4. Araştırmacının Rolü.....                                 | 63 |
| 3.7.5. Araştırmada Etik.....                                    | 63 |
| 4. BULGULAR VE YORUMLAR .....                                   | 65 |
| 4.1. Günlük Uğraşlarla İlgili Sorunlar .....                    | 66 |
| 4.1.1. Bürokratik İşler .....                                   | 66 |
| 4.2. Öğrenci Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar.....              | 67 |
| 4.2.1. İstenmeyen Davranışlar Karşısında Yaşanan Zorluklar..... | 67 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.2. İstenmeyen Davranışların Sebepleri.....  | 70  |
| 4.3. Veli Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar.....   | 73  |
| 4.3.1. Veli Katılımı.....   | 73  |
| 4.3.2. Tutum ve Davranışlar .....   | 74  |
| 4.3.3. Velilerle Yaşanan Sorunların Sebepleri .....   | 76  |
| 4.4. Öğretmen Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar .....  | 78  |
| 4.4.1. Görev İhmali .....   | 78  |
| 4.4.2. Tavr ve Davranışlar .....  | 79  |
| 4.4.3. Öğretmenlerle Yaşanan Sorunların Sebepleri.....  | 80  |
| 4.5. Okuldaki Ekonomik Kaynaklar Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar .....                             | 82  |
| 4.5.1. Bütçe Yetersizliği .....   | 82  |
| 4.5.2. Ekonomik Kaynakların Teminiyle İlgili Zorluklar.....   | 84  |
| 4.6. Toplumdaki İmaj Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar .....   | 86  |
| 4.6.1. Akademik Kariyer Beklentisi.....   | 86  |
| 4.6.2. Mecburiyet/Zorunlu Eğitim .....  | 87  |
| 4.7. Diğer Sorunlar .....   | 88  |
| 4.7.1. Sorumluluk ve Yetki Dengesi .....  | 88  |
| 4.7.2. Karar Alma Süreçleri.....  | 89  |
| 5. TARTIŞMA.....  | 92  |
| 5.1. Günlük Uğraşlarla İlgili Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması.....                    | 92  |
| 5.2. Öğrenci Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması.....             | 93  |
| 5.3. Veli Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması.....                | 98  |
| 5.4. Öğretmen Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması.....            | 100 |
| 5.5. Ekonomik Kaynaklar Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması ..... | 103 |
| 5.6. Toplumdaki İmaj Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması .....    | 106 |
| 5.7. Diğer Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması .....                                      | 109 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....  | 112 |
| KAYNAKÇA.....   | 117 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b> | <b>143</b> |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b> | <b>144</b> |
| <b>EKLER .....</b>            | <b>145</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>         | <b>152</b> |

## TEZ ONAY SAYFASI

Tülin ÇOLAK ÇAKIR tarafından hazırlanan “MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN DENEYİMLEDİĞİ YÖNETSEL SORUNLAR: NİTEL BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ramazan CANSOY

.....

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 28/02/2024

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Mahmut POLATCAN (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ramazan CANSOY (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU (AKÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Tülin ÇOLAK ÇAKIR

**İmza** :



## ÖNSÖZ

Bilimin ve dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerle elde edilen üstünlük, uluslararası rekabet pazarını sürekli canlı tutarken bu rekabette yerini alabilmek toplumların gelişmişliğiyle mümkün görünmektedir ve bu da ancak eğitimle sağlanabilir. Gelişmekte olan sosyo-ekonomik mecrada her kademedede nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulur. Bu manada mesleki eğitimin görünen yüzü meslek liseleri bu boşluğu dolduran önemli kurumlardır ve bu okulların bünyesinde yaşanan her türlü sorun çözüme kavuşmayı beklemektedir. Son zamanlarda okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları sorunlar sıklıkla araştırmalara konu edilmektedir. Öğrencilere hem akademik hem de mesleki beceri kazandırma sorumluluğunu üstlenen meslek liselerindeki okul müdürlerinin de yönetim sürecinde pek çok sorunla karşılaştıkları düşünülmektedir. Yapılan araştırma, meslek liselerindeki okul müdürlerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunları ortaya koymaya çalışmaktadır. Ulaşılan veriler ile alana katkı sağlanacağı, meslek liselerindeki yönetim sorunlarının açığa çıkarılarak çözüm üretme noktasında kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

Tezimi hazırlama sürecinde yol göstericiliği ile her zaman destekçim olan, bilgisi ve tecrübesiyle her daim yanımda durduğunu hissettiğim saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ramazan CANSOY'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans ders dönemim boyunca beni hep "Tülin öğgretmennn" diyerek güler yüzle ve samimiyetle karşılayan, öğrettikleriyle hayatımdaki iyi ki'lere dahil olan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ' a; kendisiyle sohbet etmekten keyif aldığım, engin bilgisiyle bana her zaman kapısını açık tuttuğunu bildiğim kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Mahmut POLATCAN'a; varlıkları ve dostluklarıyla hep yanımda olduklarını hissettiren Ayşe TEKİN ve Nurdan GÖLBEK ÜNLÜ' ye; araştırma verileri için bana vakit ayırarak çalışmama katkı sağlayan okul müdürlerine çok teşekkür ederim. Tüm bu süreçte desteklerini esirgemeyen sevgili eşime, varlıklarıyla hayat bulduğum canım çocuklarım İdil Şükran ÇAKIR ve Sarp ÇAKIR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZ

Bu araştırma meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışmada sorunların gerçekçi ve derinlemesine bir yaklaşım ile araştırılmasına olanak sağlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak bu okullarda var olan güncel yönetim sorunlarının somut verilerle açığa çıkarılabileceği, ulaşılan bulguların benzer sorunlara karşı proaktif davranışlar sergilenebilmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamına Karabük ili ve ilçelerindeki resmî meslekî ve teknik Anadolu liselerinde görevde bulunan dokuz okul müdürü dahil edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme ve alan notlarıyla toplanan veriler tematik ve içerik analizleri ile irdelenmiştir. Araştırmanın bulguları meslek lisesi müdürlerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunları ve bu sorunların sebeplerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yaşanan sorunların “*günlük uğraşılardan, öğrencilerden, velilerden, öğretmenlerden, ekonomik kaynaklardan, toplumdaki imajdan ve diğer sorunlardan*” ileri geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Meslek lisesi müdürleri resmî yazışmaların ve istatistik raporlamalarının sıklığından kaynaklanan bürokratik işler altında zorlanmakta; öğrencilerin davranış problemleri, velilerin ilgisizliği ve olumsuz davranışları, öğretmenlerin görev ihmalleri, bütçe yetersizliği gibi karmaşık sorunlarla meşgul olmakta; ilgili sebeplerden eğitim- öğretim faaliyetlerine odaklanmakta zorlanmaktadır. Ulaşılan bulgular literatürde yer alan pek çok çalışma sonucuyla paralellik göstermektedir. Okul gelişimine ve okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba sarf eden meslek lisesi müdürlerinin var olan bu sorunlarla mücadele etmek durumunda kaldıkları, sorunların sebeplerini bilseler de çözüme kavuşturmakta zorlandıkları anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçların alanyazına ve ülkenin gelişmesi adına şekillendirilecek eğitim politikalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Meslekî ve Teknik Eğitim; Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi; Okul Müdürü; Yönetim Sorunları

## ABSTRACT

This research aims to reveal the problems faced by vocational high school principals in school management. In this study, the qualitative research method was used, which allows the problems to be investigated with a realistic and in-depth approach. In this way, it is thought that the current management problems in these schools can be revealed with concrete data based on the participants' views, and the findings will be important in proactive behaviors against similar problems. Nine school principals working in official vocational and technical Anatolian high schools in Karabük province and its districts were included in the scope of the research. The data collected through semi-structured interviews and field notes were analyzed through thematic and content analyses. The study's findings reveal the problems experienced by vocational high school principals in the management process and the reasons for these problems. In this context, it was concluded that the problems experienced stemmed from "*daily labors, students, parents, teachers, economic resources, an image in the society and other problems*". Vocational high school principals are burdened with bureaucratic tasks arising from the frequency of official correspondence and statistical reporting; they are busy with complex problems such as students' behavioral problems, parents' indifference, and negative behaviors, teachers' negligence in their duties, budget insufficiency; they have difficulty in focusing on educational activities for related reasons. The findings are in parallel with the results of many studies in the literature. It is understood that vocational high school principals, who make efforts for school development and realizing the aims of the school, have to struggle with these problems, and even though they know the causes of the problems, they have difficulty in solving them. It is thought that the results obtained from the research will contribute to the literature and educational policies to be shaped for the development of the country.

**Keywords:** Vocational and Technical Education; Vocational and Technical Anatolian High School; Principal; Management Issues

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Tezin Adı</b>             | Meslek Lisesi Müdürlerinin Deneyimlediği Yönetimsel Sorunlar:<br>Nitel Bir Araştırma          |
| <b>Tezin Yazarı</b>          | Tülin ÇOLAK ÇAKIR   |
| <b>Tezin Danışmanı</b>       | Doç. Dr. Ramazan CANSOY   |
| <b>Tezin Derecesi</b>        | Yüksek Lisans   |
| <b>Tezin Tarihi</b>          | 28/02/2024  |
| <b>Tezin Alanı</b>           | Eğitim Yönetimi   |
| <b>Tezin Yeri</b>            | KBÜ/LEE   |
| <b>Tezin Sayfa Sayısı</b>    | 152   |
| <b>Anahtar<br/>Kelimeler</b> | Meslekî ve Teknik Eğitim; Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi;<br>Okul Müdürü; Yönetim Sorunları |

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Name of the Thesis</b>    | Administrative Problems Experienced by Vocational High School Principals: A Qualitative Research                 |
| <b>Author of the Thesis</b>  | Tülin ÇOLAK ÇAKIR  |
| <b>Advisor of the Thesis</b> | Assoc. Prof. Dr. Ramazan CANSOY  |
| <b>Status of the Thesis</b>  | Master's Degree  |
| <b>Date of the Thesis</b>    | 28/02/2024   |
| <b>Field of the Thesis</b>   | Educational Sciences   |
| <b>Place of the Thesis</b>   | UNIKA/IGP  |
| <b>Total Page Number</b>     | 152  |
| <b>Keywords</b>              | Vocational and Technical Education; Vocational and Technical Anatolian High School; Principal; Management Issues |

## **KISALTMALAR**

**CEDEFOP** : European Center for the Development of Vocational Training

**DODEA** : Department of Defense Education Activity

**ERG** : Eğitim Reformu Girişimi

**MARKA** : Merkez Doğu Marmara Kalkınma Ajansı

**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı

**MTAL** : Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi

**RG** : Resmî Gazete

**TD** : Tebliğler Dergisi (TD)

**TDK** : Türk Dil Kurumu

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Meslek lisesi müdürlerinin deneyimlediği yönetsel sorunların ve bu sorunların sebeplerinin belirlenmesi

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırma meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde ne tür sorunlarla karşılaştıklarını ve bu sorunların nedenlerini ortaya çıkarmayı, ulaşılan verilerle alan yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara dair beyanları, meslek liselerindeki eğitim-ğretim ortamını olumsuz etkileyen unsurları da ortaya koymasını bakımından önemli bulunmaktadır. Araştırmanın halen görevde olan meslek liseleri müdürleriyle gerçekleŐtirilmiŐ olması, sorunların güncelliği ve geçerliliğine dönük bulgulara ulaşılması yönünden değerli görülmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Meslek lisesi müdürlerinin deneyimlediği yönetsel sorunlar temel nitel araştırma yöntemine göre irdelenmiştir.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Bu araştırmanın amacı, meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların ve bu sorunların nedenlerinin belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda aŐađıda yer alan sorulara cevap aranmıŐtır:

- 1) Meslek lisesi müdürlerinin rutin meŐgliyetleri ve bunların getirdiği zorluklar nelerdir?
- 2) Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları ekonomik kaynaklarla ilgili sorunlar ve bu sorunların sebepleri nelerdir?
- 3) Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları ğretmen kaynaklı sorunlar ve bu sorunların sebepleri nelerdir?

- 4) Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karılatıkları ğrenci kaynaklı sorunlar ve bu sorunların sebepleri nelerdir?
- 5) Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karılatıkları veli kaynaklı sorunlar ve bu sorunların sebepleri nelerdir?
- 6) Meslek liselerinin toplumdaki imajı bağlamında karşılaşılan zorluklar ve bunların sebepleri nelerdir?

## **ÇALIŞMA GRUBU**

Bu araştırmanın katılımcılarını Karabük ilinde resmî mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görev yapan dokuz okul müdürü oluşturmaktadır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Bu alıma, 2022-2023 eğitim ğretim yılında Karabük ili ve ilçelerindeki resmî mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görevde olan dokuz okul müdürünü, yarı yapılandırılmış görüşmelerde okul müdürlerinin verdiği beyanları, araştırmacının farklı kaynaklardan ulaşabildiği verileri kapsamaktadır. Araştırma mesleki ve teknik Anadolu liselerinde en az bir yıldır görevde olan okul müdürleri ile sınırlandırılmıştır. Okul müdürüyle görüşmek isteyenlerin çalışmamız esnasında odaya girmeleri, bazı katılımcıların temkinli cevap verme çabaları, katılımcıların verdiği hassas bilgileri analiz süreci araştırmada karşılaşılan güçlükler arasındadır.



# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar bulunmaktadır.

## 1.1. Problem Durumu

Eğitim hizmetlerini bilimsel verilere ve uygulamaya dayalı olarak irdeleyen eğitim yönetimi (Özdemir, 2018, s. 5), kuramsal bilgiler ışığında yöneticiyi gerçeğe ulaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 2010, s. 17). Bu sayede okulun işleyişini tüm iç ve dış bileşenleriyle bilimsel olarak analiz edip anlamlandırmak ve geliştirilen teorilerle uygulayıcılara rehberlik etmek mümkün olmaktadır (Turan, 2021, s. 19). Böylece teorik bilgi, geliştirilip aktarılacak suretiyle yönetim uygulamalarındaki pratiğin geliştirilmesini sağlamaktadır (Oplatka, 2019, s. 1). Geliştirilen bu teorilerin okullardaki temel uygulayıcıları yöneticiler ve öğretmenlerdir (Ödemiş-Keleş ve Cemaloğlu, 2022, s. 955).

Eğitimde yenilik ve mükemmellik arayışı tüm dünya ülkelerinde her zaman gündemde olmuştur. Okullardaki eğitimin kalitesini artırmaya yönelik uygulamalar yıllardır alan yazında yer almış (Balcı, 2008, s. 187) politika yapıcılarının da odak noktası haline gelmiştir (Örneğin; 10. Kalkınma Planı, 2013, s. 30; Çocuk Haklarına Dair Sözleşme, madde(m.)/ 28-29; İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, m./ 26; Milli Eğitim Şuraları; Milli Eğitim Temel Kanunu, m./1; T.C. Anayasası, madde: 42; Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü [OECD], 2008, s. 39) . Zira ülkenin insan gücü ihtiyacını karşılamak, okulların üstlendiği bir görevdir (Gül, 2020, s. 92) . Yapılan araştırmalar okulların ancak etkin bir yönetimle bu amaca ulaşabileceğini gösterirken (Bayar, 2017, s. 51) bir okulun etkili ve başarılı olması için iyi bir yönetimin şart olduğunu ortaya koymaktadır (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017, s. 95; Bakıoğlu, 2016, s.iii; Usta ve Boğa, 2021, s. 19) . Okul yönetimi üzerine yapılan araştırmaların sıklığı değişim ve ilerleme çabalarının hâlâ devam ettiğini, okul yönetiminin eğitimdeki arayışlara cevap vermede kilit noktada durduğunu gösterebilir.

Eğitim sisteminin amaçlarına ve yapısına uygun olarak belirlenen okul yönetimi, okulun tüm kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak okul hedeflerinin gerektirdiği

şekilde faaliyet gösterilmesini sağlar (Taymaz, 2019, s. 55; Usta ve Boğa, 2021, s. 21). Bu bağlamda okul yönetimi, eğitim yönetiminin okullardaki yansıması olarak kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s. 5).

Okullar, kişisel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak için vardır (Aslan ve Küçükler, 2022, s. 163) ve iyi yönetildiğinde başarıya ulaşmaktadır (Usta ve Boğa, 2021, s. 19). Dolayısıyla okul müdürü okulun başarıya ulaşmasında kritik rol üstlenmektedir (Friedman, 2002, s. 229), üstelik bu hususta değişimi başlatacak anahtar konumundadır (Konan ve Kış, 2015, s. 126). Okulda eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinden, eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu ilk kişi okul müdürü kabul edilir (Espuny, Cunha, Cabral & Alves, 2020, s. 356). Dolayısıyla okul müdürlerinin mesuliyetlerinin çeşitliliği iş yüklerini de artırmaktadır (Bozkuş, 2022, s. 28). Okul yöneticilerinin üstlendiği görevler 2000 yılı Ocak ayına ait 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (TD)'inde (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2000) ve 7 Eylül 2013 tarihli Resmi Gazete (RG)' de yayımlanan 28758 sayılı MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (OKY)'nin 77. ve 78. maddelerinde (MEB, 2013) açıkça belirtilmiştir. Eğitim-öğretim etkinliklerinden öğrenci-personel işlerine, mali işlerden okul-çevre ilişkilerine, fiziki ortamın iyileştirilmesinden okulu geliştirmeye kadar okul müdürlerinin çok sayıda görev üstlendiği ilgili yasal mevzuatta bildirilmiştir. Ülkemizde milli eğitim politikasına dayalı olarak belirlenen hedeflerin uygulanmasından okul yönetiminin yükümlü olduğu görülmektedir (Taymaz, 2021, s. 4).

Çağın gereksinimleri, eğitim kurumlarının zamanın şartlarına göre tasarlanmasını gerekli kılmış, bu değişim süreci okul yöneticilerine çeşitli sorumluluklar yüklemiştir (Sincar, 2015, s. 22). Farklı bir deyişle okulların etkin yönetiminde müdürler, makam yetkilerinin yanı sıra çok fazla görev ve sorumluluk üstlenmek durumunda kalmışlardır (Aksakal-Türkoğlu ve Aslan, 2020, s. 3114; Belenkuyu, Dulay ve Aypay, 2020, s. 118; Cereci, 2016, s. 12).

Okul müdürünün görev ve sorumluluklarındaki çeşitliliğin yönetim sürecinde zorluklara yol açtığı düşünülmektedir. Zira okul yönetimi üzerine yapılan araştırmaların sıklıkla okul müdürünü ilgilendiren sorunlar üzerine odaklandığı görülmektedir. (Örneğin; Bozkurt ve Aktaş, 2022; Deaver 2023; Ning, 2021; Oplatka, 2017; Özdoğru, 2019) .

Çağdaş eğitim sürecinde inovasyon arayışının ivme kazanmasıyla okul müdürlerinden beklenenlerin değiştiği düşünülebilir. Yirmi birinci yüzyılın değişim ve gelişimlerinden etkilenen okulların beklentilere uygun olarak yönetilmesi (Sezer ve Engin, 2021, s. 264) okul müdürlerinin “anne, baba, iş insanı, uzlaştırıcı, düzen sağlayıcı, kılavuz, öğretmen, sır ortağı, eğitici, sorun giderici, iletişimde öncü olma” gibi rolleri üstlenmesini gerektirmektedir (Çelikten, 2004, s.132). Günümüzde okulların etkili kılınmasında okul müdürlerinin üstlendikleri bu rollerle görev ve yetkilerini başarıyla yerine getirmeleri önem kazanmaktadır (Can, 2022, s. 862).

Teknolojinin gelişip eğitim hizmetlerinde yaygınlaşması nedeniyle artan rekabet ve eğitimde kaliteye yönelik beklentiler okul müdürlerinin rolünü artırmış, geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmalarını gerektirmiştir (Belenkuyu, Dulay ve Aypay, 2020, s. 141). Çağın gereksinimlerine bağlı olarak okul yöneticilerinin - görev tanımları kapsamında veya dışında- meşguliyetlerinin artırdığı, üstlendikleri rollerin çeşitliliğine göre görev ve sorumluluk alanlarının genişlediği söylenebilir. Çetin(2019) geniş bir yelpazeye sahip bu görev ve sorumlulukların okul müdürlerini bazı kritik zorluklarla karşı karşıya getirdiğini belirtmektedir (s. 1640). Daha geniş bir ifadeyle okul yönetiminde okul müdürlerinin çok sayıda sorunla karşılaştığı düşünülmektedir (Bozkuş, 2022, s. 27; Can, 2022, s. 403; Çınkır, 2010, s. 1028; Demir, 2016, s. 631; Koç ve Atmaca, 2022, s. 176).

Okul müdürleri, okulları etkin bir şekilde yönetmede, okulların niteliklerini ve kapasitelerini geliştirmede, öğrencilerin öğrenmesini en üst düzeye çıkarmada sorumlu ve etkiliyken onların karşılaştığı sorunları göz ardı etmek imkansız görünmektedir. Bu sorunların doğru tanımlanıp nedenlerinin teşhis edilmesinin sorunlara çözüm bulabilmede, okulları çağın gerekliliklerine uygun şekilde dönüştürebilmeye, okullar aracılığıyla birey ve toplumun gelişmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son zamanlarda okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların ampirik düzeyde sıklıkla irdelenmesi, günümüzde okul yöneticiliğine farklı bir pencereden bakılmaya başlandığını göstermektedir. Bu konuda ülkemizde yapılan çalışmaların sıklıkla ilköğretim ve genel ortaöğretim müdürleri üzerine odaklandığı görülmekte, meslek liseleri boyutunda yeterli incelemenin yapılmadığı dikkat çekmektedir(Uluğ, 2019, s. 2).

Ülkemizin çağdaşlaşma yolunda rekabet edebilirliğini artırması için eğitimin her kademesinde olduğu gibi mesleki ve teknik eğitim veren okullarda da etkili ve verimli

dönüşümler sağlanması gerekmektedir. Zira örgün eğitimin en önemli bileşenlerinden biri de meslek liseleri kabul edilir. Eğitim ile çalışma hayatı arasında köprü vazifesi gören (Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2012, s. 9) , eğitim ve üretim arasındaki boşluğu kapatan (Berezovska, Kondratska, Zarytska, Volkova, & Matsevko, 2020, s. 113) bu okulların yönetiminde kök salmış sorunları çözüme kavuşturmak toplumun da istenilen yönde inşasını mümkün kılabilir.

Türkiye’de mesleki eğitimin geliştirilmesinin politik öncelik taşıdığı görülmektedir (Örneğin; 64. Hükûmet Programı, 2015, s. 42; 65. Hükûmet Programı, 2016, s. 24; 16. Milli Eğitim Şûrası, 1999; 20. Millî Eğitim Şûrası, 2021a, s. 8; MEB 2023 Eğitim Vizyonu, 2018a, s. 109). Sıcak politikaların üretildiği bu alanda meslek liselerindeki müdürlerin yönetim sürecindeki sorunlarını ortaya çıkarmak araştırmamızın omurgasını oluşturmuştur. Bu düşünceyle meslek liselerinde çalışmakta olan müdürlerin karşılaştıkları sorunlara onların beyanlarıyla özel olarak değinme ihtiyacı hissedilmiştir. Bu beyanlar, meslek liselerindeki eğitim-öğretim ortamını olumsuz etkileyen unsurların da belirleyicisi olarak nitelendirilebilir. Araştırmanın bu okullarda var olan yönetim sorunlarını somut verilerle açığa çıkarabileceği düşünülmektedir.

Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetimi sorunlarını doğru tanımlamak, bu okullarla ilgili gerçekleştirilecek eğitim reformlarında yol gösterici olması ve benzer sorunlara karşı proaktif davranışlar sergilenebilmesi açısından önemli bulunmaktadır. Meslek liselerinin geliştirilmesi yönünde öncelikle sorunların ve sebeplerinin neler olduğunun ortaya konulması gerekli görülmektedir. Böylece çözüm üretme noktasında kolaylık sağlanacağı düşünülmektedir.

Mevcut koşulların iyi tanımlanması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların bugünden tespit edilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için yapılacak bu tür çalışmalar önemli bulunmaktadır. İlgili araştırmaların ülkenin gelişmesi adına şekillendirilecek eğitim politikaları için yol gösterici nitelik taşıyacağına inanılmaktadır. Araştırmanın halen görevde olan okul müdürleriyle gerçekleştirilecek olması, sorunların güncelliği ve geçerliliğine dönük bulgulara ulaşılması yönünden değerli görülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Yapılan araştırma meslek liselerinde görevde olan okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları tespit etmeyi ve bu sorunların nedenlerinin belirlemeyi amaçlamaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmanın merkezinde resmî meslek liselerinde görevde bulunan okul müdürlerinin yönetim sürecinde ne tür sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunları oluşturan sebepler yer almaktadır. Meslek liselerinde bilfiil çalışmakta olan okul müdürleriyle yürütülen çalışma, onların beyanları doğrultusunda şekillendiği için yaşanan sorunlarla ilgili detaylı bilgi sunması ve sorunların güncelliğini göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

İlgili alanyazında araştırmaların genel ortaöğretim ve ilköğretim okullarındaki yönetim sorunlarına odaklandığı; ancak meslek lisesi müdürleri bağlamında yeterli sayıda çalışmanın yapılmadığı düşünülmektedir (Uluğ, 2019, s. 2). Araştırmada ülkenin gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülen, politikanın da öncelikleri arasında yer alan meslek liselerinin yönetim sorunları açığa çıkarılmak istenmiştir. Böylece var olan durumların tespit edilmesine, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların bugünden saptanmasına ve gerekli önlemlerin alınabilmesine; eğitim politikasına yön verenlere, okul yöneticilerine ve konuyla ilgili ardıl çalışmalar yapacak araştırmacılara destek sağlanacağı düşünülmektedir.

## **1.4. Varsayımlar**

Yapılan araştırmada meslek liselerinde görevde bulunan okul müdürlerinin yönetim sürecinde çeşitli sorunlar yaşadıkları varsayılmaktadır. Katılımcıların araştırma sorularına samimiyetle ve doğru cevap verdikleri düşünülmektedir. Hazırlanan görüşme soruları ilgili literatür incelemesi ve uzman görüşleriyle oluşturulmuş olup araştırma amacına uygun verileri toplamada yeterli, güvenilir ve geçerlidir.

## 1.5. Sınırlıklar

Araştırma sadece 2022-2023 eğitim öğretim yılında Karabük il ve ilçelerindeki resmî mesleki ve teknik Anadolu liselerinde en az bir yıldır görevde olan dokuz okul müdürü ile sınırlandırılmıştır. Özel okullar, ÇPL ve mesleki eğitim merkezleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin bu sorulara verdiği cevaplarla, araştırmacının alan notlarıyla ve literatür taramasından elde edilen bulgularla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Okul Yönetimi:** Eğitim sisteminin amaç ve yapısına uygun olarak belirlenen eğitim yönetiminin sınırlandırılmış bir alanda uygulanmasıdır ( Taymaz, 2019, s. 55).

**Okul Yöneticisi:** Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları organize eden, emirler vererek çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen kişilerdir (Akbaşlı, 2018, s. 148).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Okul Yöneticiliği ve Okul Yönetimi

Yönetim, kurumun günlük işlerini verimli ve etkili bir şekilde yürütmekle ilgilenirken (Tobin, 2014) yönetici eylemlerinin örgüt vizyonu, misyonu ve hedefleriyle tutarlı olması beklenmektedir (Warren, 2016, s. 508). Eğitim sistemini işletip aktif bir şekilde onun varlığını sürdüren, yöneticilerdir (Ardıç ve Eşme, 2020, s. 115). Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları organize eden, emirler vererek çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen kişilerdir (Akbaşlı, 2018, s. 148).

Bir ülkede eğitim için atılan tüm adımlar okullardaki eğitim içindir (Turan, 2021, s. 69). Hammaddesini toplumdan gelen ve yine topluma giden insanların oluşturduğu okullar (Bursalıoğlu, 2010, s. 33), madde ve insan kaynaklarının etkin yönetilmesiyle gelişebilen canlı organizmalar (Koç ve Doğan, 2022, s. 27) olarak kabul edilmektedir.

Bireylerden beklenen 21. yüzyıl becerilerinin okulları yeniden kurguladığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda *öğrenen profili*'nin değiştiği, bununla birlikte sadece bilgi aktarımının yapıldığı yerler olarak görülen okullara bakış açısının değiştiği görülmektedir. Günümüzde okullar, eğitim hedeflerine ulaşabilmek için koordine edilen tüm etkinliklerin gerçekleştirildiği yer olarak ifade edilebilir (Zincirli, 2020, s. 232). Zincirli' ye göre bu etkinliklerin sağlıklı bir şekilde uygulanması, okul yöneticilerinin okul içindeki ve dışındaki tüm paydaşlarla işbirliği yapmasıyla mümkündür. Böylece okullar tüm toplumsal kurumlarla kolektif hareket ederek ulusu hayatta tutma (Aslan, 2021, s. 205) görev ve sorumluluğunu üstlenmiş olmaktadır. Okul yönetiminin bu sorumluluğu yerine getirmede bir katalizör olduğunu düşünmek mümkündür; çünkü okulların başarısı ve etkililiği iyi yönetilmelerine (Memduhoğlu, 2007, s. 87; Saidun, Tahir, & Musah, 2015, s. 562), okul yöneticisinin yetkinliğine ve kalitesine bağlıdır (Recepoğlu ve Kılınç, 2014, s. 1821).

Bir okulun yönetimi eğitim-öğretim, öğrenci, destek hizmetleri... gibi faaliyetleri üstlenmektedir ve bu faaliyetler okul müdürü önderliğinde okulun yönetim ekibi tarafından uygulanmaktadır (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007, s. 422). Okulun amaçlarına ulaşabilmesinde insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir (Taymaz, 2019, s. 55).

MEB'e (2013) göre okul yöneticileri, okulun iç ve dış paydaşlarına liderlik yaparak verimliliği artırmada, ekip ruhu oluşturmada, okul-çevre ilişkisini düzenlemede, kurum kültürü oluşturmada, okulu hizmete hazır bulundurmada, okulu yenileme ve geliştirmede, tüm kaynakları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmada sorumluluk sahibidir (m. / 77). Genel anlamda okul yönetimi "araştırma ve planlama, örgütlenme, rehberlik etme, izleme, denetim ve değerlendirme, iletişim ve yönetişim" görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür.

Bu yükümlülüğü yerine getirebilmek için alana hâkim, yönetim becerilerine sahip, etkili ve nitelikli kişilerin yönetici olarak seçilmeleri beklenmektedir.

## 2.2. Okul Yöneticilerinin Görevleri

Okul yönetiminden sorumlu kişiler 26.07.2014 tarihli RG' de yayımlanan 29072 sayılı MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 39., 40. ve 41. maddelerinde belirtilmiştir (MEB, 2014a). Buna göre "müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenler" in okul yönetim sürecinde yetkili kişiler oldukları ve okul müdürünün bu sürecin işleyişinden birinci derecede sorumlu olduğu görülmektedir. İlgili yönetmelikte belirtildiği üzere okul müdürleri:

Okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar ( m./ 39).

Müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları ise müdürün olmadığı zamanlarda ona vekâlet eden kişilerdir ve kendilerine tanımlanan görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

Okul müdürlerinin görev tanımlarına 7 Eylül 2013 tarihli RG' de yayımlanan 28758 sayılı MEB OKY'nin 78. maddesinde ( MEB, 2013) ve 2508 sayılı TD'de ( MEB, 2000, ss. 65-81) yer verildiği görülmektedir. Hâlâ yürürlükte bulunan 6 Ekim 2015 tarihli RG'de yayımlanan 29494 sayılı "MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik" okul müdürlerinin müdürlük görevlerini aslında ikinci görev olarak yürüttüğünü belirtmektedir ( MEB, 2015).

Okul müdürü eğitim hedeflerine en etkili şekilde ulaşılabilmeye okulun insan ve madde kaynaklarını koordine eden ve işe koşan kişidir (Özdemir, 2009, s. 282). Benzer



şekilde Çevik de (2019, s. 510) okul müdürünün okul örgütünü geliştirmekle ve mevcut kaynakları düzenleyerek okul verimliliğini artırmakla yükümlü olduğunu düşünmektedir.

İlgili yönetmelikler gereği okul müdürünün eğitim-öğretim, öğrenci, personel ve finans işlerinden okulun fiziki ortamının, çevreyle ilişkilerinin düzenlenmesine; okul geliştirme ile ilgili atılacak tüm adımlardan öğretim etkinliklerinin denetlenip gerekli tedbirlerin alınmasına ve eksikliklerin giderilmesine kadar sorumluluk üstlenmiş olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin görev alanlarının bir okulun ayakta kalabilmesi için gerekli olan tüm süreçleri kapsadığı düşünülebilir. Bu süreçlerin etkili ve verimli yürütülmesinde okul müdürleri görev dağılımı ve yetki devri yapabilir.

Okullar, MEB tarafından belirlenen esaslar doğrultusunda yönetilmektedir. Buna bağlı olarak okul müdürüne yüklenen görev alanları aslında okul yönetiminin üstlendiği görevleri tanımlamaktadır. Tanımlanan görevlerin yürütülmesi sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümünden de okul müdürleri mesul olmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012, s. 353; Cemaloğlu, 2005, s. 263).

Yönetmeliklerde okul müdürlerine yüklenen formal görevlerin küresel dünya anlayışına bağlı olarak farklı rol ve sorumlulukları da beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Bu anlamda okul müdüründen beklenen liderlik anlayışları ile ilgili çalışmaların ampirik birikime sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürü, küresel dünyanın taleplerini karşılamada herkesi *öğrenen* olmaya, *eleştirel düşünmeye* ve *işbirliği içinde çalışmaya* teşvik eden kişidir (Department of Defense Education Activity -DODEA- , 2014). DODEA, 21. yüzyılda okul müdürlerinin dört rolde mükemmellik gösterecek kadar etkili olması gerektiğini belirtmektedir (s. 4):

1. Vizyoner liderlik: Yüksek öğrenci performansı için mükemmelliğe yönelik ortak bağlılık.

2. Öğretim Liderliği: Öğrenci merkezli bir okul oluşturarak tüm öğrencilerin öğrenmesini sağlama, yenilikçi öğrenme deneyimleri oluşturma, öğrencilerin hayatta başarıyı yakalayabilmeleri için tüm paydaşları işbirliği içinde tutma, her öğrencinin akademik, sosyal ve duygusal gelişimini desteklemek için verileri bilinçli bir şekilde kullanma.

3. Örgütsel liderlik: Öğrenci başarısı için engelleri ortadan kaldırma, kaynakları en üst düzeye çıkarmak için okulu ve toplumu birleştirerek girişimci bir kültür oluşturma ve yönetme.

4. İşbirlikçi Liderlik: Öğrenci başarısı için tüm personelin, velilerin, öğrencilerin, toplumun tüm ortak paydaşlarının katılımını ve bu katılımın sürdürülebilirliğini sağlama.

Okul müdürlerinden beklenen bu liderlik rolleri, madde ve insan kaynaklarını kullanmadaki performansları etkili okulların inşasında itici bir güç olabilmektedir. Bu bağlamda etkili okullar öğrenci başarısını sağlamak için okulun fiziksel ortamını, öğretim materyallerini, insan ve madde kaynaklarının tümünü etkili kullanarak üst düzey bir öğrenme ortamını oluşturmuş olmaktadır ( Özdemir ve Sezgin, 2002, s. 272) .

McEwan'e (2018) göre - içlerinde 37 etkili yöneticinin olduğu 150 kişiyle yaptığı görüşmeye bağlı olarak - etkili okul yöneticileri şu özellikleri taşımaktadır (ss. 6-158):

1. İletişim uzmanıdır: İlgilenir, dinler, empati kurar, kendini ifade eder, doğru sorular ile asıl kastettiklerini sorar, söylediklerini kast eder, eleştiriyi kabullenir, iletişimde yaratıcıdır, farklı fikirde olduğunu uygun biçimde dile getirir, velileri dinler, çalışanlarıyla duygusal ve mesleki bağ içindedir, öğrencilerle ve üst yönetimle iletişim halindedir, iletişimde üretici-destekleyici- katkı sağlayıcıdır, sıradan konularla sohbet etmeyi bilir.
2. Eğitimidir: Her öğrencinin öğrenebileceğine inanarak öğrencinin başarması için program geliştirip öğretmenlere eğitim ve destek sağlar, akademik standartlar oluşturup uygular, öğretime odaklanır, sürekli öğrenmeye modellik eder, öğretmen liderliğini geliştirir, öğrenme toplulukları oluşturur.
3. Vizyon sahibidir: Kendilerini özel seçilmiş hisseder, çözümleri, hedefleri ve hayata dair öngörülerini vardır, nerede önde olduklarını bilir, ikna edici vizyonlara sahiptir, vizyonlarını açıkça ortaya koyarak ve onları gerçekleştirmeye çalışır.
4. Kolaylaştırıcıdır: İnsanları birbirine bağlayıp bir liderler topluluğuna dönüştürür, insanların potansiyelini kullanır, “ben” değil “biz” der, evrak işleri yerine insanla alakadar olur, çeşitliliğe değer verir, gücü paylaşır, velileri sürece dahil olmaları için teşvik eder, öğrencilerle vakit geçirir.

5. Değişim uzmanıdır: Belirsizliklerin ve kargaşanın üstesinden gelebilir, direnenlere saygı gösterir, ileri görüşlüdür, güçlü olduğunu bilir, süreç odaklıdır, kısa süreli başarılar tasarlar, ekiplerine güven duyar ve onları güdüler, kendini yenilemek arzusundadır.
6. Kültür mimarıdır: Kültürün etkisini anlayarak takdir eder, iyi bir kültürün nasıl olduğunu bilir, temel değerlerin gelişimini kolaylaştırarak doğrudan aktarır, kültürü destekleyen ve güçlendiren kişileri ödüllendirir ve cesaretlendirir, insanların tercih ettikleri kültürü inşa eder.
7. Harekete geçiricidir: İnsanları harekete sevk eder, girişimcidir, risk alır, fırsatları kaçırmaz, makro yönetim uygular, işlerin gerçekleşmesini sağlar, şaşırtıcıdır, coşkuludur.
8. Üreticidir: Aslolanın başarı olduğunu bilir, yoğunlukla başarıyı karıştırmaz, verileri temel alır, her bir öğrenciyi dikkate alır, misyonları akademi odaklıdır, öğretmenlere sorumluluk vermekten kaçınmaz.
9. Karakter mimarıdır: Güvenilirdir, özgün ve saygılıdır, cömert ve alçakgönüllüdür, tutarlıdır, tavsiye etmez örnek olur, öğrencilerin kişiliklerini geliştirmeye odaklıdır.
10. Katkıda bulunandır: İnsanları yönlendirmede hizmet etmeyi seçer, kendini tanıır ve detaylı düşünebilir, himayecidir.

Yirci ve Berk'in (2021) araştırma bulgularına göre ise etkili okul müdürü: "güvenilir, dürüst, anlayışlı, merhametli, sabırlı, saygılı, güler yüzlü, nezaketli ve mütevazı, empatik olma" gibi *kişilik özellikleri* ile "adil, tutarlı, yeniliklere açık, işbirlikçi, özgüvenli, yol gösterici, vizyon sahibi, cesaretlendirici, kriz yönetim ve problem çözme becerisine sahip, personelini koruyan, ikna kabiliyeti olan, özeleştirici yapabilen, eleştiriye açık, zorlayıcı gücü kullanmayan, yerine göre otoriter davranmayı bilen, başkalarının etkisinde kalmayan" gibi *liderlik özellikleri* gösterebilen kişilerdir (s. 580).

Okul yöneticilerinden beklenen bu yeterlilikler, içeride okulun tüm paydaşları ve okul başarısı; dışarda ise eğitim sistemi ve toplum başarısı üzerinde etkili olmaktadır (Erçetin ve Eriçok, 2016, s. 244). Bu verilerden yola çıkarak okul yöneticilerinden beklenenin bir statüko sürdürücüsü olmaktan öte bir lider olma anlayışına dönüştüğünü

görmek mümkündür. Okul müdürlerinin öğretim sürecini yönlendiren ve tüm okul paydaşlarını etkileyen rolleri, onların lider özelliklerini de ortaya koyabilir. Okul müdürleri, çağın gerekliliklerine dönük evrilmeyi okulda başlatacak fail olarak kabul edilebilir ve onlardan beklenen özellikler etkili bir yönetim sürecinin gerçekleşmesine ışık tutabilir.

### **2.3. Okul Yönetim Süreçleri**

Belirlenen amaçlara ulaşmada rastgele bir yol izleyerek etkili sonuçlar almak mümkün görünmemektedir. Eğitim örgütlerinde yöneticinin yönetim eylemlerini örgüt lehine şekillendirmesi, eylemlerin istenen doğrultuda işlerlik göstermesi beklenmektedir. Okul tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için okulda uygulanan bütün iş ve işleyişler okuldaki yönetim süreçlerini ifade etmektedir (Polat ve Küçük, 2012, s. 438 ). Yönetim süreçlerinin etkili uygulanması eğitim hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Tofur ve Yıldırım, 2021, s. 965 ).

Girdi ve çıktı öğelerinin dengesi, eğitim sisteminde arzu edilen unsurlardandır. Bunun için doğru ortamın hazırlanması ve yönetim süreçlerinin etkili takip edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Campbell- Gregg yönetim süreçlerini “ a) karar, b) planlama, c) örgütleme, ç) iletişim sağlama, d) etkileme, e) eşgüdümleme, f) değerlendirme” şeklinde tasnif etmiştir ( Bursalıoğlu, 2010, s. 80).

Hangi bağlamda olduğuna bakılmaksızın yönetimde başvurulan tüm süreçler aslında hep aynıdır (Kahramanoğlu, 1990, s. 7). Yönetim süreçlerine ilişkin teorik çerçevede edinilen bilgiler günümüz örgüt yapılarında da kullanılmaktadır. Eğitim örgütleri açısından ele alındığında bu süreçlerin “karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve değerlendirme (denetleme)” başlıklarıyla organize edilmesi uygun bulunmaktadır ( Kıral ve Deliveli, 2019, s. 162). Kıral ve Deliveli, sürecin işlevselliği açısından bu basamakların birbirini takip etmesi gerektiğini, merkezde ise karar verme sürecinin olduğunu belirtmektedirler.

#### **2.3.1. Karar Verme**

Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğünde (2021) karar, “bir iş ya da sorun hakkında nihaî değerlendirme; durum tartışmalarından sonra verilen hüküm; değişmezlik ”gibi

anlamlar ifade etmektedir. Karar, eyleme geçmeden önce düşüncedeki son evre olarak değerlendirilebilir ve bir süreç içinde gelişir. Bir yönetici karar verdiğiğinde aslında bu sürecin sonucunu açıklamış olmaktadır (Koçel, 1998, s. 40).

Kıral (2015) karar vermenin “hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemlerle ilgili alternatiflerin araştırılması, doğru zaman ve yerde kullanabilmek için bu seçenekler arasından seçim yapılması süreci” olduğundan bahsetmektedir. Rasyonel bir şekilde verilmek istenen kararlarda ise sırasıyla “*problemin tanımlanması, amacın belirlenmesi, alternatiflerin oluşturulması, seçeneklerin değerlendirilmesi, karar verme ve kararı uygulama, uygulanan kararın gözlemlenip değerlendirilmesi*” aşamalarının takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir ( s. 75).

Karar verme süreci var olan seçenekleri değerlendirerek zaman kaybetmeden en uygun çözümü seçmeyi gerektirir (Kıral ve Deliveli, 2019, s. 164). Verilen ya da verilmeyen kararların örgütün geleceğini şekillendirme potansiyeli olduğunu söylemek mümkündür.

Harrison ve Pelletier (2000) karar verme sürecinde yönetsel hedeflerin belirlenmesi, alternatiflerin aranması-karşılaştırılması, bir eylem planı seçilmesi ve kararın uygulanmasıyla birlikte kontrolünün sağlanması süreçlerinin varlığından bahsetmektedir (s. 466). Bu süreçler “*çözüm üretirken beraberinde yeni sorunlara neden olabilir, yönetim sürecinin karmaşıklığından ötürü rasyonel davranma yerine tatmin edici çözümleri seçme, genel bir davranış örneği olarak karar verme ve değerlerin karar vermede önemli olması*” varsayımlardan ibarettir ( Hoy, & Miskel, 2020, ss. 301 – 303).

Değişimin hızla ivme kazandığı günümüzde koşulların stabil olmadığı, dinamik yaşamın etkisiyle amaçlar ve çözümlerin girift hale geldiği görülmektedir. Okullar tıpkı kaotik sistemlerde olduğu gibi doğrusal olmama, öngörülemez, sürekli değişim içinde olma özellikleri taşımaktadır (Bakioğlu ve Demiral, 2014, s. 11). Bu belirsizlik okullarda alınacak kararların isabetliliğini önemli ölçüde etkileyebilir.

Karar verme sürecinde bir durumu etkileyen pek çok değişkenin olması her yönüyle rasyonel davranmayı mümkün kılmayabilir. Koçel’e (1998) göre çoğu zaman yetersiz ve kısıtlı bilgiler arasından seçim yapmak bu süreçte rasyonel olmayı zorlaştırmaktadır. Koçel, insan zihninin hesap yapma kapasitesinin kısıtlı oluşunu, sorunların kaotikliğini ve belirsizliğini, gerekli bilgilere tam ve zamanında ulaşamamasını rasyonellikten uzaklaştırıcı faktörler olarak nitelendirmektedir (s. 56).

Karar vermeyi “bireysel ve grup olarak karar verme” faaliyetleri şeklinde değerlendiren Lunenburg ve Ornstein (2013), okul yöneticilerinin sıklıkla yoğun tempo içinde zaman sınırlaması ve baskı altında karar almak zorunda olduğunu belirtmektedirler. Grup olarak verilecek kararın bireysel olana nazaran “kalite, yaratıcılık, kabul edilebilirlik, anlaşılabilirlik ve doğruluk” açılarından daha faydalı olacağına değinen araştırmacılar, okul yöneticilerinin bireysel karar verme becerileri yanında grup halinde karar verme becerilerini de geliştirmeleri gerektiğini öne sürmektedirler (ss. 145-146). Okullarda kurulacak komisyonlar, kurullar ya da zümreler aracılığıyla grup düzeyinde kararlar alınması mümkün görünmektedir.

Tofur ve Yıldırım’ın (2021) araştırma sonuçları, okul yönetiminin karar verme sürecinde karşılaştığı sorunların mevzuat ile uygulamalar arasındaki farklılıktan, mevzuatın dışına çıkamamaktan ve bürokratik işlerin yoğunluğundan ileri geldiğini göstermektedir (s. 970). Bu noktada okul yöneticilerinin bireysel davranmaktan öte karar verme birimleri oluşturarak bu süreci yönetmelerinin elzem olduğu düşünülmektedir.

### **2.3.2. Planlama**

Planlama, belirlenen amaçlara yönelik kurum çalışmalarının bütünlük ve uyum içinde yürütülmesini, geleceğin programlanarak kritik vakaların erkenden tespit edilmesini ifade etmektedir ( Polat ve Küçük, 2012, s. 438 ). Başka bir ifadeyle planlama yönetime yol gösteren bir pusula, eyleme geçmeden önce düşünmeyi sağlayan zihinsel bir süreç olarak kabul edilebilir (Bursalıoğlu, 2010, ss.: 97-98). Örgüt kaynaklarının nasıl temin edilip kullanılacağına, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede uygulanacak eylem setlerinin neler olacağına karar vermede planlamanın önemli ve etkili olduğu düşünülmektedir. Planlama yapma, geleceğe dönük öngörüde bulunma olarak değerlendirilebilir.

Yönetim sürecindeki kompleks işlerin muntazam olarak yürütülmesi planlama sayesinde olmaktadır (Arslan ve Küçüker, 2016, s. 844). Rastgele yapılmış bir planlama zaman ve kaynak israfına yol açabilmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019, s. 172). Bu süreçte yöneticiden elindeki kaynakları nasıl, ne için ve hangi sürede kullanacağını bilmesi beklenmektedir.

Yönetimin bir işlevi olarak planlama yapmanın faydalarını Demirdizen (2012) şöyle sıralamaktadır ( s. 2):

1. Zaman ve emek savurganlığını önleyerek yöneticileri amaç üzerine odaklar.
2. Ortak çabaları mümkün kılarak yetki devrini sağlar.
3. Tüm imkanların amaca yönelik olup olmadığının kontrolünü sağlar.
4. Daha akılcı kural ve prensiplerin geliştirilmesini sağlar.
5. Denetimde uygulanacak standartları ortaya koyar.

Her zaman faydalı olduğu iddia edilen planlamanın sakıncaları olduğu da düşünülmektedir. Nitekim Şimşek ve Çelik (2012) planlamanın sakıncaları ile ilgili şunları belirtmektedir (s. 24):

1. Yüksek kalitede çalışanlara ve kaynak kullanımına ihtiyaç duyulduğundan maliyetlidir. İyi bir planlama, büyük ölçüde zaman ve kaynak kullanmayı gerektirir.
2. Planın tam yapılamaması, gereğinden uzun ya da kısa süreyi içermesi, ulaşılabilecek hedeflerden öte dilek ve istekleri kapsamaması gibi sorunlar içerebilir.
3. Kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek hatalar istenmeyen sonuçlara yol açabilir.
4. Planlamanın *geleceği tasarlamak* prensibine olan bağlılık, var olan durumun dikkate alınmamasına sebep olabilir.
5. Uzun süreyi ihtiva eden planlarda isabetli olma şansı azalırken kısa süreli planlar da beklenen faydayı sağlamamaktadır. Bu sebeple planlamada en uygun sürenin göz önünde bulundurulması önemlidir.
6. Planlama için ayrılan zamanda hız ve isabetlilik dengesini sağlamak gerekir. Kritik zamanlarda hızla yapılan planlamanın eksikliği ile uzun vadeyi içeren ancak eksiksiz hazırlanan planlama arasındaki dengenin kurulmaması istenen faydayı sağlamayacaktır.
7. Planı uygulayacak olan yöneticilerin inisiyatif alma ve teşebbüs alanları daralmakta, eylem becerileri engellenmektedir.

Planlama yapmanın bir süreç olduğunu ifade eden Koçel (1998), bu sürecin aşamalarını şu şekilde ifade etmektedir (ss. 74- 79):

1. *Sürecin başlangıcı (Misyon açıklamaları ve vizyon):* Örgütlerin var oluş sebepleri onların misyonlarıdır. Misyonun yazılı metin halinde sunulması örgüt çalışanlarının bilinçli hareket etmelerine, kişisel becerilerini örgüt yararına kullanabilmelerine katkı sağlamaktadır. Vizyon, örgütün gelecekteki pozisyonu ve görünümü üzerine belirlenen hedeflerdir.
2. *Hedef ve amaçların tayin edilmesi:* Yöneticinin belli bir zaman diliminde neyi, ne kadar gerçekleştirmek istediğini ve nereye varmak istediğini planlamasıdır. Belirlenen amaç ve hedeflerin ölçülebilir düzeyde olması, yapılacak eylemleri göstermesi ve zaman boyutuna sahip olması gerekmektedir.
3. *Amaçlara ulaştıracak farklı yolların tayin edilmesi:* Bu safhada daha önce denenmemiş olanı tercih etme, yaratıcılık, daha az riskle daha büyük avantajlar sağlama söz konusudur. Yöneticilerin uzman ya da danışman görüşlerine en fazla başvurabilecekleri bir aşamadır.
4. *Seçenekler arasından tercih yapılması:* Amaca ulaşmada belirlenen yollardan birini seçme ve var olan kaynakların ne şekilde, hangi yönde kullanılacağını belirleme aşamasıdır.

Yapılacak planların netliği ve planlamalara örgüt üyelerinin de dahil edilmesi, kolektif çalışmalarla işbirlikçi bir ortam oluşturulmasına ve amaçlara yönelik eylem planlarında herkesin sorumluluk almasına katkı sağlayabilir.

### **2.3.3. Örgütlenme**

Örgüt faaliyetlerinin etkili olması amaca dönük örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır. Karmaşanın önlenmesi ve etkinliklerin istenen doğrultuda gerçekleştirilebilmesi aynı amaç etrafında toplanan insanların ilişkileriyle sağlanabilir. İşbirliği içinde yürütülen etkinliklerin örgütün varlığını devam ettirmesinde ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olduğuna inanılmaktadır. Örgütün amacına ulaşabilmesi için gereken yapının oluşturulması eylemi, *örgütlenme* olarak tanımlanmaktadır (Altınışik, 2021, s. 135).



Taymaz' a (2019) göre örgütlenme, amaca uygun olarak gerekli yapıyı kurma, kadrolama ve donatım süreçlerinden oluşmaktadır (s. 39). Örgütte formal ve informal boyutların varlığından bahseden Taymaz, *formal boyutun* ( yapıyı kurma, kadrolama, donatım) “model saptama, alan ve kademeleri belirleme, görev, yetki ve sorumlulukları saptama, araç ve gereçleri sağlama”; *informal boyutun* (anlayış, ilişkiler kurma) ise “personel yeterliliklerini belirleme, kişilerarası ilişkiler sağlama, gruplar arası ilişkiler sağlama, ahenkli ilişkiler kurma” özellikleri olduğunu belirtmektedir(s. 40). Örgüt basamaklarının oluşturulması, bunların yetki, sorumluluk ve ilişkilerinin belirlenmesi, buna göre personel atamalarının yapılması örgüt yapısını oluşturmaktadır ( Bursalıoğlu, 2010, s. 109).

Formal yapının okullardaki hiyerarşik düzeni ifade ettiği bilinmektedir. Bunun yanı sıra okullarda kişiler arasındaki ilişkilerin ön plana çıktığı informal örgüt yapıları da görülmektedir. İnfomal örgüt yapılarının iletişim ve ilişki boyutunda geliştiğini söylemek mümkündür. Okullarda bu iki yapının birbirini destekleyecek şekilde oluşturulması beklenmektedir.

Kahramanoğlu (1990) örgütlemenin amaca ulaşmada etkili olması için yapılacak faaliyet veya görevlerin, bunların hangi idari birimler tarafından yürütüleceğinin, bu birimlerde istihdam edilecek çalışanların sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Ayrıca yönetim birimlerinde çalışanlara gerekli yetki ve sorumluluk verilmesi, maddi kaynakların yeterli miktar ve nitelikte temin edilerek amaca uygun yönlendirilmesi, tüm üretim araçlarındaki ilişkilerin resmi olarak düzenlenmesi, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesiyle görevli bir yapının oluşturulması, gerekliliğinden bahsetmektedir (s. 17). Söz konusu eylemlerin gerçekleştirilmesinde bir yönetici olarak okul müdüründen okulun amaçlarına dönük bir örgüt yapısını kurması beklenmektedir.

#### **2.3.4. İletişim**

İletişim kişiler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Başka bir deyişle iletişim, bireylerin aynı iletişim kod ve kanalları yoluyla birbirlerine anlamlı mesajlar iletme sürecidir ( Ulağlı ve Eriş, 2020, s. 3). Lunenburg ve Ornstein 'e (2013) göre iletişim, çevreden örgüte gelen girdiler ile örgütten çevreye giden çıktılara aracılık etmektedir ( s. 156).

Örgüt üyeleri arasında iletişim ile örgüt amacına yönelik gerekli bilgi/anlam aktarımı sağlanmaktadır. Farklı bir ifadeyle örgütte iletişim, politik kararların iletilmesi, dönüt sağlanması ve örgüt içi gelişmelerle ilgili üyelerin haberdar edilmesi amacını taşımaktadır ( Bursalıoğlu, 2010, s. 114). Örgüt içinde ve dışında işlerin aksamaması için iletişimin kesintisiz devamını sağlamak önemlidir.

Örgüt yapılanmalarında formal ve informal iletişim süreçlerinden bahsetmek mümkündür. Bursalıoğlu (2010), örgütün formal yanını hiyerarşi kanalıyla işleten formal iletişimin üstten alta, alttan üste olacak şekilde çift yönlü gelişmesi gerektiğini düşünmektedir. Formal iletişimde yazışmalar, talimatlar, duyurular, raporlar, emirler... yoluyla yasaların öngördüğü şekilde anlam aktarımı gerçekleşmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin iletişim düzenini kurmayla ilgili kendilerini yetiştirilmiş olmaları beklenmektedir. Ayrıca yapılacak işler, düzenlemeler vb. hakkında paydaşlarını bilgilendirebileceği etkili bir iletişim sistemi kullanmaları örgütün verimliliği açısından önemli görülmektedir.

İnformal iletişim, bireylerin ya da grupların arasındaki ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Koçel'e (1998) göre informal iletişim "haberleşmedeki sorunların çözümü, eşgüdüm sağlama, çatışmaların çözülebilmesi, bilgi paylaşımı" gibi örgüt başarısına katkı sunmanın yanı sıra " dedikodu yapma, yalan söyleme, yanlışya sebep olma, karalama" gibi sonuçlara da neden olabilmektedir. Koçel, örgüt içinde informal iletişimin oluşma sebepleri ile ilgili şu tespitlerde bulunmaktadır (s. 365) :

1. örgüt içinde güvensizlik ve gelecek kaygısı oluşturan durumlar
2. örgüt içindeki belirsizlikler
3. örgüt içinde ve yönetimindeki büyük değişiklikler
4. örgüt üyelerinin bireysel özellikleri
5. örgüt içindeki formal kanalların yetersizliği
6. örgüt içindeki formal iletilere duyulan güvensizlik
7. örgüt içindeki gruplaşmalar ve klikleşmeler
8. örgüt içinde söylenenler ile yapılanlar arasında oluşan farklılıklar
9. bilerek ve bilinçli olarak oluşturulan nedenler

İletişimin örgütsel uygulamaları ve örgütsel değişimleri yönlendirdiğini belirten Şişman (2021), iletişimin işlevlerini “insan davranışları etkileyerek değiştirmek, örgüt içinde haber ve bilgi akışını sağlamak, ilişkileri geliştirmek, eşgüdüm sağlamak, örgütsel görevlerin yerine getirilmesini sağlamak, örgüt üyelerine bilgi vermek, bireylere komut vermek ve yönlendirmek” şeklinde sıralamaktadır (ss. 193-194).

Bursalıoğlu (2010), örgüt içindeki etkili iletişim ağını sağlayabilmek ve sürdürebilmek için yöneticilerin kendilerini benimsetmeleri, yeterli iletişim akımını sağlamaları gerektiğini ifade etmektedir. Bursalıoğlu, bu hususta yöneticilerin izlemesi gereken iletişim stratejilerini ve ilkelerini “ girişimi herkesten önce ele almak, yapıcı fikirlerle iletişime başlamak, etrafındakilerin katılımını ve işbirliğini sağlamak, diğer liderleri de yapılan çalışmalara katmak, katılımcıları motive etmek, başarılı işleri görünür kılmak, gereksinim ile doyum arasındaki dengeyi sağlamak, dedikodulara gerçeklerle engel olmak, iletişim engellerini bilmek ve bunları değerlendirmeye almak, farklı fikirlere saygı duymak, önemli haberleri tekrarlamak, bütün iletişim araçlarını kullanmak, destek ve zıt güçleri tanımak, iletişimi kesintisiz sürdürmek” şeklinde özetlemiştir ( s. 119).

### **2.3.5. Etkileme**

Taymaz (2019) etkileme sürecini, “örgütün amaçları doğrultusunda çalışanları eylemlerine yön verme, çalışanları güdüleme ve alınan kararları uygulamak için insanları yönlendirme” olarak tanımlamaktadır (s. 45). Taymaz’a göre yöneticiler, çalışanların neyi, ne zaman ve nasıl yapacakları hususunda yazılı ya da sözlü şekilde talimatları kullanarak onları etkilemektedirler (s. 46).

Etkilemeyi, çalışanların verimliliğini artırmada en iyi yol olarak kabul eden Gül ( 2020), yöneticilerin yetki yerine etkileme yollarını kullandıklarında çalışanlardan daha etkili hizmet alınabileceğini belirtmektedir. Gül, kurum ihtiyaçları yanı sıra bireysel ihtiyaçların da dikkate alındığı, çalışanların karar sürecine katılarak değerli hissettirildiği, hizmet içi eğitimlere yönlendirilerek davranışların değiştirilebildiği, kurum içinde “biz” kavramının oluşturulabildiği bir etkileme sürecinin olması gerektiğinden bahsetmektedir (ss. 84-85).

Öğrenci gelişimini sağlamada kurum içinde yapılacak tüm etkinliklerin amaca yönelik organize edilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların motivasyonunu sağlamak, yöneticinin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiyle doğru orantılı görünmektedir. Okul müdürünün öğretmen, öğrenci ve hatta veli üzerinde oluşturacağı etkinin, amaca ulaşmada atılacak adımları da şekillendirdiğini düşünmek mümkündür.

Okul müdürü sadece direktif verici değil; daha özgün, daha yaratıcı fikirlerin ve eylemlerin oluşabilmesinde destek verici olmalıdır (Ada ve Küçükali, 2016, s. 144). Akçadağ (2021), formal güç kaynaklarının kullanımından ziyade informal güç kaynakları ile gerçekleştirilen etkileme eylemlerini daha etkili bulmaktadır. “ Kurulan dostluk ilişkileri, oluşturulan güven duygusu, itibarlı olma, karizma, değer birlikteliği, sosyal ilişkiler ” ile edinilen gücün davranışları yönlendirmedeki etkisinin daha fazla olduğunu belirtmektedir (ss. 199-200).

### **2.3.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Keskinkılıç (2016) eşgüdümlemeyi eğitim amaçlarını gerçekleştirmede okuldaki tüm güç kaynaklarını senkronize hale getirmek olarak tanımlamaktadır (s. 106). Köybaşı' na (2017) göre eğitim örgütlerinde eşgüdümleme; eğitim öğretimde birlikteliği, öğretmenlerin yardımlaşmasını ve işbirlikçi olmasını, kaynak kullanmada rehber olmayı, kararların aktif biçimde uygulanmasını sağlamakta; ayrıca yapılan işlere dönüt verirken yapılacak işlere rehberlik etmektedir (s. 51).

Örgütteki her birimin aynı amaç için çalışması beklenmektedir. Örgüt içinde koordinasyonun olmaması amaçlardan sapmaya sebep olabilir. Gül (2020), aynı amaç etrafında toplanıp çaba göstermeyi “işbirliği” olarak betimlerken çalışanların birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını “koordinasyon” olarak ifade etmektedir. Ona göre birbirlerinin ne yaptığını bilen ancak farklı amaçlar için çalışanlar olabilir (s. 86). Bu doğrultuda örgüt amaçlarına duyulan aidiyetin örgütteki tüm kaynakların harmonisine bağlı olması gerektiğini düşünmek mümkündür.

Şişman (2021) örgüt içindeki koordinasyonun sonuçlarını şu şekilde özetlemektedir (s. 196):

1. Örgütün ve örgüt fonksiyonlarının devamlılığını sağlama
2. Üyelerin yardımlaşmasını ve işbirliği içinde olmalarını sağlama

3. Kaynakların kullanımında verimliliği ve etkililiği sağlama
4. Kararların uygulanabilmesini sağlama
5. Üyelerin birbirlerinden ve eylemlerinden haberli olmalarını sağlama

Taymaz (2019) bir yöneticinin örgüt içinde ve dışında koordinasyon sağlamada yasalardan, geleneklerden, yeterlilik ve rollerden yararlandığını belirtmektedir. Buna göre bir yönetici “ilgili kanunlar, yönetmelikler; gelenekler, alışkanlıklar; bilgi, beceri ve tutumlar; vazifeler, yetkiler ve fonksiyonlar” aracılığıyla örgüt içinde eşgüdümü sağlamaktadır (s. 49). Eşgüdümün sağlanabilmesinde denetim, önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Akçadağ, 2021, s. 202).

### **2.3.7. Değerlendirme (Denetleme)**

Değerlendirme, yönetim sürecindeki aşamaların ne kadar etkili olduğunu, belirlenen amaçlara erişimde ulaşılan noktaları tespit etmeye dönük yapılan araştırma çalışmasıdır (Köybaşı, 2017, s. 53). Başka bir deyişle değerlendirme ( denetim), örgüt eylemlerinin başarı derecesinin objektif olarak tespit edilmesi olarak kabul edilmektedir (Ada ve Baysal, 2015, s. 86; Bursalıoğlu, 2010, s. 125; Kahraman, 2022, s. 450). Böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde belirlenen hedeflere ulaşma derecesini belirlemek mümkün olabilir.

Değerlendirmeyi örgüt hedeflerine ulaşmada takip edilen yolların gözden geçirilmesi, ulaşılmak istenen ile ulaşılmış olan arasındaki mesafenin kontrolü olarak nitelendirmek mümkündür.

Denetim eksikliklerin tamamlanması, olumlu özelliklerin desteklenmesi ve yol gösterici olmak için vardır (Koşar ve Buran, 2019, s. 1234). Üstlenilen görev ve işlerdeki olası sapmaları engelleyebilmek ve vaktinde müdahale edebilmek için kontrol mekanizmasına gereksinim duyulmaktadır (Toykok, 2017, s. 98). Köybaşı’ na (2017) göre değerlendirme, son adımda alınan bir karar değil, süreç içinde uygulanan bir faaliyettir ve bunun için belirlenen yöntemler ve ölçütlerle elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak tespitlerde bulunulur. Böylece ulaşılan enformasyonla iyileşmeyi sağlayacak yeni faaliyet girişimleri için ipuçları elde etmek mümkündür (ss. 54-55).

Okul içinde yapılacak denetimleri gerekli tedbirlerin sağlanması, eksikliklerin saptanması gibi eylem setlerini ihtiva eden bir süreç olarak nitelendirmek mümkündür. Okuldaki öğrenme ortamının geliştirilmesi için denetimler, proaktif bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Eğitimde denetim, kontrolden öte geliştirme amaçlı bir işleve sahiptir (Akbulut- Altınova ve Gündüz, 2021, s. 285 ). Denetim sayesinde öğretmen gelişiminin ve okullardaki etkililiğin artacağı, var olanlar ile sonuçlar arasındaki boşluğun doldurulabileceği düşünülmektedir. Ghavifekr, Husain, Rosden, ve Hamat (2019) okullarda denetimin öğretim etkililiğini artıracaklarını, etkili denetimlerin etkili sınıf öğretimi sağlayacak şekilde öğretmen performansını artırmaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Denetimler olmadan öğretim kalitesini iyileştirmenin zor olacağı kanaatinde dir( s. 39).

Demirkasımoğlu da (2011) eğitimde etkililiğin planlanan ve ulaşılanın farkını ortaya koyabilmeye bağlı olduğunu, bu sürecin denetleme ve değerlendirmeye tamamlanabileceğini belirtmektedir (s. 24). Berna (2022) eğitim denetimini; eğitsel etkinliklerin amaca ulaşma seviyesini belirleyen, eksiklik ve sorunların tespit edilerek çözüme kavuşturulmasını sağlayan bir süreç olarak değerlendirmiştir (s. 6). Buna ilaveten eğitimin niteliğini artırarak hedeflere ulaşmayı denetimin amacı saymaktadır.

Eğitimde denetimin amacı Çiçek-Sağlam ve Aydoğmuş'a (2016) göre çalışmaların amaca uygun olup olmadığı irdelemek, verimin artırılması için öneriler sunmak, kurum çalışanlarının gelişimi için rehberlikte bulunmaktır (s. 20). Başka bir yaklaşımla, öğrenme ve öğretme sürecinin geliştirilmesinde öğretmene destek olmak denetimin gerçekleştirilme amacıdır (Uğurlu ve Usta, 2016, s. 139). Böylece öğretmenlerin öğretim yeterliliklerini geliştirmelerine, okul başarısının ve öğrenci öğrenmesindeki kalitenin artırılmasına fırsat sunulacağı öngörülmektedir.

Okul yöneticisinin formal rolü bu süreçlerin etkin yürütülmesini sağlayarak okullar için belirlenen amaçlara ulaşmada öncü olmaktır. Yönetim süreçlerinin işlevselliği okulları etkili ve verimli kılmada önem arz etmektedir.

#### **2.4. Meslekî ve Teknik Eğitimin Tanımı**

Gençleri istihdama hazırladığı ve sosyo-ekonomik zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olduğu için mesleki ve teknik eğitimin dünya çapında önemi

artmaktadır (Bhattarai, 2020, s. 106). Ülkemizde de gençlerin mesleki eğitim ile bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri ve çalışma hayatına aktif olarak katılmaları ekonomik üretime de katkı sağlayacaktır ( MEB, 2022a, s. 5 ). Buna bağlı olarak mesleki ve teknik eğitim, insanların topluma ve hayata uyum sağlayabilmesi için bir mesleğe özgü gereken bilgi ve kabiliyetleri kazandıran eğitim türü şeklinde değerlendirilmektedir (Ekşioğlu ve Taşpınar, 2019, s. 616).

Mesleki eğitim insanların bir ya da daha fazla işi yapabilmeye gereken yeterlilikleri sağlamayı hedefleyen az ya da çok yapılandırılmış bütün faaliyetlerdir ve yaşam boyu öğrenmenin temel unsurudur [ European Center for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), 2004, s. 13]. Bu doğrultuda mesleki eğitimi sadece tek bir işe özgü değil çok daha geniş bir meslek yelpazesine yönelik düşünmek mümkündür.

Mesleki eğitimin ülkenin gelişmişlik düzeyi ile direkt orantılı olduğuna (Albayrak, 2020, s. 2) inanılmaktadır; zira bilgi ve beceriyi aynı potada eritebilmenin ekonomik kalkınmayı da sağlayacağı düşünülmekte (Doğan ve Tuncer, 2021, s. 74), dolayısıyla işgücündeki eğitimin artmasının ekonomiyi de geliştireceği kabul edilmektedir (Çakmak, 2008, s. 35). Benzer bir yaklaşımla mesleki eğitimde şekillenen insan gücü, endüstri ve ekonomideki kalkınmayı yüksek oranda etkileme gücüne haizdir (Adıgüzel ve Berk, 2009, s. 221).

Evrensel eğitimde bireyin optimum potansiyel kullanabileceği meslek seçmesi ve üretime katkıda bulunması istenmektedir (Eryetiş, 2016, s. 4). Aynı zamanda bireyin akademik ve mesleki becerilerle ekonomik kalkınmada rol alması da (Suna, Tanberkan, Eroğlu, Özer ve Gür, 2020, s. 932 ) beklenmektedir. Kalkınmanın sürdürülebilirliği ve rekabet canlılığının vasıflı işgücüne bağlı olması (Alkan, Suiçmez, Aydınkal ve Şahin, 2014, s. 134) globalleşmenin hızı, teknolojinin sürekli yenilenmesi ve uluslararası pazarda yer alma mücadelesi insan kaynaklarına yatırımı gerekli kılmıştır (MEB, 2022b). Dolayısıyla insana yapılacak tüm yatırımlarda onlara hem akademik hem de mesleki beceri kazandırma sorumluluğunu üstlenen, Özkan'ın (2021, s. 2) ifadesiyle “*ekmek kazandıran*” eğitim anlayışı, mesleki ve teknik eğitim olarak kabul edilmiştir.

### 2.4.1. Mesleki ve Teknik Eğitimin Önemi ve Amacı

Mesleki eğitim ve öğretimin gençleri işe hazırlarken yetişkinlerin de yeteneklerini geliştirmelerinde ve işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılamada (OECD, 2015, s. 1), çağın gerektirdiği niteliklerle sürdürülebilir işgücü talebini sağlayan bir araç olmada [Merkez Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA), 2020, s. 1] merkezi bir rol üstlendiği sıklıkla vurgulanmaktadır.

Gençlerin profesyonel olarak olgunlaşmasına yardımcı olmak, uzmanlaşmayı sağlamak ve yeniliğe açık olmak yolunda mesleki eğitim ve öğretimin önemli bir görev üstlendiğine (CEDEFOP, 2018, s. 3) dikkat çekilirken yapılan araştırmalar ile önümüzdeki on beş yıl içinde işgücü piyasası ihtiyaçlarına yanıt vermede artış sağlanması, öğrencilerin topluma tam anlamıyla katılarak aktif vatandaş olabilmelerinde mesleki eğitim ve öğretimin rolünün daha da önem kazanacağı görülmüştür (CEDEFOP, 2020, s. 17).

UNESCO ve ILO' nun nitelikli teknik ve mesleki eğitim sisteminin oluşturulması için verdikleri tavsiye kararlarında mesleki ve teknik eğitim; “ (a) genel eğitimin ayrılmaz bir parçası, (b) mesleki alanlara hazırlık ve iş dünyasına etkin katılım için bir hazırlık aracı, (c) hayat boyu öğrenmenin bir yönü ve sorumlu bir vatandaş olmaya hazırlık, (d) çevresel açıdan sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etme aracı; (e) yoksulluğun azaltılmasını kolaylaştırma aracı” olarak görülmektedir (UNESCO, 2002, s. 7).

Mesleki eğitimin ne olduğuna dair yapılan tanımlamalar aslında amacını da açıklar niteliktedir. Bireyin ve toplumun birlikte gelişmesini sağlayan bir eğitim türü olduğu yönündeki açıklamalar alan yazın çalışmalarında sıklıkla görülmektedir. Eren (2021) mesleki ve teknik eğitimde amacın bir meslek için elzem olan becerilerin kazandırılarak ülke ve toplum ihtiyaçlarını en etkin şekilde karşılamayı sağlamak olduğunu ifade etmektedir (s. 90). Mesleki ve teknik ortaöğretimin sanayi, ticaret ve hizmet sektörleri için vasıflı iş gücü yetiştirdiğini ifade eden Şahin ve Fındık da (2008) bu kurumların aynı zamanda öğrencilerin üst öğretime devamını sağlayacak eğitimi vermek için kurulduğunu belirtmişlerdir.

Mesleki ve teknik eğitimde amaç, sektörün iş ihtiyaçlarını karşılayabilecek, yenilenen teknolojiyle intibak sağlayabilecek, paydaşların planlama ve karar alma süreçlerinde aktif olabilecekleri bir yapı oluşturmaktır (MEB, 2018b, s. 21). Bu



doğrultuda MEB'in yayımlamış olduğu raporda mesleki ve teknik eğitimin “ kalifiye iş gücü yetiştirerek üretime katkı sağlama, mesleki eğitimi katılımcı anlayışla yönetme, geliştirme ve kalitesini artırma, piyasa ihtiyaçlarına yönelik öğretim programı hazırlama, sosyal ve sektörel entegrasyonu sağlama, değişime adapte olacak yetkinlikleri kazandırma, ahilik anlayışına özgü iş ahlakı kazandırma, birey odaklı kalkınmada etkili olma, istihdamı artıracak girişimciliği sağlama” gibi önceliklere sahip olduğu vurgulanmaktadır( ss. 21-22).

#### **2.4.2. Meslek Liselerinin Çeşitleri**

Mesleki ve teknik eğitim örgün ve yaygın eğitim olarak hizmet vermektedir. Örgün eğitim kapsamında ise Meslekî ve Teknik Anadolu Liseleri (MTAL), Çok Programlı Anadolu Liseleri (ÇPL) ve Meslekî Eğitim Merkezleri (MEM) bulunmaktadır (MEB, 2023, Mesleğim Hayatım/a).

Bakanlığın 2014 yılında yayımladığı genelgede (MEB, 2014b) mesleki ve teknik ortaöğretimde okul çeşitliliğın azaltıldığı hükmü görünmektedir. Buna göre mesleki ve teknik eğitimdeki tüm okullar, MTAL, ÇPL ve MEM olarak bir araya getirilmiştir (MEB, 2019, s. 288). Türkiye’de mesleki eğitimin MTAL ve MEM olmak üzere iki kanaldan yürütüldüğü ifade edilmektedir(Özer ve Suna, 2020, s. 560; Özer, 2022 ).

Kalfalık ve ustalık eğitimi almak isteyenler MEM’e kayıt yaptırmaktadır. MEM’ de öğrenciler dört gün boyunca işletmelerde üretim sürecine dahil edilerek uygulamalı eğitimlerle mesleki becerilerini artırma imkanı bulmaktadırlar. Haftanın bir günü de okullardaki akademik eğitimlerine devam etmektedirler. Bu merkezlerden mezun olan öğrenciler ustalık belgesiyle işyeri açabilmekte, isteğe bağlı olarak fark derslerini tamamlamak suretiyle lise mezunu sayılabilmektedir (Özer ve Suna, 2022, s. 6 ).

ÇPL, genel öğretim programlarıyla mesleki ve teknik öğretim programlarının tek yönetime bağlı uygulandığı kurumlardır (MEB, 2018b, s. 23). Bu okullarda bazı programlar genel lise bazıları mesleki-teknik öğretim programlarını içermektedir. Nüfusun az ya da dağınık olduğu ve MEB tarafından uygun görülen alanlarda açılmaktadır.

Yetenek sınavı ile öğrenci alan Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri 2018’de Bakanlık tarafından Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

Örgün eğitim veren mesleki eğitim okulları Tablo 1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** MEB (2018b, s. 23)

| <b>Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi</b> | <b>Çok Programlı Anadolu Lisesi</b> | <b>Mesleki Eğitim Merkezleri</b> | <b>Güzel Sanatlar Lisesi</b> | <b>Spor Lisesi</b> |
|---|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Anadolu Meslek Programı (AMP)           | Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi    | Ustalık Programı (MEMP)          |                              |                    |
| Anadolu Teknik Programı (ATP)           | Anadolu Lisesi                      |                                  |                              |                    |
| Ustalık Programı (MEMP)                 | Anadolu İmam-Hatip Lisesi           | Ustalık Programı (MEMP)          |                              |                    |

Ülkemizde proje okul kapsamında olan MTAL’ ye Liselere Geçiş Sistemi(LGS) sınav puanına göre yerleştirme yapılırken, proje kapsamında olmayan MTAL’ ye ise yerel yerleştirme ile öğrenci kaydı yapılmaktadır. Bu okullardaki Anadolu meslek programlarına sınavsız geçiş ile mahalli yerleştirme yapılmakta, merkezî sınav sonucuna göre ise Anadolu teknik programına öğrenci kaydedilmektedir.

Anadolu teknik programına ise merkezi sınav ile yerleştirme yapılmaktadır. Anadolu meslek programları genel kültür dersleri ve bir mesleğe yönelik bilgi ve becerileri içermekte; Anadolu teknik programları ise öğrencilere mesleki bilgi ve beceri derslerinin yanı sıra dört yıl boyunca fizik, kimya, biyoloji ve matematik derslerini de ağırlıklı olarak vermektedir.

Anadolu Meslek programları uygulama ağırlıklı eğitim sunarken mezun ettiği öğrencilerin yükseköğretime devamından ziyade nitelikli teknik eleman olmaları yönünde hedef belirlemektedir. Anadolu Teknik programları ise akademik eğitim ağırlığı ile mezunlarının yükseköğretime devam etmelerini, böylece mesleki ve teknik yükseköğretimin nitelikli insan kaynağı ile donanmalarını hedeflemektedir ( Özer, 2018, s. 427).

Mesleki ve Teknik Anadolu liselerinden mezun olanlar, mezun oldukları program türünün alan ve dallarına göre diploma alırken işyeri açma, usta öğreticilik, EUROPASS belgeleri ile başardığı modülleri, ders ve kredileri gösteren belgeleri de almaya hak kazanmaktadırlar (MEB, 2023, Sıkça Sorulan Sorular).

Üretken bir toplumun kilit taşı sayılan, sanayinin temel iş gücünü oluşturan meslek liselerinde mesleki becerilerin ve bilgi birikiminin sağlanması için çeşitli alanlar ve bu alanlara ait dallar belirlenmiştir. Bu okullardaki alan ve dal listesine bakıldığında toplam 47 alan ve bu alanlar altında 105 dal olduğu görülmektedir (MEB, 2023, Mesleğim Hayatım/b).

### **2.4.3. Meslek Liselerinde Okul Müdürünün Görevleri**

Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları yöneticilerinin görevleri 2508 sayılı TD' de (MEB, 2000, s. 75) ve MEB (2013) Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği' nde (m./ 78) belirtilmektedir. Okul müdürlerinin etkileşimde olduğu birimlere yer verilen ilgili TD' de genel lise müdürlerinin okul içindeki ve dışındaki tüm paydaşlar ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (s. 69). Meslek lisesi müdürlerinin de aynı şekilde tüm bu birimlerle ilişkili olduğu, genel lise müdürlerinden farklı olarak okul içinde "atölye şefleri" ile ilişkili durumda olduğu bildirilmektedir (s. 73).

Meslek lisesi ile genel lise müdürlerinin görev ve sorumluluk alanlarına bakıldığında pek çok ortak nokta görmek mümkündür. Ancak meslek liselerinin akademik öğretim yanında işletme ve istihdama yönelik yapısı okul müdürlerine ek görev, yetki ve sorumluluklar getirmektedir. Bu farklılıklar ilgili yönetmeliğin 78. maddesinin 5. ve 6. fıkralarında hüküm bulmaktadır. Buna göre meslek lisesi müdürlerinin görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili ayrıca şunlar söylenebilir: Sınıfları, atölyeleri ve laboratuvarları üretim ortamlarına dönüştürme, çevreyle işbirliği yaparak sektöre alınacak öğrenci sayısını belirleme, mesleki başarı gösteren öğrencilerin eğitimine katkıda bulunma, okulda açılması planlanan yaygın eğitimlerle ilgili kurumlarla işbirliği yapma, mezunların mesleki ve akademik başarısının sonuçlarından yararlanma, sektöre özel gelişmeleri ve çevresel değişimleri takip ederek iş hayatının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan çalışmaları ilgili birimlere iletme, döner sermaye işlemlerinde yönetmelik hükümlerine göre özel sektörle işbirliği yapılarak gerektiğinde makine ve teçhizatın özel sektöre birlikte kullanılmasını sağlama ( MEB, 2013, m.78/ 5).

İşletmelerdeki mesleki eğitimle ilgili okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarından bazıları ise şunlardır: Öğrencilere - *reşit ise*- 3308 sayılı Kanunda belirtilen yaş için asgari ücret tutarı, ücret zammı ve başka imkanlar konusunda; -*reşit*

*olmaması halinde-* veli nezdinde işletmelerle sözleşme yapmak; gerekli rehberlik ve denetimleri sağlayarak eğitimi müfredata göre yürütmek ve okul ile şirket arasında işbirliğinin sürekliliğini sağlamak; okulun tüm imkânlarını kullanarak işletmelerde görevli eğitici ve öğreticinin hizmet içi eğitimine destek sağlamak; işletmelerle işbirliği yapmak, işletme yetkilileriyle yapılan toplantılarda başkanlık etmek; okulun atölye, laboratuvar vb. donanımı olmadığında sektörle protokol yaparak işletmelerdeki eğitim birimlerinde meslek derslerinin yapılabilmesi için atölye ve laboratuvar öğretmeni görevlendirmek; uygulamalı derslerin eğitimi işletmelerde yapılıyorsa eğitimin yüz yüze devam etmesi için öğretmen görevlendirmek (MEB, 2013, m.78/6).

Meslek lisesi müdürleri mevzuatın kendilerine bildirdiği bu ve benzeri görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bütün okul müdürlerinden olduğu gibi meslek lisesi müdürlerinden de okulun amacına ulaşabilmesi için gerekli yönetim süreçlerini etkili kılmaları, var olan sorunları çözmeye öncülük etmeleri beklenmektedir. Bireyin ve toplumun gelişmesinde kritik noktada bulunan bu okulların alana hakim, donanımlı, tecrübeli ve çağın gerekliliklerine uygun nitelikteki müdürler tarafından yönetilmeleri beklenmektedir.

#### **2.4.4. Meslekî ve Teknik Eğitimin Sorunları**

Mesleki ve teknik eğitime dair sorunlar, kalkınma ve gelişmemize tesir eden başlı başına bir sorun olarak kabul edilmekte (Özyılmaz, 2021, s. 207), hatta mesleki eğitim sorunlarının kronikleştiği düşünülmektedir (Özer, 2018, s. 426). Bu kronikleşmenin mesleki ve teknik eğitim veren liselerde de var olduğu, güçlendirmeye dair pek çok hedefin yer aldığı MEB 2023 Eğitim Vizyonu kararlarında (MEB, 2018a, s.13) yer almasıyla kendini göstermiştir.

Geleneksel mesleki ve teknik eğitim fonksiyonlarının modern yaşamın gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırma noktasında yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Özer, 2019, s. 2). Mesleki ve teknik eğitimle ilgili sorunların sıcak tartışmalara konu olduğunu belirten Özer, dünya ülkelerinde bu eğitim türüne karşı olumsuz algının yaygınlığından bahsetmekte, bunu bertaraf etmek için de eğitimde revizyonların yapıldığını dile getirmektedir. Özer' e göre teknolojinin hızlı gelişimine bağlı olarak mesleki eğitim veren okullarda doğan laboratuvar ihtiyacı ekonomik maliyeti artırmaktadır. Bunun yanı sıra iş dünyasının akademik ve temel kabiliyetlere daha çok

yönelmiş olması, ailelerin yükseköğretime olan talepleri sebebiyle meslekî eğitimi gelir ve başarı seviyesi düşük ailelerin çocukları zorunlu olarak tercih etmektedir (s. 3). Bu sebeplerin mesleki eğitime yönelik olumsuz algıyı tetiklediği düşünülmektedir.

Mesleki ve teknik eğitime yönelik toplum algısının düşük oluşu, 10. Kalkınma Planı'nda da gündeme gelmiştir. Genel lise ve meslek liselerindeki okullaşma oranı, bu olumsuz algıyı yansıtan göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. Ortaöğretime geçiş sınavında meslek liseleri tercihinin sonlarda yer alması, üniversite sınavlarında meslek liselerinin genel liselere göre başarı düzeyinin düşük olması bu okullara karşı toplumdaki olumsuz algıyı kanıtlar niteliktedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014, s. 23).

Sönmez, 2008 yılında yayımladığı çalışmasında meslek liselerine önceki dönemlere kıyasla daha az sayıda, daha az yetenekli öğrencilerin gelmesini, öğrenci kalitesindeki düşüş sebebiyle nitelikli mezunların verilememesini önemli bir sorun olarak kabul etmektedir (s. 74).

Üstün ve Yiğit' in (2022) mesleki eğitimde yaşanan sorunları ele aldığı araştırma bulguları da öğrencilere, velilere, öğretmenlere, eğitim uygulamalarına, fiziki yapı ve donanımına, işletmelere yönelik pek çok sorun alanlarının varlığını ortaya koymaktadır (ss. 834- 835).

Bolat (2017), Türkiye' deki mesleki ve teknik eğitim ile ilgili çok boyutlu sorunlar yaşandığını öne sürmektedir. Bolat'a göre en önemli sorun mesleki ve teknik eğitime ilişkin toplumda var olan algıdır. Bolat, oluşan algının mesleki eğitimi değersizleştirdiğini düşünmekte ve sırasıyla öğrenci niteliği, mezun istihdamı ve mesleki-teknik eğitimin kalitesinden kaynaklı sorunları dile getirmektedir. Bununla birlikte “alt yapı eksikliği, uygulama eğitimi yetersizliği, araç-gereç eksikliği, nitelikli iş gücü eksikliği, düşük ücretli istihdam ve çıraklık eğitimi” sorunlarının varlığına değinen Bolat, mesleki eğitimin en zayıf yönünün öğrenci kalitesi olduğunu vurgulamaktadır ( ss. 348-349).

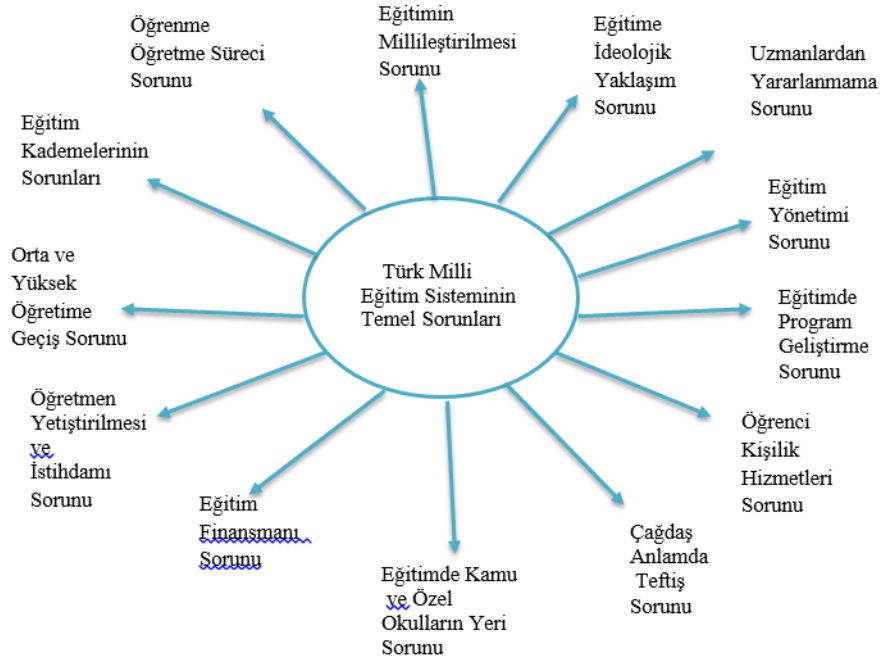
Mesleki eğitim veren kurumlar mesleki yönlendirme ve eğitim programları, iş piyasasıyla yaşanan uyumsuzluklar, altyapının yetersizliği, teknolojinin eski oluşu gibi sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar (Şahin ve Fındık, 2008, ss. 75-81).

Sağlık ve Aykaç (2018) mesleki ve teknik eğitimde yaşanan sorunların yükseköğretimde yığılmalara ve piyasanın talep ettiği kalitede ara eleman yetişmemesine neden olduğunu düşünmektedir (s. 27). Araştırmacılar, mesleki eğitim sorunları üzerine inceledikleri 54 çalışmada şu ortak sorunları vurgulamaktadır (ss. 41-43):

1. Eğitim öğretimle ilgili sorunlar: Buradaki en önemli sorun mesleki yönlendirme ile ilgilidir. “ğrencilerin hazırbulunuşluklarındaki eksikliğe, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda ynlendirilmemelerine bağlı oluşan başarısızlık ön plana çıkmaktadır. Öğretim programlarının esnek olmadığı, piyasa koşullarına göre güncellenmediği görülmektedir.
2. Yasalardan Kaynaklı Sorunlar: Meslek yüksekokullarının sınavsız geçiş sisteminden olumsuz etkilenmesi, mesleki eğitimde aşırı çeşitlenmenin bölge ve sektör ihtiyaçlarıyla örtüşmemesi, mezun istihdamının sağlanamaması ve mezunların görev ve sorumluluklarıyla ilgili yasal belirsizlik sorun teşkil etmektedir.
3. Teknoloji ve Fiziksel Altyapıyla İlgili Sorunlar: Donanım yetersizliği ya da verimli kullanılamaması, donanımın yeni teknolojilere entegre edilememesi, araç-gereçlerin eksik olması sektörel ihtiyaçlara dönük becerilerin kazandırılmasını zorlaştırmaktadır.
4. Ekonomi ve Toplumla İlgili Sorunlar: İstihdam analizlerinin iyi yapılmaması, maliyeti yüksek olan bu eğitim alanına yeterli bütçenin ayrılmaması üretimi aksatmaktadır. Bu sonuç, toplumun mesleki eğitime bakış açısını olumsuz etkilemektedir.
5. Eğitim Yönetimi ile İlgili Sorunlar: Okul-sanayi ortaklığının sağlanamayışı, sektörel ihtiyaca yönelik nitelikli işgücünün yetiştirilememesi, bölüm ve alanların aılmasında piyasa ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, okullardaki donanımın verimli kullanılamaması gibi sorunlar istenilen nitelikte ğrenci yetişmesine engel olmaktadır.

## 2.4.5. Okul Yönetiminde Güncel Sorunlar

Eğitimden beklenen taleplerin çeşitlenerek arttığı bir dönemde yaşamaktayız. Böyle bir dönemde çağın dinamizmiyle gelen ihtiyaçları; daha statik, daha kontrol edilebilir gelişmelere cevap verebilecek nitelikte olan eğitim sistemi karşılamak durumunda kalmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmada Türk eğitim sistemi işleyişinin yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Özyılmaz (2021) toplumsal değişime direnç gösteren bir eğitim sistemimiz olduğunu ve mutlak suretle “yeniden yapılandırma” çalışmalarının hayata geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 19). Özyılmaz, Milli Eğitim Sistemimizi kuşatan temel problemlerin ikincil derecede problemlere de yol açtığını belirtmektedir.



Şekil 1: Özyılmaz (2021, s. 28)

Bu bağlamda eğitim sistemimiz içinde yaşanan ikincil derecedeki problemler: “ezberci eğitimin esas alınması, eğitim ortamlarındaki olumsuzluk veya araç-gereç ve materyallerdeki yetersizlik, öğretmen yetiştirme, istihdam sorunları ve günümüzde öğretmenlerin karşılaştığı sorunlar, öğretmen sayısının yetersizliği, bina sayısının yetersizliği, eğitim programlarının toplumdan kopuk oluşu ve toplumun ihtiyacını karşılayamaması, eğitimde verimlilik anlayışının yaygınlaşmaması, öğrencilerin ilgi ve

yeteneklerinin gözetimelememesi, mesleki ve teknik alanlarına yeterli ilginin oluşturulmaması ya da var olan ilginin dağıtılması, merkez ve taşra teşkilatlarındaki yonetim uygulamalarının çağdaş standartlara uymaması, bilgiye ulaşma ve uretme yonemleri yerine soyut kavramların ezberletilmeye çalışılması, okulda oğrenci gelişiminin değil mevzuatın esas kabul edilmesi” şeklinde sıralanmaktadır (ss. 25-26).

Kara'nın (2020) araştırması Türk eğitim sisteminde çok sayıda temel sorun yaşandığını ortaya koymaktadır. Kara bu sorunları “*yonetsel, oğretmen ve oğretmen eğitimi, eğitim-oğretim sureci, ailevi ve toplumsal, fiziksel altyapı ve materyal, eğitim programı, finansman ve mesleki eğitim*” şeklinde kategorize ederken bunlar içinde en sık vurgulanan sorunların sık değişen sistemden, mesleki gelişimi yetersiz ve niteliksiz oğretmenlerden, siyasilerin müdahalesinden, ailelerin destek vermeyişinden, bireysel ozelliklere önem verilmeyişinden, sınıfların kalabalık olmasından ve zorunlu eğitimden ileri geldiğini öne sürmektedir (s. 1650).

Türk eğitim sisteminde varlığını sürdüren bu sorunların daha mikro perspektifte okul yonetiminde de görülebileceği düşünölmektedir. Nitekim okul yonetiminde yaşanan sorunlar, son zamanlarda pek çok araştırmaya konu edilmeye başlanmıştır (Örneğin; Bozkuş, 2022; Can, 2022; Çetin, 2019; Kalyoncu- Demir, 2021; Sadıkoğlu, & Tuna, 2021; Üstün ve Gürlek, 2022).

Türkiye’ de okul müdürlerinin okul yonetimi surecinde *ekonomik kaynaklı* (Örneğin; Ağalday ve Gül, 2022; Hoşgörür ve Arslan, 2014; Karakütük, Özdoğan- Özbal ve Ulutaş, 2019; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015; Sabuncuoğlu ve Beytekin, 2022), *oğretmen kaynaklı* (Çevik, 2019; Koç ve Atmaca, 2022), *veli kaynaklı* (Özeren, Coşkun, Aldemir ve Tunç, 2022; Usta ve Boğa, 2021), *oğrenci kaynaklı* (Çevik, 2019; Çelebi ve Deliktaş, 2017), *bürokrasi kaynaklı* (Balıkçı ve Aypay, 2018; Çetin, 2019), *yonetici atamaları kaynaklı* (Akçadağ, 2014; Can, 2022; Usta ve Boğa, 2021), *pandemi kaynaklı* (Bozkurt ve Aktaş, 2022; Doğan, Parlar ve şahan, 2021) vb. sorunlar yaşadığı ortaya konmaktadır.

Çetin’in (2019) okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlara yonelik yaptığı nitel araştırmada “bütçe yetersizliği; ebeveyn tutum, davranış ve şikayetleri; oğretmen motivasyonu, görev bilinci ve mesleki yeterliliği; ders araç-gereç ve alan eksikliği; üst yonetimdekilerin politika anlayışları, uygulamaları ve yetki-sorumluluk dengesi,



mevzuatın aşırı kısıtlayıcı olması, yetkiye sahip olmama” gibi sorunların varlığı öne çıkmaktadır.

Özeren, Coşkun, Aldemir ve Tunç’ un (2022) araştırma bulguları “velilerin okula destek vermemeleri, okul-aile birliği etkinliklerine ilgi göstermemeleri; öğretmenlerin mesleklerinin getirdiği bilgi ve becerilere sahip olmaması” üzerinde sıklıkla sorun yaşandığını göstermekte, bunun yanı sıra “okulun fiziki kapasitesinin ihtiyaçları karşılamaması, velilerin öğrenme sürecine katılmamaları, okul-aile birliği yönetmeliğinin okul müdürünün yetkilerini kısıtlaması” sorunlarının varlığına da dikkat çekmektedir.

Cereci ve Çetin (2019), iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamasının gereken kaynakları bulmada, uygulamada ve var olan fiziki şartları iyileştirmede okul müdürlerini zora soktuğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan pek çok okul müdürü İSG ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıklarını ve kendilerini bu hususta yeterli görmediklerini, ilgili mevzuat kapsamındaki yasal yükümlülüklerinin kendilerine verilen yetkilerle örtüşmediğini dile getirmektedir. Araştırmacılar okul müdürlerinin okul binalarındaki fiziki ortamın uygun olmayışı, maddi kaynakların yetersizliği, konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olunmayışı gibi sorunlarla mücadele ettiklerini belirtmektedir.

Çevik’in (2019) araştırmasında sorunların öğretmen, öğretmen dışı, veli, öğrenci ve diğer sorunlar başlıklarıyla kategorize edildiği görülmektedir. Araştırma sonucunda “*öğretmenlerin* görevlerini önemsemediği, işbirliği içinde olmadığı, nöbet görevini aksattığı, sık sık rapor aldığı, okul yönetimi ve velilerle iletişim kurmadığı; *personelin* yeterli donanıma sahip olmaması, sayılarının azlığı, gelişigüzel rapor kullanmaları” na dair çıkan bulgular ilgi çekici görünmektedir. Ayrıca “*velilerin* peşin hükümlü olmaları ve suçlayıcı tavırları, okula ve öğrencilere ilgisiz davranmaları; *öğrencilerin* sınıftaki ve okuldaki kurallara uymamaları, şiddet göstermeleri, kavga etmeleri, devamsızlık yapmaları” dışında “okula yeterince ödenek ayrılmaması, okuldaki fiziki yapının eski oluşu ve yetersizliği, okulların güvenlik görevlisi eksikliği” şeklindeki sorunların da vurgulandığı görülmektedir.

Diktaş’ın(2021) nitel araştırmaya dayalı yaptığı çalışma, okul yöneticilerinin “*okul çevresine bağlı* (trafik ve güvenlik kaynaklı), *üst yönetim kaynaklı* (okul yöneticilerinin görüşlerine yer verilmemesi, iletişimin kopuk olması, iş yükünün

fazlalığı, kararlardaki sık değişim), *okuldaki iç paydaşlardan kaynaklanan* (okul aile birliklerinin verimsiz oluşu, öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri, velilerin çocuklarına gereken ilgiyi göstermemeleri, öğrencilerin derslere yönelik ilgisizlikleri, yardımcı personelin yetersizliği) sorunlarına dikkati çekmektedir.

Diktaş okul müdürlerinin sınav sistemindeki sık değişim, müfredat yapısı, mesleki yönlendirmede zayıflık, öğretim programlarındaki yetersizlik ve değişiklik gibi *eğitim ve öğretimden kaynaklanan*; okulun kendi bütçesinin olmaması, bakım ve onarıma ait işler, iş sağlığı ve güvenliğine bağlı masraflar, personel eksikliği gibi *okulun finansmanından kaynaklanan*; spor salonunun ve konferans salonunun olmaması, derslik ve alan eksikliği, okul binasının eski olması gibi *okulun fiziki yapısından* kaynaklanan sorunlar ile meşgul olduklarını dile getirmektedir.

#### **2.4.6. Meslek Lisesi Müdürlerinin Yönetsel Sorunları**

Okulun yönetim işlerinden mesul olan kişilerin sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır. Diğer okul türlerinde çalışan müdürlerde olduğu gibi meslek lisesi müdürlerinin de benzer sorunlarla mücadele etmek durumunda kaldığı söylenebilir. Alanyazında meslek lisesi müdürlerinin yönetsel sorunlarını doğrudan irdeleyen çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Buna mukabil var olan araştırmaların sıklıkla mesleki eğitime ve meslek liselerindeki öğrencilere ve öğretmenlere yönelik olduğu görülmektedir.

Esen (2022) meslek liselerindeki yönetsel sorunları bu okullarda aktif şekilde çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Nitel araştırmayla gerçekleştirilen çalışmada *öğrenciye, öğretmene ilişkin* sorunların varlığı vurgulanmaktadır. Araştırmaya göre meslek liselerinde öğrenci devamsızlığı, akademik başarı düşüklüğü, istenmeyen davranışlar; öğretmenlerin dersi aksatmaları ve iletişim eksikliklerine bağlı problemlerle karşılaştığı görülmektedir. Bunların yanı sıra “yardımcı personel eksikliği, öğretim dışında kalan personelin okula uyum gösterememesi, sosyal faaliyetlere yeterli zaman ayrılamaması, araç-gereç eksikliği ve maddi yetersizlikler, ailelerin ilgisizliği, sınıfların eski ve bakımsız oluşu, ödenek yetersizliği, yazı-evrak işlerinin yoğunluğu, milli eğitim kaynaklı habersiz yapılan seminerler ...” gibi sorunların varlığına da değinilmektedir.

Gür-Erdoğan, Demirtaş ve Özalan(2020), mesleki eğitimde karşılaşılan sorunları teknik öğretmenlerin görüşlerine göre incelemiştir. Sakarya’da mesleki ve teknik okullarda görevli 48 teknik öğretmenle yapılan görüşmeler önemli bulguları vurgulamaktadır. Araştırma sonuçları bu okullardan mezun olanların mesleki yeterlilik taşımadığını, öğrencilerin iş disiplinine uyum sağlayamadığını, işletmelerden kaynaklı staj sorunları yaşandığını ortaya koymaktadır.

Tokyok ve Yıldırım’ın (2018) araştırmasında meslek liselerindeki disiplin sorunlarının ele alındığı görülmektedir. Siirt il merkezinde bulunan dört meslek lisesinin disiplin kurulu karar defterleri incelenerek kurula üye olan okul yöneticileri, rehber öğretmenler ve beş öğretmen ile yapılan bireysel görüşmeler sonucu var olan sorunlar ortaya çıkarılmıştır. Bu sorunların sınıf düzeyindeki dağılımlarını inceleyen araştırma en çok ceza alanların 11. , en az ceza alanların ise 12. sınıf düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada meslek liselerindeki disiplin olaylarının sınıf düzeyine göre farklılaştığı öne sürülmektedir.

Meslek liselerine ilişkin sorunları yönetici görüşlerine göre irdeleyen Uluğ (2019), devlet bütçesinden okullara yeterli ödenek ayrılmadığını, okul-sanayi işbirliğinin yetersiz olduğunu, okulların ekonomik zorluklar yaşadığını öne sürmektedir. Bunun yanı sıra öğretmen niteliğinin önceki yıllara kıyasla belirgin şekilde azaldığını, araç-gereç ve donanımda istenilen seviyeye ulaşamadığını, öğrencilerin yükseköğretimde istedikleri alanlara yerleşemediklerini, eğitim programlarının yetersiz olduğunu ve ihtiyaçlara cevap veremediğini dile getirmektedir.

Durmaz, Güçmen ve Beyaz’ın (2021) nicel olarak tasarladığı araştırmasında meslek liselerindeki yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişim sorunları onların beyanlarına dayalı olarak irdelenmiştir. Araştırmada bu sorunların okulun amaçlarını gerçekleştirmede engel teşkil ettiği, işleyişi olumsuz etkileyerek başka sorunların oluşmasına sebep olduğu öne çıkmaktadır. Kıdem yılı düşük öğretmenler için “yönetici ve öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde bir araya gelmemeleri, sözlü ve yazılı mesajların öğretmenlere zamanında ulaştırılmaması, öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmaması” sorunlarının varlığı dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra okuldaki hizmet yılına göre “sorunları paylaşma, karşılıklı güven, yüz yüze iletişime verilen önem, özel sorunların resmi ilişkilere yansımaları, dayanışmayı teşvik etme” gibi konularda yönetici ve öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılık olduğu vurgulanmaktadır.

Çelebi ve Deliktaş (2017), meslek liselerindeki sorunları öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleriyle ilintili olarak incelemiş, Kayseri'deki meslek liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticileri bu araştırmaya dahil etmiştir. Bu bağlamda meslek liselerinde en sık karşılaşılan sorunlarda “öğretmen eksikliği, norm kadro ve hizmet içi eğitim kursları ve ekonomik sorunların fazlalığı” dikkati çekmektedir. Öğrenci ile ilgili yaşanan sorunlarda ise “başarı düzeylerinin düşüklüğü, sorumluluk duygularının azlığı, sınıf geçebilmeleri için sistemin zorlaması ve mezunların iş bulma imkanları” na yönelik sıkıntıların var olduğu gündeme getirilmektedir.

Meslek liseleri ve mesleki eğitimle ilgili olarak yakın zamanda yapılan çalışmalardan bazıları için şu örnekleri vermek mümkündür: Altuğ (2022), meslek liselerinde var olan akademik başarı sorunlarına; Güler (2021), Toykok ve Yıldırım (2018), Tunç, Yıldız ve Doğan (2015) bu okullardaki disiplin olaylarına; Küçükarslan (2019) ve Öztürk(2021) meslek liselerindeki okul terklerine; Ergül (2019) başarısızlık kaynaklı okul terklerine; Payas (2022) teknik öğretmenlerin gözüyle bu okullarda karşılaşılan sorunlara; Çavuşoğlu ve Savaş(2016) ile Kılıçtepe(2016) bu okullardaki kültür dersi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlara; Sağlam ve Dönmez (2016) öğrenci devamsızlık nedenlerine; Gülhan(2017) meslek liselerinin mevcut durumu ve sorunlarına; Kısaç, Başerer, D., Başerer, Z. ve Kaman (2017) yönetici görüşleriyle bu okullardaki öğrencilerin alan ve dal seçiminde yaşadıkları sorunlara değinmişlerdir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modelini, katılımcıları, veri toplama araçlarını, veri toplama ve analiz süreçlerini ayrıntılarıyla anlatmaktadır.

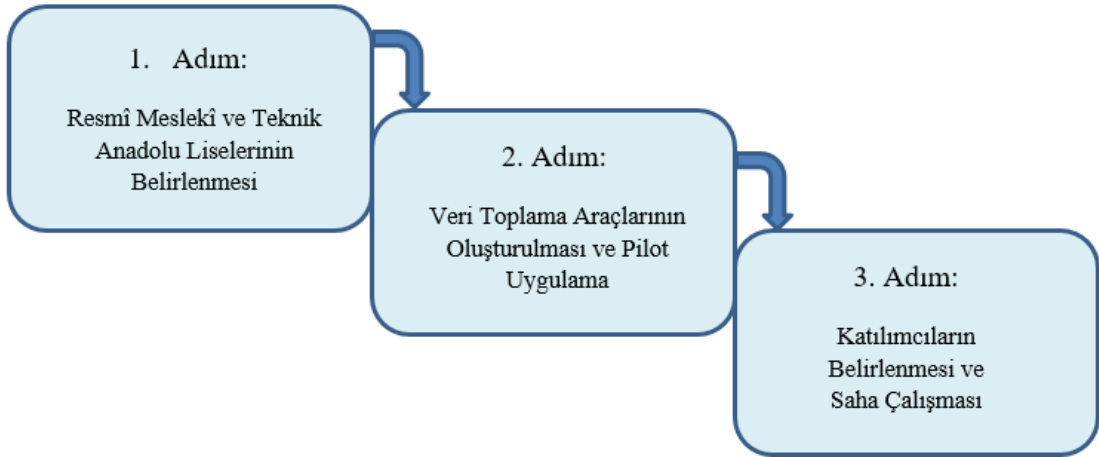
#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik meslekî ve teknik Anadolu lisesi müdürleriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır. Araştırma, doğal ortamdaki olayları ve algıları olduğu gibi ortaya çıkarma amacıyla nitel araştırma yöntemine uygun biçimde tasarlanmış bir temel nitel araştırma çalışmasıdır. Araştırma kapsamına giren kişilerin fikirleri ve tecrübeleri araştırmaya yön vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 33). Bu bağlamda veri kaynağı mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışmakta olan okul müdürlerinden oluşmaktadır.

Saban ve Ersoy'a (2019) göre nitel araştırma bireylerin oluşturduğu anlamları inceleme yoluyla alana özgü açıklamaların veya teorilerin geliştirildiği bir süreç olarak ifade edilirken (s. 5) Baltacı'ya (2019) göre nitel araştırmalar bilgi üretim biçimlerinden olup insanların kendi gizil güçlerini keşfederek gizemlerini çözmesi ve emek harcayarak oluşturdukları toplumsal yapıların ve sistemlerin derinliklerini ortaya çıkarabilmesi için geliştirilmiştir (s. 370). Nitel araştırmalarda amaç, insanların çevrelerindeki olgulara nasıl anlamlar yüklediğini ortaya çıkarmaktır (Baş ve Akturan, 2017, s. 24). Creswell'e (2021) göre nitel araştırma "susturulmuş sesleri duyma" ihtiyacıyla keşfe çıkmaktır ve karmaşık konulara detaylı açıklama getirmek için kullanılmaktadır. Nitel araştırma, insanlarla onların ortamlarına dahil olarak doğrudan konuşma ve hikayelerini anlatma fırsatı vermekte (s. 49), bunun için de farklı bilgi kaynaklarından (görüşme, gözlem, doküman, görsel-işitsel malzemeler) yararlanmaktadır (s. 52). Böylece olayların, durumların ya da katılımcıların gün yüzüne çıkmamış özelliklerinin keşfedilmesiyle araştırmanın olgunlaşacağı düşünülmektedir.

Patton (2018, s. 215) temel nitel araştırmanın amacını *bilgi edinmek uğruna bilgiye ulaşmak; anlamak, açıklamak ve gerçeğin doğasını keşfetmek* olarak nitelendirmiştir. Merriam'a (2018) göre temel nitel araştırma, gerçeğin insanlar arasındaki sosyal etkileşimlerden nasıl doğduğunu anlamaya odaklanır. Araştırmacılar ise bir olgunun anlamını o olguya dahil olanların bakış açısına göre anlamaya

çalışmaktadır. Bu sebeple bireylerin hayatlarını nasıl değerlendirdiğiyle, dünyalarını nasıl kurduklarıyla ve tecrübelerini nasıl anlamlandırdığıyla ilgilenmektedirler (ss. 22-23). Maxwell'e (2012) göre, nitel araştırmaların beş entelektüel hedefinden biri katılımcıların yaşamları, deneyimleri, eylemleri, olayları ve durumları hakkındaki anlatılanların anlamını anlamaktır. Katılımcılara ait bu perspektifler gerçekliğin bir parçasıdır ve davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (s. 221). Bu bağlamda yapılan bu araştırma, meslekî ve teknik Anadolu liselerinde yaşanan sorunların okul müdürleri bağlamında neler olduğunu ve bu sorunların sebeplerinin nasıl anlamlandırıldığını belirlemek amacıyla şekillendirilmiş, bu doğrultuda temel nitel araştırma yöntemine yoğunlaşmıştır. Araştırmanın tasarımı Şekil 2'de gösterilmektedir:



**Şekil 2:** Araştırma tasarımı

Araştırmanın ilk adımında meslek lisesi türündeki okullar belirlenmiş, bunlar arasından resmî meslekî ve teknik Anadolu liseleri kategorisinde olan okullar tespit edilmiştir. Bu süreçte mesleki eğitimin ülkemizde MTAL ve MEM üzerinden yürütüldüğü (Özer ve Suna, 2020, s. 560) göz önüne alınmış ve araştırma varsayımına bağlı olarak resmî mesleki ve teknik Anadolu liseleri çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın ikinci adımında görüşme formu hazırlanarak bir pilot uygulama yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmanın son adımında ölçüt ve homojen örnekleme ile katılımcılar tespit edilmiş ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını 2022-2023 eğitim öğretim yılında Karabük il ve ilçelerindeki resmî mesleki ve teknik Anadolu liselerinde görevde bulunan okul müdürleri oluşturmaktadır. Nitel araştırma için yalnızca araştırma konusu hakkında bilgi alınabilecek, araştırma hedeflerine ve sorularına uygun cevaplar verebilecek deneyimli katılımcıların seçilmesi önemlidir (Oplatka, 2022, s. 12). Bu bağlamda katılımcılar, amaçlı örnekleme çeşitlerinden ölçüt ve homojen örnekleme yöntemleri ile belirlenmiştir.

Amaçlı örneklemede araştırılan konuyla ilgili bilgi ve tecrübe sahibi kişilerin veya grupların seçilmesi söz konusudur (Yağar ve Dökme, 2018, s. 4). Ölçüt, araştırmacının kendisi tarafından belirlenebileceği gibi önceden belirlenen kriterler de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 120). Araştırma varsayımına bağlı olarak katılımcıların sorunlara vakıf olabilecekleri düşünüldüğünden resmî meslekî ve teknik Anadolu liselerinde en az bir yıldır okul müdürü olarak çalışıyor olma ölçütü temel kriter kabul edilmiştir. Araştırma kapsamına giren toplamda 9 MTAL olduğu için araştırmanın çalışma grubu 9 okul müdüründen oluşmuştur. Ayrıca katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak dahil olmaları da ölçütler arasında kabul edilmiştir.

Homojen örnekleme ölçütü Ekiz'e (2020) göre, tanımlanmış nitelikleri taşıyan kişilerin belirlenerek araştırmaya dahil edilmesidir (s. 116). Bu bağlamda katılımcıların benzeşikliği 2022-2023 eğitim öğretim yılı içinde resmî mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışıyor olmalarıdır. Katılımcılara ait kimlik bilgileri araştırma içerisinde deşifre olmaması için gizlenmiş, her bir katılımcı MLM1, MLM2, MLM3, ... şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler Tablo 2' de gösterilmektedir. Buna göre okul müdürlerinin 1'i kadın, 8'i erkektir; yaş aralıkları 38 ila 62 arasında değişmektedir. Yöneticilik haricinde öğretmen olarak mesleki deneyimleri 0 ila 16 yıl arasında farklılık gösteren katılımcıların müdür yardımcılığındaki deneyim süreleri 0 ila 29 yıl arasındadır. Katılımcıların müdürlükteki kıdemleri ise 1 ila 36 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Buldukları okuldaki deneyim sürelerinin ise 1 ila 9 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların 6'sının lisans, 3'ünün yüksek lisans mezunu oldukları ve branşlarının elektrik, biyoloji, el sanatları, kimya, yiyecek-içecek

hizmetleri, makine teknolojileri, imam-hatip meslek dersleri, muhasebe-finansman, işletme-finansman olduğu görülmektedir.

### 3.3. Araştırma bağlamı/alanı

Bu araştırma Karabük ili ve ilçelerindeki resmî mesleki ve teknik Anadolu lisesi müdürlerinin okul yönetim sorunlarına odaklanmıştır. Araştırmacı araştırma varsayımına bağlı olarak belirlenen ölçütler doğrultusunda bu okullardaki müdürlerle görüşme yapmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği bağlam resmî meslekî ve teknik Anadolu liseleridir ve bu okullardaki öğrenci sayısı 60 ila 1009; öğretmen sayısı 17 ila 110 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ortalama hizmet süreleri 10 ila 30 yıl arasındadır. Sadece iki okul köy merkezinde yer alırken diğer okullar ilçe ve şehir merkezlerinde bulunmaktadır. Okul müdürlerinin beyanları doğrultusunda sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrencilerin yüzdesinin 10 ila 75 ve üzeri olduğu, özel gereksinimi olan öğrenci sayısının ise 0 ila 26 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırma kapsamına dahil olan Mesleki ve teknik Anadolu liselerine ilişkin veriler Tablo 2’ de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcıların okullarına ilişkin özellikler

| Okul türü                        | Öğretmenlerin ortalama hizmet yılı | Öğrenci sayısı | Okulun bulunduğu bölge | Sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrenci yüzdesi | Özel gereksinimi olan öğrenci sayısı |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------------|---|--------------------------------------|
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 15                                 | 79             | köy                    | %51-75                                      | yok                                  |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 25-30                              | 251            | köy                    | %20   | 4                                    |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 20 ve üstü                         | 60             | ilçe                   | %11-50                                      | 7                                    |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 15 ve üstü                         | 248            | merkez                 | %11-50                                      | 11                                   |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 15-20                              | 120            | ilçe                   | %10   | yok                                  |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 20 ve üstü                         | 1009           | merkez                 | %75 ten fazla                               | 26                                   |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 20 ve üstü                         | 290            | ilçe                   | %51-75                                      | 15                                   |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 15                                 | 357            | merkez                 | %75ten fazla                                | 20                                   |
| Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi | 10                                 | 380            | merkez                 | %75’ten fazla                               | 3                                    |



### 3.4. Veri Toplama Araçları

Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetimi sorunlarına ilişkin görüşlerini araştıran bu çalışmada veriler görüşmeler yoluyla elde edilmiştir ve araştırmacı tarafından daha fazla veri elde etmeye uygun olan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur.

Katılımcıların bakış açılarının yansıtılabilmesi nitel araştırmalarda önem taşır (Saban ve Ersoy, 2019, s. 8). Türnüklü (2000, s. 544) ve Karataş'a (2017, s. 77) göre bireylerin bir konu hakkındaki görüşlerini ve duygularını öğrenmek için o kişiyle görüşerek ondan bilgi almak; bireylerin tecrübelerini ve bu tecrübeleri nasıl anlamlandırdıklarını görüşme tekniği kullanarak anlamak mümkündür. Farklı bir ifadeyle görüşmeler, konunun derinlemesine anlaşılması ve çözümlenmesinde önemli bir araştırma tekniğidir(Gözler-Çamur, 2020, s. 69). Görüşmeler ile bireylerin deneyimleri, hissettikleri ve bilgileri ile ilgili doğrudan alıntılar yapılabilmesi mümkündür( Patton, 2018, s. 4). Dolayısıyla katılımcılarla yapılacak görüşmeler veri toplamada temel bir rol oynamaktadır.

Nitel araştırmalarda yüz yüze görüşmeler sık kullanılan teknikler arasındadır (Karahan, Uca ve GÜDÜK, 2022, s. 85). Bu süreçte kullanılabilecek yarı yapılandırılmış görüşme formları, araştırma probleminin tüm boyutlarını ve sorularını kapsamak amacıyla geliştirilen bir yöntem olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 130). Araştırmacı da okul müdürleriyle yapılacak yüz yüze görüşmelerle veri kaynağı oluşturmak için bireysel görüşme formu oluşturmuştur. Araştırmacı, bireysel görüşme formu hazırlama öncesinde görüşme kuralları, soru hazırlama teknikleri gibi hususlarda konu ve uygulamayla ilgili uzman kişi tarafından eğitim almıştır. Akman - Dömbekci ve Erişen (2022) görüşmeyi yapacak kişinin donanımlı olması gerektiğini belirtmektedir. Katılımcının görüşmeyi plana uygun biçimde sürdürmesini sağlamayı, objektif verilere ulaşmak için katılımcıların öznel durumlarına tarafsız davranabilmeyi görüşmecinin bilmesi gerekmektedir (s. 143).

Araştırma öncesi konuyla ilgili yapılan literatür taraması yanı sıra okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili mevzuat gözden geçirilmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilere dayandırılarak araştırma soruları oluşturulmuş, açıklığı ve anlaşılabilirliği sağlama hususunda tez danışmanı ve Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapan dört öğretmenin değerlendirmesine sunulmuştur. Verilen dönütlere bağlı

olarak sorular yeniden düzenlenmiştir. Görüşme formu, araştırma hedefine uygun olarak katılımcı odaklı açık uçlu sorularla anlaşılmayı kolaylaştıracak şekilde hazırlanmıştır. Zira nitel araştırmalarda açık uçlu sorular, katılımcıların fikirlerini ve tecrübelerini kısıtlama olmadan ortaya koyabilmelerini sağlamaktadır ( Oplatka, 2022, s. 13).

Araştırma sorularının istenilen anlama uygun olarak sorulup sorulmadığı bir örnekte pilot görüşme ile değerlendirilmelidir (Balcı, 2021, s. 171). Creswell (2021, s. 167) de pilot uygulamayla görüşme sorularının ve prosedürlerin gözden geçirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Böylece araştırma materyallerini geliştirip düzeltme, soruların çerçevesini belirleme fırsatı bulunmaktadır. Bu doğrultuda soruların geçerliliğini ve kapsamını değerlendirmek için meslek lisesinde çalışan bir okul müdürü ile onun belirlediği yer ve saatte pilot bir görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme bir saatlik sürede tamamlanmıştır. Verilen cevaplar katılımcıdan alınan izne bağlı olarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, böylece veri kaybına engel olmak amaçlanmıştır. Daha sonra konuşmalar yazıya dökülerek tematik analiz ve içerik analizi aynı anda yapılmıştır. Yapılan görüşme neticesinde hazırlanmış olan sorular, problemleri detaylandırma noktasında içerik ve biçim değişikliğiyle revize edilmiştir. Teknik ve akademik ifadelerden kaçınılarak daha açık ve anlaşılır bir dil kullanmaya dikkat edilmiştir. Bazı cümlelerin yapısı yeniden düzenlenmiş, bazı soruların yerleri değiştirilmiş ve sonda sorular ilave edilerek görüşme formu yeniden düzenlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre sondalar katılımcının soruları daha iyi anlamasını ve detaylı cevaplar vermesini sağlamada kullanılır (s. 139). Böylece anlamı derinleştirmek, konuyla ilgili derinlemesine veri elde etmek mümkündür. Bu doğrultuda sonda sorularla birlikte on iki maddeden oluşan görüşme formu oluşturulmuştur.

Araştırmacılar katılımcıların yanıtlarına göre soruların sırasını ve ifade şeklini değiştirerek daha detaylı ve kapsamlı yanıtlar alabilirler ( Miles, & Huberman, 2019, s. 37). Bu doğrultuda görüşmeden elde edilen verilere bağlı olarak sorularla ilgili biçim düzenlemeleri yapılmıştır. Örneğin 6. soruda yer alan “ekonomik yeterlilik” ifadesi” ekonomik kaynaklar” olarak yenilenmiştir. Devamında 7. soruda kullanılan “çevre desteği” ifadesi “okul sınırları dışından kimlerin desteği” şeklinde değiştirilmiştir. Soruların kapsamı verilecek cevapların detaylandırılabilmesi için alt başlıklarla genişletilmiştir. Örneğin 9. maddede velilerle olan ilişkiler sorusu “En çok hangi konularda sorun yaşıyorsunuz? , Velilerinizle problem yaşamak okul yönetiminde işlerinizi nasıl etkiliyor?” gibi alt başlıklarla genişletilerek detaylandırılmıştır.

Görüşme formundaki soru setinde meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların sebeplerine ilişkin sorular yer almaktadır. Formda yer alan tüm sorular her katılımcıya aynı sıra ve biçimde sorulmuştur. Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış formun kullanılması görüşme esnekliği sağlamış, görüşmenin akışına bağlı olarak başka soruların sorulabilmesine de fırsat tanımıştır. Zira her görüşmenin kendine has dinamiklere sahip olabileceği düşünülmektedir (Polat, 2022, s. 172) ve görüşme esnasında araştırmacı yeni sorular ekleyebilmekte, ara sorular kullanabilmekte ya da bazı soruları iptal edebilmektedir (Akman-Dömbekci ve Erişen, 2022, s. 144) . Bu doğrultuda katılımcıların cevaplarına göre formda yer almayan ancak araştırma konusu dahilinde önemli görülen sorulara da görüşmelerde yer verilmiştir.

Görüşme esnasında ve akabinde ayrıntılara ilişkin alınan notlar da nitel çalışmalarda önem arz etmektedir. Araştırmacı not alma yöntemini de kullanarak görüşme tarihini, süresini, katılımcıların ifade biçimlerini, sorulara nasıl cevap verdiklerini, özellikle vurguladıkları hususları vb. kaydetmek suretiyle görüşme bağlamını hatırlatıcı notlar almıştır. Bu notlardan bazıları görüşmelerin transkribe edildiği metinlerde orijinal bağlamın yansıtılabilmesi açısından parantez içlerinde gösterilmiştir.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırmaya ait veriler meslek liselerinde çalışan 9 okul müdürünün gönüllü katılımıyla gerçekleştirilen görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Araştırmanın Etik Kurul izni 2022-2023 öğretim yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'nun ( EK 2) oy birliği ile onaylaması sonucu alınmıştır. Araştırmanın okullarda uygulanabilmesi için Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin talebinde bulunulmuştur. Onaylanan izinlerin ardından araştırmaya dahil olan tüm katılımcıların uygun oldukları zamanlar telefon görüşmesiyle belirlenmiş, kendilerinden randevu alınmıştır.

Görüşme formu araştırmayla ilgili açıklama, demografik bilgiler ve ilgili araştırma soruları olmak üzere üç bölüm halinde düzenlenmiştir. Görüşmenin başlangıcında yöneltilen sorular katılımcının tanınmasını amaçlayacak şekilde olmalı;

konuyla ilgili sorular ise genel düşünceleri yansıtabilecek açık uçlu sorulardan oluşmalıdır (Akman-Dömbekci ve Erişen, 2022, s. 149). Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın amacı açıklanmış, katılımcıların kendilerini ve okullarını tanıtmaya fırsatı sağlanmış ardından araştırılmak istenen konunun özünü oluşturan sorularla görüşme sürdürülmüştür.

Araştırma verileri 2022-2023 öğretim yılı Nisan - Haziran ayları içerisinde resmî meslekî ve teknik Anadolu liselerinde görevde bulunan toplam 9 okul müdürüyle görüşülerek elde edilmiştir. Görüşmelerin süresi 30 dakika ile 110 dakika arasında değişmektedir. Araştırmada kullanılan görüşme formu EK 1' de gösterilmiştir.

Görüşmeler tüm katılımcıların belirttikleri zamanda, kendi okullarındaki müdür odalarında araştırmacı tarafından yapılmıştır. Katılımcılara görüşme başında araştırmanın amacı anlatılmıştır. Araştırma etiğine bağlı olarak istedikleri zaman çalışmanın durdurulabileceği hakkında kendilerine bilgi verilmiş; katılımcının kimliği, kurumu vb. mahremiyet bilgilerinin deşifre edilmeyeceği hususunda gizlilik sözü verilmiştir. Araştırma katılımcı onamıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların açıkça konuşmalarını sağlamak için güven ortamı oluşturulmuş, olumlu ya da olumsuz herhangi bir yargılamada bulunmadan konuşmalarına fırsat verilmiştir. Katılımcıyı rahatlatma ve cesaretlendirmeye yönelik destekleyici baş sallama, gülümseme ve sözlü ifadeler kullanılarak (Akman-Dömbekci ve Erişen, 2022, s. 151) görüşmeler sürdürülmüştür.

Görüşmeler, araştırmayla ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra katılımcıların araştırmada kullanılacak demografik bilgilerinin alınmasıyla devam etmiştir. Okul müdürlerinin yaşları, branşları, kıdemi, bulunduğu okuldaki mesleki deneyim yılı vb. bilgilerin alınmasını müteakip araştırmaya konu edilen sorulara geçilmiştir. Görüşmelerin ses kaydının alınmasına tüm katılımcılar onay vermiştir. Ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya aktarılmış, 153 sayfadan oluşan veri setine erişilmiştir. Görüşme metinlerinin ilk analizi katılımcılara gösterilerek onaylarına sunulmuş, teyit alınmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Veri çözümlene süreci ham verileri anlamlı bilgilere dönüştürmeyi (Çelik, Başer-Baykal ve Kılıç-Memur, 2020, s. 381) diğer bir ifadeyle ulaşılan verilerin bilgiye dönüştürülmesini( Baş ve Akturan, 2017, s. 117) amaçlamaktadır. Nitekim Merriam (2018) veri toplama ve veri analizinin eşzamanlı yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır(s. 163). Görüşmeler esnasında kayda alınan sesler araştırmacı tarafından eksiksiz olarak yazıya dönüştürülmüştür. Zira verilerin transkribe edilmesi, nitel araştırmalar için mühim ve elzem bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Churcher, 2017, s. 1). Araştırmacı da verilerin yazıya dökülmesiyle beraber bu verileri anlamlandırma işlemine geçmiştir.

Veri çözümlenmesinde araştırmacı tematik analiz ve içerik analiz yöntemlerini kullanmıştır. Alanyazından yola çıkılarak oluşturulan görüşme soruları tematik çerçevenin oluşturulmasına katkı sağlamış, doğrudan alıntılara yer verilerek katılımcıların görüşleri etkili biçimde yansıtılmaya çalışılmıştır. Toker'e ( 2022) göre tematik analiz veri kümesindeki benzerlikleri ve farklılıkları, ilişkileri analiz etme ve zengin detaylarla açıklama sürecidir (s. 330). İçerik analizi ise net kategoriler oluşturmayı sağlayan ve belirlenen öğeleri bu kategorilerle ilişkilendirerek açıklayan bir analiz tekniğidir (Silverman, 2018, s. 162). Başka bir ifadeyle içerik analizi büyük hacimli nitel verileri azaltma ve anlamlandırma girişimidir (Patton, 2018, s. 453).

Öncelikle her bir veri bütüncül olarak dikkatlice ve defalarca okunup aşinalık kazanılmaya çalışılmış, araştırma odağıyla ilgili ifadeler ve önemli görülen yerler işaretlenmiştir. Merriam (2018, s. 168) transkribe edilen görüşme verilerinin, katılımcıların görüşme esnasındaki tepkilerinin ve görüşme sırasında alınan notların birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Araştırmacı katılımcıların ifadeleri, görüşme sırasında aldığı notlar ve alanyazın bilgilerini birlikte değerlendirerek anlamlandırma çalışmalarını sürdürmüştür.

Flick' e (2013) göre görüşme verilerinin analizi, “veri azaltma, verileri yeniden düzenleme ve sunma” aşamalarından oluşmaktadır (s. 301). Benzer şekilde Miles ve Huberman (2019) da analiz sürecinin “verileri azaltma, veri gösterimi, araştırma sonuçlarının ortaya konması ve doğrulanması” aşamalarından oluştuğunu belirtmektedir (s. 10). Bu doğrultuda araştırma odağı dışında kalan katılımcı ifadeleri ayıklanmış, böylece sadece araştırma sorusuyla ilgili anlatımları fark etme olanağı bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından ifadeler kodlanarak ilişki benzerliklerine göre karşılaştırmalar yapılmış ve kategoriler oluşturulmuştur. Bu esnada çeşitli notlar alınarak veri azaltma işlemi devam ettirilmiştir. Araştırma ve görüşme sorularından faydalanılarak temalar belirlenmiş, farklı bölümlerde yer alan benzer örüntüler aynı temalar içine yerleştirilmiştir. Bu süreçte tez danışmanı ile iletişim sağlanarak yapılan çalışmalar sürekli değerlendirmiş, gerekli kontroller sağlanmıştır. Ekonomik kaynaklar bağlamında yaşanan sorunlara ait kategori ve kod örneği Tablo 3’ te sunulmuştur:

**Tablo 3:** Tema, kategori ve kod örneği

| <i>Tema</i>   | <i>Kategoriler</i>                              | <i>Kodlar</i>   |
|---|---|---|
| <b>Ekonomik Kaynaklar Bağlamında Yaşanan Sorunlar</b> | Bütçe Yetersizliği                              | Ödeneklerin yetersiz gelmesi<br>Donatım malzemelerinin yenilenememesi<br>Temrinlik malzemelerin yetersizliği<br>Okul-aile birliği bütçesinin yetersizliği<br>Okul gelişimi ve faaliyetleri için kaynak yetersizliği |
|   | Ekonomik Kaynakların Teminiyle İlgili Zorluklar | Ödeneklerin zamanında gelmemesi<br>Okul-aile birliklerinin okula yeterli katkı sağlayamaması<br>Bağış toplanamaması<br>Maddi destek bulma uğraşları   |

### 3.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırma bulguları geçerliliği ve güvenilirliği sağlanırsa değer kazanır (Arslan, 2022, s. 396). Başkale’ye (2016) göre araştırma bulgularının inandırıcılığını sağlamada gerekli önlemleri almak, süreci ve bulguları detaylı tanımlamak önem arz etmektedir. Bu yönden geçerlilik ve güvenirlilik ölçütleri yaygın olarak kullanılır (s. 23). Arslan (2022) geçerliliği araştırma sırasında kullanılan araçların araştırılan konuya uygunluğu olarak tanımlamaktadır (s. 398). Nitel araştırmalarda araştırma sonuçları ile gerçekte var olanın örtüşmesi beklenir. Diğer bir deyişle araştırmada ele alınan konu ve bununla ilgili yapılan yorumlar gerçeğin yansıması olmalıdır; bunun için de çeşitli stratejilerden yararlanır. Bu sebeple yapılan araştırmanın bilimsel anlamda geçerli ve güvenilir olmasına yönelik bazı yöntemler kullanılmıştır.

### 3.7.1. İnanırcılık

İnanırcılık, araştırma amacının ve bulgularının gerçeklikle ne kadar örtüştüğünü belirler. Verilerin nasıl toplandığı, analiz ve yorumlamaların arasındaki tutarlılık ve bu tutarlılığın sağlanma yolları araştırmayı inanırcı kılmak için önemlidir. Araştırmacı bu esnada tarafsızlığını ortaya koymalıdır.

Merriam'a (1995) göre inanırcılığı artırmada kullanılacak stratejilerden biri katılımcılardan toplanan verilerin katılımcılar tarafından kontrol edilerek doğruluğunun teyit edilmesidir (s. 54). Creswell'e (2021, ss. 253-254) göre de *akran incelemesi veya sorgulaması, üye kontrolü, dış denetim* gibi stratejiler çalışmanın doğruluğunu ve inanırcılığını kanıtlamada önem arz etmektedir. *Akran incelemesi veya sorgulaması* yoluyla araştırma sürecini dışarıdan kontrol edebilecek kişilerin araştırmadaki yöntemler, anlamlar ile ilgili sorular yöneltmesiyle araştırmacının dürüst kalması ve duygularından arınması sağlanabilir. *Üye kontrolü* ile katılımcılardan bulguların doğruluğuna ilişkin görüş alma fırsatı yakalanabilir. *Dış denetim* ise çalışmayla bağlantısı olmayan bir denetçinin araştırma verilerinin ve sonuçlarının tutarlılığını değerlendirmesidir.

Bu bağlamda araştırmacı *akran incelemesi* ile Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapan dört öğretmene görüşme formunda yer alan soruları sormuş, sağlanan geri bildirimlere göre gerekli düzenlemeleri yaparak tarafsız kalmayı amaçlamıştır. Katılımcılara görüşme öncesi araştırmaya yönelik verilen bilgiler ile daha detaylı ve sağlıklı veriler toplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma sürecinde ham verilerden elde edilen, temaları ve kategorileri gösteren ilk analizler katılımcılara gösterilmiş, alınan geri bildirim doğrultusunda yanlış yorumlama engellenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı çalışmanın tüm sürecini tez danışmanı ile paylaşmış, aldığı dönütler ile gerekli düzenlemeleri yapmıştır.

Merriam'a (2018) göre araştırma kapsamına uygun katılımcıların sayıca yeterli olması da araştırma sürecinde inanırcılığı artırmaktadır (s. 209). Bu bağlamda araştırmacı, belirlediği ölçütlerde araştırma bağlamını oluşturan tüm katılımcılara ulaşmış, görüşmelerini olabildiğince uzun sürdürerek detaylı veri toplamaya çalışmıştır.

### 3.7.2. Aktarılabirlik

Aktarılabirlik araştırma sonuçlarının benzer gruplara ya da durumlara aktarılabirliğini, uyarlanabirliğini ifade eder( Tutar, 2022, s. 125). Diğer bir ifadeyle aktarılabirlik ile örneklem benzerliği taşıyan diğer çalışmalarda benzer bulgulara ulaşılabilirlik aranır (Yağar ve Dökme, 2018, s. 7). Araştırmadaki her aşama ayrıntılı olarak anlatılmalıdır. Bu bağlamda katılımcı ve araştırma ortamı detaylı bir şekilde tanımlanıp betimlenmeli, veriler toplanma ve analiz süreçleri ile birlikte ayrıntılı açıklanmalıdır. Tutar'a (2022) göre aktarılabirliği sağlamada

araştırmacının üzerinde çalıştığı konuya olan hakimiyetinin yüksek olması, araştırma kapsamına dahil edilecekleri ve edilmeyecekleri belirleme, araştırma kapsamında veri elde etmek için kaç kişiyle görüşme yapıldığı, örneklem hacminin büyüklüğü, araştırmanın literatürdeki bulgularla desteklenmesi, deneyimli katılımcılara ulaşabilmede amaçlı örnekleme tercihi, yüz yüze yapılan görüşmeler gibi kriterler dikkate alınmalıdır (ss. 125-126).

Yapılan çalışmada araştırmacı kapsamlı bir alanyazın taramasından sonra araştırma sürecine girmiş, amaçlı örneklem ile katılımcıları belirlemiş ve araştırmaya dahil edilen okullardaki tüm katılımcılara ulaşarak görüşmeler gerçekleştirmiştir. Katılımcıların özellikleri, araştırmanın gerçekleştirildiği bağlam ve analiz süreci ayrıntılı olarak sunulmuştur.

### 3.7.3. Güvenilirlik

Güvenilirlik araştırma bulgularının hangi ölçüde yeniden bulunabileceği ile ilgilidir (Merriam, 1995, s. 57). Silverman(2018) güvenilirliği araştırmacıların gelecekte aynı çalışmayı tekrarlamaları halinde aynı sonuçlara, yorumlara ve argümanlara varıp varamayacaklarına aranan cevap olarak belirtmektedir(s.117). Silverman bunun sağlanabilmesinde katılımcı görüşlerinin yazıya geçirilerek kodlanması, görüşme formlarının uzmanlarca kontrolü ve pilot çalışmayla denenmesi, görüşmeyi yapacak olanların eğitilmesi gibi önem arz eden çalışmalara dikkat çekmiştir. Güvenilirlik ile ilgili olarak Guba ve Lincoln (1982) güvenilirlik kaybını engellemek ya da güvenilirliği sürekli olarak test etmek için referans özelliği taşıyan belge, video, ses kayıtları gibi materyalleri arşivlemek, ilgisiz bulguları elemek gibi önerilerde bulunmuştur (ss. 377-378). Bu bağlamda araştırmacı görüşme öncesi gerekli eğitimini almış, görüşme formu hazırlığını tez danışmanının kontrolünde tamamlamış ve pilot çalışmayla formun geçerliliğini test etmiştir. Ayrıca görüşmelerde katılımcıların onayı ile ses kaydı



kullanılmış, toplanan veriler dijital ortamda tasniflenmiş, kodlar oluşturulmuş, araştırma konusu dışında kalan bulgular elenmiştir. Elde edilen bulguların analizi araştırmaya dahil edilen katılımcılarla paylaşılmış ve doğruluğu teyit ettirilmiştir.

### **3.7.4. Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırma yapan bir araştırmacı araştırmanın her aşamasında aktif rol oynamaktadır. Araştırmacı sürecin doğal bir parçası olur ve kendisinden veri toplamada etkin olması beklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 40). Saban ve Ersoy'a (2019, ss. 128-129) göre araştırmacının etkili bir araştırma süreci gerçekleştirmesinde deneyim sahibi olması önem kazanırken araştırma sürecinde karşılaşılabilecek zorluklar ve bunlarla mücadele edebilme hakkında bilgili olması da sürecin etkililiğini artırmaktadır. Yapılan çalışmada araştırmacı yüksek lisans ders döneminde aldığı eğitimler, alanyazın okumaları ve pilot çalışma deneyimi ile veri toplama ve analiz sürecinde ön bilgi sahibi olmuştur. Araştırmacının uzun süre meslek lisesinde öğretmenlik yapması araştırma konusuna hakimiyeti, katılımcılara empatik yaklaşımı ve onlarla güvene dayalı ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmıştır. Görüşmeler sırasında herhangi bir yönlendirme yapmadan, anlatılanlara müdahale etmeden iyi bir dinleyici olarak verileri toplamaya, katılımcıların izniyle ses kaydı alarak veri kaybını engellemeye dikkat edilmiş, verilerin analiz sürecinde nesnel yorumlamalara gayret gösterilmiştir.

### **3.7.5. Araştırmada Etik**

Nitel araştırmalarda yapılan görüşmeler katılımcıların özel yaşamlarına ilişkin veriler sağladığından araştırma sürecinde etik davranmak gerekir (Karahan, Uca ve GÜdük, 2022, s. 96). Araştırmacı tüm süreç boyunca etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeye gayret göstermiş ve bunun için gerekli şu önlemleri almıştır:

Araştırma öncesi hazırlanan görüşme formu Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulunun onayına sunulmuş, kurul izninin alınmasıyla Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Etik Kurula ait izin yazısı gönderilmiştir. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün görüşme formunda çıkarılmasını uygun gördüğü sorular ayıklanmış, bu bağlamda izin yazısı revize edilerek tekrar onaya sunulmuştur. Bu süreçten sonra görüşmelerin yapılabileceği onayının alınmasıyla araştırma başlatılmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların öncelikle gönüllü olmalarına dikkat edilmiş, görüşmeler öncesinde kendilerine araştırmanın konusu ve süreç ile ilgili bilgi verilmiştir. Görüşmeler katılımcıların belirlediği gün ve saatlerde kendi okullarındaki müdür odalarında yapılmıştır. Katılımcıların kimliğini ve okullarını deşifre edecek bilgilerin çalışmada kullanılmaması hususunda gizlilik ilkelerine riayet edilmiş, bunun için kodlamalar tercih edilmiştir. Katılımcılara istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırabilecekleri, cevaplamak istemedikleri soruyu pas geçebilecekleri belirtilmiş, herhangi bir yönlendirmeye mahal vermeden samimi bir ortamda görüşmeler tamamlanmıştır. Verilerin analizinde nesnel davranmaya özen gösterilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin çözümlenmesi yoluyla elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir. Bulgular çalışma amacına bağlı olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin elde edilen bulgular yedi ana tema etrafında toplanmış, on beş alt tema ile kategorize edilmiştir.

**Tablo 4:** Temalar ve kategoriler

| <i>Temalar</i>                                   | <i>Kategoriler</i>                                    | <i>Katılımcılar</i>                                  | <i>n</i> |
|--|---|--|----------|
| Günlük Uğraşlarla ilgili sorunlar                | • Bürokratik işler                                    | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
| Öğrenci bağlamında karşılaşılan sorunlar         | • İstenmeyen davranışlar karşısında yaşanan zorluklar | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
|  | • İstenmeyen davranışların sebepleri                  | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
| Veli bağlamında karşılaşılan sorunlar            | • Veli katılımı                                       | MLM1, MLM3, MLM4, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9             | 7        |
|  | • Tutum ve davranışlar                                | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
| Öğretmen bağlamında karşılaşılan sorunlar        | • Velilerle yaşanan sorunların sebepleri              | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
|  | • Görev ihmali  | MLM1, MLM3, MLM4, MLM6, MLM7, MLM9                   | 6        |
| Ekonomik kaynaklar bağlamında yaşanan sorunlar   | • Tavrı ve davranışlar                                | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM6, MLM7, MLM9             | 7        |
|  | • Öğretmenlerle yaşanan sorunların sebepleri          | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM6, MLM7, MLM9             | 7        |
| Toplumdaki imaj bağlamında karşılaşılan sorunlar | • Bütçe yetersizliği                                  | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
|  | • Ekonomik kaynakların teminiyle ilgili zorluklar     | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM6, MLM7, MLM8, MLM9 | 9        |
| Diğer sorunlar                                   | • Akademik kariyer beklentisi                         | MLM1, MLM2, MLM3, MLM4, MLM5, MLM8, MLM9             | 7        |
|  | • Mecburiyet/Zorunlu Eğitim                           | MLM1, MLM2, MLM3, MLM5, MLM8                         | 5        |
|  | • Sorumluluk ve yetki dengesi                         | MLM1, MLM2, MLM4, MLM6                               | 4        |
|  | • Karar alma süreçleri                                | MLM2, MLM3, MLM4, MLM7, MLM8, MLM9                   | 6        |

Okul müdürlerinin yönetim sürecinde sıklıkla günlük uğraşlardan, öğrenci ve velilerden kaynaklı sorunlarla meşgul oldukları görülmüştür. Diğer taraftan öğretmenlerden, ekonomik kaynaklardan ve meslek liselerinin toplumdaki imajından kaynaklanan sorunların var olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.1. Günlük Uğraşlarla İlgili Sorunlar**

Yapılan araştırmada katılımcıların gün içerisindeki rutin meslekî uğraşlarının neler olduğu irdelenmiştir. Bu temada *bürokratik işler* en çok vurgulanan kategori olarak görülmektedir. Bürokratik işler bağlamında ‘resmi yazışmalar’ ve ‘istatistik raporlamaları’ ön plana çıkmaktadır.

##### **4.1.1. Bürokratik İşler**

Araştırma katılımcılarının tamamı gün içinde sıklıkla resmi yazışmalar ve üst makamların talep ettiği istatistik raporlamalarını zamanında hazırlamakla meşgul oldukları dile getirmişlerdir. Dijital iletişim kanalları ile bu yazışma ve taleplerdeki hızın arttığı, bir katılımcının “ [Gülerek] Biz şimdi konuşurken bile en az 5 tane yazı gelmiştir DYS üzerinden.” (MLM8) şeklindeki ifadesinden anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan iki katılımcı dışındaki diğer tüm katılımcılar yazışma ve raporlama süreçlerini “vakit alıcı” olarak değerlendirmiştir. Yazışma ve raporlama süreçlerinin “vakit alıcı” olarak nitelendirildiğini örneklemede katılımcılardan biri “Gün içerisinde benim vaktimi en çok alan genelde işleri resmi yazılar, resmi yazıların takibi, eee işte bu resmi yapılması gereken günlük, aylık ya da yıl içerisinde farklı raporlaştırmalar...”(MLM7) şeklinde görüş bildirirken başka bir katılımcıdan aktarılan şu ifadeler de önemli görülebilir:

Gün içerisinde daha ziyade hani resmi işlemler, raporlamalar oluyor. Ee sizler de biliyorsunuz, işte her etkinlikle ilgili raporlamalar yapıyoruz, işte resmi yazılar oluyor ve şu anda iletişim araçlarını özellikle WhatsApp’ı çok fazla kullandığımız için resmi anlamda, bir bakıyorsunuz işte Bakanlıktan hızla gelen bir mesaj İl Milli Eğitim aracılığıyla bizlere de ulaştırılıyor, onların gereklerini yerine getiriyoruz. Bazı gün daha da yoğun oluyor. Ama yani en fazla vaktimizi alan dönem tabii bunlar oluyor. (MLM2)

Okul müdürleri DYS üzerinde gelen ve giden yazıların yönetimiyle ilgilenmektedir. İlgili yazıların hemen cevaplanması ya da havale edilmesi, istatistik raporlarının tutulması gibi işlemler okul müdürünün takibinde gerçekleşmektedir. Kâğıt

israfının önlenmesi için dijital yazışma sisteminin kullanılması, gün içinde gelen-giden yazı sayısını artırmış görünmektedir. Bir katılımcının “Eskiden bu kadar değildi yani.” (MLM9) şeklindeki açıklamaları bu yazışmalardaki yoğunluğu açıklamada örnek olabilir.

Okul müdürleri kendilerinden talep edilenleri ivedilikle yerine getirmeye çalışmaktadır; ancak katılımcıların birçoğu bu istatistikleri hazırlamaktan rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir. Bir katılımcıdan doğrudan aktarılan şu ifadeler bu memnuniyetsizliği açıklar nitelik taşıyabilir:

[ Kaşlarını çatarak söyler.] İşte bu ay kaç kişiyi ziyaret ettin? ...Ettim işte yani, ettim. Bunun sürekli yazışmasını yapmamak gerekiyor diye düşünüyorum. Bu rapor süreci, projelendirme süreci, projelerin raporlandırılması süreci... Bazen işin rapor süresi uygulama süresinden daha fazla oluyor. (MLM1)

Okul müdürlerinin gün içerisinde okul içi ve dışı farklı meşguliyetleri vardır. Kendilerine tanımlanan bu görevleri yerine getirme hususunda katılımcıların azami gayret gösterdikleri anlaşılmaktadır. Ancak resmi yazışmalar ve tüm faaliyetlerin istatistiğini hazırlama gibi bürokratik zorunlukların zaman yönetimi açısından okul müdürlerini sıkıntıya düşürdüğü söylenebilir.

## **4.2. Öğrenci Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar**

Araştırmaya dahil olan katılımcılar, öğrenciye yönelik yaşadıkları sorunlarda iki temel unsuru vurgulamıştır. Bunlar “istenmeyen davranışlar karşısında yaşanan zorluklar” ve “istenmeyen davranışların sebepleri” dir.

### **4.2.1. İstenmeyen Davranışlar Karşısında Yaşanan Zorluklar**

Yapılan araştırmada katılımcıların tamamı öğrenci davranışlarında görülen problemler hususunda görüş birliği içindedir. Katılımcıların ifadelerine göre öğrencilerde görülen istenmeyen davranışlar şunlardır: “*derste cep telefonu kullanma, ders dinlememe ve çalışmama, devamsızlık, saygısızlık, nerede nasıl davranacağını bilmeme, sigara kullanma, akran zorbalığı/ kavga etme, kılık-kıyafet özensizliği, okul demirbaşına zarar verme, değer yargılarını önemsememe*”. Öğrencilerde görülen bazı olumsuz davranışları ortaya koymada bir katılımcının “Öğrenci davranışları, çalışmamazlık, başarısızlık, sınıf içerisindeki tutum ve davranışlar.” (MLM2) şeklinde;

başka bir katılımcının “ [Hızlı ve net bir şekilde söyler.] Cep telefonu. Hemen cevaplayayım onu. [Gülerek]” (MLM6) şeklinde ifade ettiği görüşler önemli görülebilir.

Katılımcıların ifadelerinden okul müdürlerinin öğrenci disiplini ve davranış problemleri ile sık sık mücadele etmek durumunda kaldıkları, öğrencilerin sorunlu davranışlarının okul müdürlerinin iş yükünü artırdığı anlaşılmaktadır. Öğrenci problemlerine ilişkin meşguliyetlerini açıklarken katılımcılardan biri “En çok vaktimi alan şey- yani benim yüreğimi yakan hususlardan biridir bu- disiplinsiz, sorun çıkaran öğrencilerin çıkarmış olduğu sorunlar. Bu boşa giden zaman gibi bu.”(MLM8) şeklinde; başka bir katılımcı “Özellikle öğrenci işleri[vurgulayarak]. Okulumuzun meslek lisesi oluşu, hareketli bir genç kitlesiyle eğitim-öğretim yapıyor oluşumuz öğrenci işlerinde de önemli sorunlara, önemli takiplere neden oluyor.”(MLM7) diyerek görüş bildirmişlerdir. Diğer bir katılımcının ise “Bunlarla uğraşıyoruz. Uğraşıyoruz da uğraşıyoruz yani.”(MLM9) şeklinde ifade ettiği görüş dikkati çekebilir.

Bazı katılımcılar öğrencilerin istenmeyen davranışlarına yönelik çeşitli kararlar ve tedbirler almakla uğraştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı ifadelerinden okul müdürlerinin okul disiplinini sağlama ve davranış yönetimi konularında çaba harcamak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Bir katılımcının “İşte rehberlik servisi olsun, sınıf öğretmenleri olsun, biz burda öğrencilerimize koçluk sistemi oluşturduk, her öğretmene öğrencilerimizi dağıttık. O şekilde problemleri çözmeye çalışıyoruz.”(MLM5) diyerek ortaya koyduğu görüş ile başka bir katılımcıdan aktarılan şu görüş önemli görülebilir:

Kıyafeti uygun olmayan öğrencilerle ilgili bir yarım saatimiz geçer. Napiyoruz dersiniz, şöyle yapıyoruz. Okulda ciddi sayıda erkek ve kız eşofmanlarımız var yani spor kıyafetlerimiz var. Bu kıyafetlerle çocuklara hani üst veya uygun kıyafet giymelerini sağlıyoruz, varsa makyajını sildiriyoruz. (MLM8)

Katılımcıların bazıları öğrencilerle birebir iletişim kurarak ya da öğretmenlerden ve okul rehber öğretmenlerinden alınan desteklerle bu tür sorunları aşmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Gösterdikleri çabanın karşılıksız kaldığını düşünen katılımcılardan biri yaşadığı sıkıntıyı “[Derin nefes verir.] Çözemediğimiz zorluklar.” (MLM4) şeklinde özetlerken başka bir katılımcı “Bütün çabalara rağmen bir çözüm bulamadığınızda o zaman üzülürsünüz tabi ki.” (MLM2) diyerek ifade etmiştir.

Katılımcıların birçoğu istenmeyen davranışlar karşısında disiplin işlemleriyle meşgul olmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Görüşme ve rehberlik çabalarıyla çözülemeyecek problemler karşısında disiplin işlemlerinin uygulandığı anlaşılmaktadır.

Bu durumun kendilerini hem üzdüğünü hem de çözüm üretmede yeterli olmadığını belirten bir katılımcı “Öğrenciye ceza verdiğimde ben üzülüyorum. Disiplin kurulunu çalıştır, nereye kadar çalıştıracaksın?” (MLM9) diyerek başka bir katılımcı “Disipline de versek düzelmiyor.” (MLM3) şeklinde görüş bildirmiştir. Disiplin problemleri karşısında öğrenciye yönelik yaptırım güçlerinin olmadığını düşünen bir katılımcı “Öğrenciye karşı yaptırımımız olsun isterdim. Öğrenciye hiçbir şey yaptırılmıyorsunuz ki. Hep affedici oluyorsun yani.” (MLM3) şeklinde görüş bildirirken diğer bir katılımcı ise görüşlerini “Son zamanlarda idarecilik gerçekten insanlara yük olmaya başladı. Eskiden cazip bir şeyi vardı. Artı, bunun karşılığında da bir yaptırım gücümüz yok yani.”(MLM9) şeklinde dile getirmiştir. Başka bir katılımcıdan aktarılan şu ifadeler de önemli görülebilir:

Mesela kılık- kıyafet. Bu kılık kıyafet yönetmeliği hâlâ var. Bir çocuk mesela dövme yapmış, küpe takmış, makyaj yapmış. “Gelemez.” diyor hala yürürlükteki. Ama gelemez de, geldi. Yaptırımın ne şu anda? Bak hiçbir yaptırımımız yok şu anda. Eğitim anayasal haktır. Okula gelmiş bir çocuğa “Geri git, üstünü değiştir.” diyemezsiniz. Mesela çocuğun üst kıyafeti gerçekten hiç uygun değil ama yani. Sınıfa girse sınıfın huzurunu kaçırarak o şekilde. Öğretmen sınıfa hakim olamayacak. Bir şey yapılması gerekiyor. Üst eşofman veriyoruz yani veya çocuğa üst eşofman verdikten sonra veliyi çağırıyoruz - gelirse- ama ötesi ? Ötesi yok. Yani yaptırımlarınız yok. (MLM8)

Katılımcı ifadelerine göre öğrencilerin istenmeyen davranışlar sergilemesi öğretmen motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir. Öğrencilerin ders çalışmamaları, dersi dinlememeleri akademik başarısızlığı beraberinde getirirken ders içindeki olumsuz tutum ve davranışlar dersin akışını ve öğretmenin motivasyonunu da bozabilmektedir. Okul müdürleri eğitim ortamının verimini artırmada öğretmen motivasyonunu sağlayabilmek ve yaşanan çatışmaları çözebilmek için ayrıca çaba harcamak durumunda kalmaktadır. Zira öğretmen motivasyonu bozulduğunda okulun genel performansının da olumsuz etkileneceği düşünülebilir. Katılımcıların bazılarından aktarılan şu ifadeler sorunu açıklar nitelikte olabilir:

Bir kere öğrenci derslerde başarısız. Ee disiplin problemleri yaşıyoruz o tip öğrencilerde. Öğretmen de tabi bundan etkileniyor, öğretmenin motivasyonu da düşüyor. Biz de tabi burda amacımız burda daha iyi, verimli eğitim öğretim olması hasabiyle , orda sıkıntı yaşıyoruz. Öğretmeni motive etmede sıkıntı yaşıyoruz. Öğretmen orda disiplinsiz öğrenciyle bir muhatap, iki muhatap, üçüncüde iş çözülmeyince diğer sıkıntısı olan öğrencilere de kendinden veremiyor öğretmen, bu da bizi sıkıntıya düşürüyor otomatikman.( MLM5)

E o sınıf içerisinde öğretmen ders anlatırken başka şeylerle ilgilenecek. Ne yapıyor, işte, arkadaşıyla bir şey yapıyor ya da başka birine bir şey yapıyor ya da ders dışında başka bir şeylerle uğraşmaya çalışıyor. E öğretmenin de dikkati dağılıyor tabi yani şimdi. Ders sırasında bir de telefonu çalınca ister istemez öğretmenin motivasyonu bozuluyor, o da tepki gösteriyor haliyle yani. (MLM2)

Katılımcı ifadelerine göre velilerin kendi sorumluluklarını yerine getirmemeleri öğrencilerde davranış ve disiplin problemlerine sebep olmakta, okul müdürleri bu sorunlarla meşgul olurken eğitime ve öğretime yeterli zamanı ayıramamaktadır. Katılımcılardan birinin bu durumu şu sözlerle açıklaması dikkati çekmektedir:

Yani çok zamanı biz mesela disiplinle harcadığımızda, mesela bir çocukla iyi kompozisyon yazma, bir şiiri iyi okuma, çocukla kitabı konuşma gibi şeyleri, yani artı bölgedeki...Ne demek istediğimi anlatabiliyor muyum yani? Sizin artı bölgedeki öğrencilerle yapacağımız çok olumlu, çok faydalı işler var ama buradaki sorunlardan ona yeterli zamanı ayıramıyorsunuz yani. Buna zaman ayıramıyorsunuz; çünkü burda yapılması gereken, eksik kalan, eksik bırakılmış işler var. (MLM8)

#### 4.2.2. İstenmeyen Davranışların Sebepleri

Yapılan görüşmelerde çok sayıda katılımcı öğrencide var olan davranış problemlerinin büyük oranda ailelerden kaynaklandığına atıfta bulunmuştur. Bazı katılımcılar sistemsel sorunlara, bir katılımcı medyanın etkisine değinirken diğer bir katılımcı ise alışkanlıkları gerekçe olarak göstermiştir. Özellikle problemlili davranışları olan öğrencilerin velilerinde de sorun görüldüğünü belirten bir katılımcının şu sözü dikkat çekici görülebilir: “Ne kadar problemlili çocuk varsa o kadar problemlili aile var.” (MLM1)

Birçok katılımcı ailelerin çocuklarıyla yeterince ilgilenmedikleri, eğitim seviyelerinin düşük oluşu, ebeveyn olarak kendilerinden beklenen bazı sorumlulukları üstlenmedikleri gibi hususlara özellikle değinmişlerdir. Katılımcılardan birinin “Maalesef bizim okullara öğrencisiyle daha az ilgilenen velilerin çocukları geliyor.”(MLM2) şeklindeki; başka bir katılımcının “Velilerin yeterince ebeveyn sorumluluğu noktasında -hepsiyle değil ama- birçoğunda sıkıntı yaşıyoruz yani.”(MLM8) şeklindeki ifadeleri dikkati çekmektedir. Ailelerin bazılarının değer yargılarını önemsemediği ve çocuklarına yanlış örnek oldukları ifade edilen görüşler arasında önemli bulunmaktadır. Zira değerlerin davranışlara yol gösterdiği söylenebilir. Katılımcılardan biri “Anne babanın etkileri önemli boyutta. Olumsuz örnek, alışkanlık, küfür vs. oluşumu ... Yani yetişme ortamlarının etkisi çok fazla...”(MLM7) şeklinde; başka bir katılımcı ise “Birileri bir yerde ödevini tam yapmamış, tamam mı, mesela anneliğini az yapmış veya babalığını az yapmış. Birileri bir yerde bir şeyleri eksik bıraktığından ben orda çok zamanımı harcıyorum.”(MLM8) şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer bir katılımcıdan aktarılan şu ifadeler de önemli görülebilir:



Tören yapıyoruz, parkta oturuyor, İstiklal Marşı törenine gelmiyor. Derse geliyoruz, öğretmene nasıl davranılacağını bilmiyor. Koridora çıkıyor, öğretmene nasıl davranılacağını bilmiyor. İdare odalarına geliyor gidiyor, nasıl girileceğini bilmiyor. Değerlerimizi bilmiyor. Aile öğretmemiş. İlkokul ortaokuldan öğrenmemiş. Biz burda birtakım şeyleri vermeye çalışıyoruz ama o konuda da sıkıntı çekiyoruz yani. (MLM9)

Sorumluluk noktasında velilerin kendilerine düşen payı da okul müdürlerine yüklediklerini belirten bir katılımcı bu hususu “Hocam, biz evde söz geçiremiyoruz, işte siz halledin.” tarzında olunca bu tek ayaklı oluyor. Yani, annesinin babasının söz geçiremediğini biz burda bir şekilde eğitmeye çalışıyoruz.”(MLM5) şeklinde dile getirirken başka bir katılımcı şu ifadelerle görüş bildirmiştir:

Olayın zaten % 80’i veliden kaynaklanıyor. Veli çocuğuna sahip olmuyor. Çocuk evde anne-babaya saygı göstermiyor. Anne-babayı takmıyor. Okula geldiğinde tabi ki öğretmeni takmıyor, idareyi takmıyor. Geliyor buraya veli, oturuyor karşıma ‘ Hocam’ diyor, ‘Sizden korkuyor, sizden çekiniyor.’ İlle, diyor, benim çocuğumu çağırın da benim yanımda nasihat edin, tembihatta bulunun. Yani sen bu çocuğun anasının babasının. (MLM9)

Yapılan görüşmelerde katılımcıların birçoğu öğrenci ailelerindeki ekonomik zorluklara ve parçalanmışlıklara değinmiştir. Maddi durumu iyi olmayan, anne-babası ayrı olan ya da hayatta olmayan öğrenci sayısının fazlalığı vurgulanmıştır. Bir katılımcının “Tutunacak dalı kalmamış çocuklar yani.”(MLM8) şeklindeki nitelendirmesi bu noktada dikkati çekici bulunmaktadır. Bazı katılımcılara göre aile birlikteliğinin olmaması öğrenci davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Ekonomik durumlara bağlı yaşam şartlarındaki zorluklar ve aile bütünlüğü ile ilgili sıkıntılar sebebiyle velilerin çocuklarına yeterli ilgiyi gösteremedikleri düşünülmektedir. Bu konuda bazı katılımcılar “En büyük sebep aileden kaynaklanıyor, yani benim kendi görüşüm bu. Yani şimdi çocuk özel hayatında bir birliktelik, bir mutluluk olmayınca, bir parçalanmışlık olunca. Onlarla işte sıkıntı yaşıyoruz tabii yani.” (MLM5) şeklinde ve “Çocukların ailelerinin hepsinin çok ciddi manada ekmek derdinde olması, ailenin çocuklarına yeterince ilgilenmemesi.”(MLM4) şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bazı katılımcıların ifadelerinden liseye geçiş aşamasında uygulanan sınavda yeterli puanı alamayan öğrencilerin direkt meslek liselerine yönlendirildiği anlaşılmaktadır. Bir katılımcının “Bilerek ve isteyerek meslek lisesine gelmiyor öğrenci Türkiye’de. Bu net, bu bir gerçek. LGS’ den alınan puanın, buralara denk gelmiş olmasından.”(MLM8) şeklindeki ifadesi bu durumu ortaya koymada önemli bulunabilir. Katılımcılara göre öğrencilerin puan yetmezliğine bağlı meslek lisesini tercih etmek zorunda kalmaları motivasyon ve okula uyum sorunu oluşturmakta, öğrenci davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Öğrencinin kendi isteğiyle, bilinçli olarak meslek

lisesine gelmemiş oluşunun öğrenci motivasyonunu, öğrencinin okula uyumunu ve davranışlarını olumsuz etkilediğini düşünen bir katılımcı “ Böyle olunca da derslere adapte olma ve davranış boyutlarında bazen istemediğimiz şeyler söz konusu olabiliyor.” (MLM1) diyerek başka bir katılımcı ise “Meslek lisesi okuduğundan gerek mi artık nedir, bir hedefi olan, ben bir şey olacam derdinde olan öğrenci çok az. Ondan dolayı derste öğrenci ders dinlemiyor, motivasyonsuzluktan. Huzur kaçırıyor.” (MLM5) diyerek görüş bildirmişlerdir.

Bazı katılımcılar veliler arasında bu okulları bir cezalandırma aracı olarak kabul edenler olduğuna dikkati çekmiştir. Bir katılımcının “Veli kulağından tutuyor, ben seni meslek lisesine vereyim de gör halini, diye zaten cezalı geliyor. Bu okula gelirken zaten veli tarafından cezalandırılmış geliyor.” (MLM1) şeklindeki; başka bir katılımcının “Bazısı da ‘Hiçbir yerde yapamazsın, meslek de okursun ancak’ diye gönderiyor.” (MLM3) şeklindeki ifadeleri bu yaklaşımın öğrenci motivasyonunu olumsuz etkileyebileceğini düşündürme yönünde ilgi çekici bulunabilir.

Yapılan görüşmelerde birçok katılımcının ifadesi öğrencilerin ders dinlemedikleri ve çalışmadıkları yönündedir. Katılımcıların bazıları öğrencilerde görülen davranış problemlerinin sebebini *sistemden kaynaklanan sorunlara* bağlamaktadır. Yaşının gerektirdiği davranış olgunluğunu öğrencinin sergileyememesi ve akademik başarısının düşük olması sınıfta kalma olmayışına, başka bir ifadeyle öğrencilerin gerekli temel bilgi ve becerileri kazanmadan bir üst sınıfa geçebilmelerine bağlanmaktadır. Öğrenciler kendilerine tanınan bu hak ile ders dinleme ve anlama çabasına girmek istemeyebilir, dolayısıyla motive olmakta zorlanabilir. Bu durumun hedeflenen kazanımları edinmeyi de zorlaştırdığı düşünülebilir. Katılımcılardan birinin “İlkokul-ortaokuldan öğrenci boş geliyor. İlkokul-ortaokulda gerekli şey verilmiyor. Artık sınıfta kalan orada kalacak bir kere. Orada başarısız olan öğrencinin liseye gelmesi bence uygun değil.” (MLM9) diyerek diğer bir katılımcının “Sistem öğrencinin hani sürekli sınıf geçsin şekline döndü. Öyle olunca da öğrencinin bir dersten ve sınıftan kalma korkusu yok. Böyle oldukça sorunlarımız devam edecek gibi.” (MLM2) sözleriyle ortaya koyduğu görüşler ilgili hususta önemli bulunabilir.

*Medya ve dizilerin* öğrenci davranışlarını olumsuz etkilediğini belirten bir katılımcının “Şu anda Türkiye'nin eğitiminin önündeki en kötü hançeri medya ve sosyal medyadan yiyoruz yani. Hele sosyal medya, o çok daha berbat yani. Hala çok kötü

diziler var hocam yani, gerçekten çok kötü görüntüler sunuyorlar çocuklara.”(MLM8) şeklindeki görüşleri de dikkat çekici bulunabilir.

Okul müdürlerinin etkili ve verimli bir okul ortamı oluşturma sorumluluğu bazı zorluklarla mücadele etmelerini gerektirmektedir. Katılımcı ifadelerine bağlı olarak öğrencilerde görülen istenmeyen davranışların okulda disiplin problemlerinin oluşmasına sebebiyet verdiği görülmektedir. Özellikle aile yapısına, sistemsal sorunlara ve medyanın etkisine bağlı olarak öğrencide davranış problemlerinin oluştuğu; okul müdürlerinin okul disiplinini koruma, öğretmen motivasyonunu sağlama ve eğitimin amaçlarına ulaşabilme noktasında çaba harcadıkları anlaşılmaktadır.

### **4.3. Veli Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar**

Yapılan görüşmeler neticesinde veli bağlamında yaşanan sorunlar “veli katılımı”, “tutum ve davranışlar” ve “velilerle yaşanan sorunların sebepleri” şeklinde üç kategoride birleştirmiştir.

#### **4.3.1. Veli Katılımı**

Katılımcılardan birinin “Bizim mesaimizi harcayan temel sorunlarımızın önemli bir kısmı.”(MLM8) olarak ifade ettiği görüş, okul müdürlerinin velilerle sık sık problem yaşadığını ifade etmesi bakımından örnek olabilir. Bu problemlerin okul müdürlerinin iş yoğunluğunu artırdığı görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı özellikle velilere ulaşma noktasında problem yaşadıklarını dile getirmiştir. Katılımcıların ifadesine göre velilerin büyük bir kısmı çocuklarına ve okula karşı ilgisiz ve sorumsuz davranmakta, sadece kayıt zamanı okula gelmektedir. Bir katılımcı bu konudaki görüşünü “Evden gönderdikten sonra ailenin karıştığı ve müdahale ettiği çok fazla bir şey yok.” (MLM1) diyerek özetlemiştir. Velilerin büyük bir kısmının yapılan toplantılara ya da etkinliklere gelmemesi ve eğitim sürecine dahil olmamaları eğitim hedeflerini gerçekleştirmede okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Bazı katılımcıların bu husustaki görüşleri şu şekildedir:

Şimdi dün projeden bir tane öğrenciyi yurt dışına gönderecektik biz. Saat on bir buçukta veliyi arıyorum, çocuğu yurt dışına gönderecez diye iznini alacam, beş kere falan aradım, beş kere falan da müdür yardımcım aradı, ulaşamadık biz veliye. Bir saat sonra döndü, “Uyuyordum ben” dedi.( MLM8)

Biz istiyoruz ki daha çok böyle eee okulu ve öğrencinin genel profilini güçlendirici, destek anlamında, moral desteği anlamında, yapılan güzel bir çalışmadan sonra gelip okulumuzu ziyaret etmek, ondan sonra öğretmenlerimizi ziyaret etmek, işte öğrencinin genel motivasyonunu artırmak için...gibi ziyaretlerin artmasını istiyoruz ama olmuyor maalesef. (MLM7)

Araştırmaya dahil olan katılımcıların ifadelerinden öğrencilerin gelişimini sağlamada ve öğrencilere yönelik sorunlarda okul müdürlerinin en çok velilerden desteğe ihtiyaç duyduğu; ancak beklenen desteğin alınmadığı anlaşılmaktadır. Veli desteğine duyulan ihtiyacı bir katılımcı “Eee özellikle velilerden[vurgulayarak] desteğe ihtiyacımız var.”(MLM5) şeklinde; başka bir katılımcı “Yani bize en büyük desteği öğrenci velisi verecek yani.”(MLM9) diyerek ifade etmiştir. Okul müdürleri velilerle iletişime geçmek, onlarla birlikte hareket etmek istemektedir. Velilere ulaşabilme, onlarla işbirliği yapabilme ve onlardan beklenen desteği alabilme noktasında zorlanan katılımcılardan birinin “Muhatap bulamıyorsunuz.” (MLM4) diyerek başka bir katılımcının ise “İstiyoruz ki veliyi çağırdığımız zaman, veli gelsin görüşelim istiyoruz ama pek o olmuyor işte.” (MLM3) sözleriyle ortaya koyduğu görüşler ilgi çekici bulunabilir.

#### 4.3.2. Tutum ve Davranışlar

Birçok katılımcı, velilerin büyük bir kısmının sadece ihtiyaç duydukları zaman okula geldiklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu açıklarken “Gelenlere baktığımızda yani sadece biz şeyde görüyoruz arkadaşları, bir ihtiyaçları olduğunda geliyorlar zaten.” (MLM6) şeklinde; başka bir katılımcı “Velilerimiz ihtiyaç olduğunda özellikle geliyor demiştim. Yani devam-devamsızlık, disiplin vs. noktasında geliyorlar.” (MLM7) diyerek görüş bildirmiştir.

Katılımcı ifadelerinden velilerin birçoğunun sadece *disiplin cezalarına itiraz etmek için* ya da *devamsızlık sildirmek için* okula geldikleri ve kaba davranabildikleri anlaşılmaktadır. Velilerin olumsuz tavırları karşısında öğretmenlerin de sıkıntı yaşadığını belirten okul müdürleri velilerle etkili iletişim kurmakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcının “[Ses tonu yükselerek] Bizim zamanımızı alıyorlar. Eğitim öğretime harcayacağımız zamanı biz veliyi yola getirmek için kullanıyoruz yani.”(MLM9) diyerek ifade ettiği görüş, bazı velilerin tavırlarını ve okul müdürlerinin yaşadığı sıkıntıyı ortaya koymada dikkat çekici bulunabilir. Bir katılımcının “Bazı velilerimizin öğrencimin kusuru hatası nedir demeyip direkt okul idaresini, öğretmeni

suçlayıcı ifadeler kullandığını ve anlayışsız davrandığını görüyoruz.” (MLM7) sözleriyle dikkat çektiği durumu başka bir katılımcı şu ifadelerle dile getirmiştir:

Veli bağıyor, çağırıyor. Konuşan, kodum mu oturturum cinsinden konuşuyor. Velileriniz karşınızda bile olsa ona ulaşamıyorsunuz, dinlemiyor veli yani. Bu, maalesef iletişim problemimizi çözmemiz çok zor. İletişimin temeli anlamakla başlar. Anlamaya hazır olmadıkları için, hazırbulunuşlukları maalesef yetersiz olduğu için, hazırbulunuşluğa hazır bulunması için elimizden geleni yapıyoruz ama bazen ulaşamıyorsunuz. (MLM4)

Araştırmaya dahil olan katılımcılar, sağlıklı bir eğitim sürecinin tamamlanmasında okul-aile ve öğrenci birlikteliğinin önemli olduğuna değinmişlerdir. Katılımcı ifadelerinden bu süreçte velilerle işbirliği içinde olmak istedikleri ancak bu konuda zorlandıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılardan biri bu hususta “Aileye ulaştığımızda bazen çocuğun durumunu söylemeye korkuyoruz; çünkü onun bilinçli, sağlıklı bir şekilde yaklaşabileceğini sanmıyoruz.”( MLM1) diyerek görüş bildirirken diğer bir katılımcı “Veli geliyor, kafa tutabiliyor yani bize. Bir şey desen, sen suçlu duruma düşüyorsun.” (MLM3) ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların bazıları öğrencilerin problemleri davranışlarını giderme noktasında velilerin kendilerine engel olmalarından rahatsızlık duymaktadır. Bu noktada çocuklarının haksız olduklarını kabul etmeyen, kusurlarını görmezden gelen bazı velilerin olduğu öne sürülmüştür. Katılımcılardan birinin “Öğrenci tamamen sorumsuz ama velinin gözünde çocuğu bir tane. Kimse çocuğuna toz kondurmak istemiyor. Davranış bozukluğu var ama o veli onu kabul etmek istemiyor.”(MLM2) diyerek ifade ettikleri bu durumu örnekleme açısından önemli görülebilir. Bazı velilerin ilgili hususta okul yönetimine müdahale etmek istedikleri de vurgulanmıştır. Velilerin bu tavırlarının öğrencideki olumsuz davranışları pekiştirdiği, okul yönetiminin eğitim amaçlarına ulaşmasında engel teşkil ettiği düşünülebilir. Katılımcılardan birinin “Kızının kıyafeti ile ilgili sorun var, dediğinizde: - Ne karıştıyorsunuz, diyor. Bunu bizim anne babalarımız da teşvik ediyor.”(MLM4) şeklindeki; başka bir katılımcının “Veliyi çağırıyorsunuz, veli beni burda üzüyor yani. Biliyorum ben, dokunmayın hocam, haberim var” diyor. Veli çocuğunun avukatı, bizi de savcı noktasına koyuyor.”(MLM8) şeklindeki ifadeleri bu hususta önemli görülmektedir.

Disiplin uygulamalarına tepki gösteren ve çocuklarının haklılığını savunan velilerin okul müdürlerini tehdit etmeleri ve üst makamlara şikayette bulunmaları, bazı katılımcılar tarafından dile getirilen başka bir sorundur. Bir katılımcı bu konuda “Haritadan yer beğen, dedi ve nereye istersen seni oraya göndereyim. Ne diyeceksin?

Biz çocuğuna yardım etmeye çalışıyoruz ama velinin...Bu resmen cahillik işte.” (MLM3) ifadelerini kullanırken başka bir katılımcı “Emniyete beni şikayet ediyor. Emniyeti benim yanımda arıyor. Maalesef böyle problemler oluyor.” (MLM4) şeklinde görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin bu süreçte velilerle çatışma yaşadığını ve zaman zaman yasal işlemlerle ayrıca meşgul olmak zorunda kaldıklarını ortaya koymada bir katılımcının “Kimse kimseyi dinlemiyor, anlamaya çalışmıyor, nedenini öğrenmeden direkt yazıyor. Tabi olay sonradan soruşturma ya da bilgi edinme olarak geri dönüyor. Biz CİMER’e bu konuyla ilgili açıklayıcı bilgi yazmak zorunda kalıyoruz.”(MLM7) şeklindeki; başka bir katılımcının “Yani aileler bizi zorlayacak noktalar mutlaka arıyorlar. Bu da bizi yıpratıyor tabi ki yani.” (MLM6) şeklindeki sözleri dikkat çekici görülebilir.

#### **4.3.3. Velilerle Yaşanan Sorunların Sebepleri**

Katılımcı ifadelerine göre velilerin büyük bir kısmının eğitim seviyeleri düşüktür. Dolayısıyla eğitimin amacı ve okulun işleyişi karşısında velilerin çoğu zaman bilinçsiz davrandıkları ve yanlış değerlendirme yaptıkları ifade edilmiştir. Bir katılımcı bu konudaki görüşlerini “Yani eğitim seviyesi ya da anlayış düzeyi yani, genel yapıları... Çocukları da, bizi de olumsuz etkileyen kavram o işte. Hatalı ve yanlış değerlendirme yapan çok velimiz var. ” (MLM7) şeklinde; başka bir katılımcı “Bunu anlatıncaya kadar bayaa uğraştık yani biz.” (MLM6) şeklinde dile getirmiştir.

Görüşmeler sırasında velilerin büyük bir kısmının parçalanmış aile yapısına sahip olduğu, maddi durumlarının düşük olduğu ve geçim derdi yaşadıkları vurgulanmıştır. Bu durumu bir katılımcı “ Çocukların ailelerinin hepsinin çok ciddi manada ekmek derdinde olması ...”(MLM4) ; başka bir katılımcı “Bence en büyük sıkıntı maddiyat.”(MLM5) diyerek ifade etmiştir. Çalışma ve yaşam şartlarındaki zorluklar ailelerin çocuklarıyla ilgilenecek yeterli vakti ayırmada zorlandıklarını düşündürebilir. Bazı katılımcılara göre ailelerin kendi yapamadıklarını çocuklarından beklmeleri de yaşanan sorunların sebepleri arasında yer almaktadır. Bu durumu örneklemede katılımcılardan birinin “Daha önce ben görmedim, ben yapmadım, evladım yapsın” mantığı var ya.”(MLM4) şeklindeki; diğer bir katılımcının “Kendi yapamadıklarını, beceremediklerini, kendi sağlayamadığı başarıyı beklmeleri. Birçok

ailede çocuklarla ilgili bu yönde çatışma var. Bizimle de çatışıyor ister istemez”(MLM1) şeklindeki ifadeleri ilgi çekici bulunabilir.

Velilerle yaşanan sorunların temel sebebini toplumun değer yargılarının dönüşmesine bağlayan bazı katılımcılar olmuştur. Katılımcı ifadelerinden bu değişimle birlikte çocuğunu hep haklı gören, hatayı hep karşı tarafta arayan ve bu anlamda okulla çatışma yaşayan velilerin olduğu anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılardan aktarılan görüşler şu şekildedir:

“Genel toplum yapısındaki birbirine tahammül, anlayış, insanın hatasını önce kendisinde sorgulama mevzusu yok. Olumlu rollerini kendine düşünüp bütün olumsuzluğu karşıda aradığın an bütün sorun orda çıkıyor.”(MLM7)

Veli şu noktaya geldiğinde gerçekten çok üzücü oluyor. Şimdi biz veliyle karşı karşıyaymış gibi bir tablo çiziyor. Bu yanlış. Bunu anlatıyoruz veliye: “Bak biz seni bunun için çağırmadık. bir kere senin bizim iyi niyetimizden kuşku duymaman lazım, bizim yanımızda yer alman lazım. Çocuk da bizim karşımızda değil. Kazanılması gereken durumda, hatalı davranışı var, bunun hatalı olduğunu ona öğretmemiz lazım.(MLM8)

Toplumdaki dönüşümün sebebini *medya*’ ya bağlayan iki katılımcı özellikle Türk sinemasının ve dizilerinin toplumu, velileri ve çocukları değiştirdiğini, değer yargılarını ortadan kaldırdığını öne sürmüşlerdir. Bu husustaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Şu anda uzun yıllardır, belki 8-10 yıldır mental olarak da insanların hazırlandığı şu: “Ko... mu oturturum” cinsinden insanların toplumda var oluşu ve bunun toplumda kabul görüşü. Bir diziyeye bakıyorsunuz herkes asıyor, kellesini kesiyor falan ve bu makbul oluyor. Bu olmaz. (MLM4)

Vallaa medya, en sorumlusu bence medya. Medya Türkiyede eğitime kötü faturalar kesti. Bir kere Türkiyede Türk sineması hiçbir zaman-Hababam Sınıfından günümüze- iyi davranışları öne çıkaran, onu öven, onu yücelten hiç eğitim dizi veya sineması yapmadı. Hiç yapmadı yani. Biz bugün öğrencinin kıyafetiyle mücadele ediyoruz mesela, bu faturayı bize kesen medya. Mesela benim annem hiçbir zaman okula gelip de ... Ya bir alacağın bir hesabın varsa sor ama eskiden bu noktaya gelmezdi yani. Şöyle bir şey vardı, ön kabulü vardı. ‘Öğretmeni yaptıysa başım üzerine, vardır bir nedeni. Bizim çocuk bir kabahat işlemiştir.’ yani geliş modu buydu. Bu modu bozan medya oldu yani. Yaa, hakkımız varsa arayalım ama burda hak, hukuk değil konuştuğumuz şey, konuştuğumuz şey eğitim ve bir öğretmen bir çocukla ilgili durduk yere yükselmez, bir sebebi var, çocuk kötü bir davranış yaptı yani. Onu düzeltmesi değil mi birinci görevi öğretmenin? (MLM8)

Katılımcı ifadelerine dayanarak okul müdürlerinin özellikle problemlili öğrencilerin velileriyle sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar velilerin yaşam şartlarına, eğitim seviyelerindeki düşüklüğe, tutum ve davranışlarına bağlı olarak onlarla etkili iletişim kurmakta zorlanmaktadır. Velilerin ilgisizliği ve eğitim sürecine dahil olmamaları, okul-aile bağlarının kurulmasında engel teşkil etmektedir. Velilerin birçoğunun öğrenci gelişimini destekleme ve problemlerini çözmede okul yönetimine destek olmadıkları söylenebilir.

#### 4.4. Öğretmen Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar

Yapılan görüşmelerde yalnızca iki katılımcı öğretmenlerle problem yaşamadığını dile getirmiş, birçok katılımcı öğretmenlerle ilişkilerinin genel anlamda iyi olduğunu ancak zaman zaman problem yaşayabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcı ifadelerine göre öğretmenlerle yaşanan sorunlar “görev ihmali”, “tavır ve davranışlar” ve “öğretmenlerle yaşanan sorunların sebepleri” olmak üzere üç kategoride değerlendirilmiştir.

##### 4.4.1. Görev İhmali

Katılımcıların ifadelerinden öğretmenlerle yaşanan problemlerin genellikle “*nöbet yerine gecikme, derse geç kalma, sık rapor alma*” gibi davranışlardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Okul müdürleri böyle zamanlarda okul ve öğrenci disiplinini sağlamada, öğrenci davranışlarını kontrol etmede zorluk yaşamaktadır. Bu hususta bir katılımcı “ Bu sevk yoluna çok başvurulması biraz beni bu konuda zorluyor, üzüyor; çünkü çok boş ders kavramı ortaya çıkıyor. Dolayısıyla öğrenci, öğretmeni olmayınca tabi kontrol edilmesi zor oluyor.”(MLM7) şeklinde görüş bildirirken başka bir katılımcı “Bazen nöbetlerde sorun yaşayabiliyoruz. Yani biliyorsunuz biz büyük bir okuluz ve çok alan var. O tip görüşmelerimiz oluyor bazen.”(MLM6) sözleriyle görüş bildirmiştir.

Bazı öğretmenlerin kendilerinden istenen belgeleri zamanında ve usulüne uygun hazırlamamaları da katılımcıların bazıları tarafından ortaya konan başka bir sorundur. Katılımcı ifadelerinden anlaşıldığına göre bazı öğretmenlerin belge hazırlamadaki özensizlikleri okul müdürlerinin bürokratik işlerini zorlaştırmaktadır. Katılımcıların birinden aktarılan şu ifadeler dikkat çekici bulunabilir:

Mesela zümreleri okurum, tek tek satır satır okurum. Zümre sizin anayasanızdır. Yıl içinde yapacağınız yapmayacağınız her şey vardır onda. E şablon zümre getiriyor. Örnek veriyorum ‘öğrencilerimizin’ diyor, işte ‘hastanede staj yapması...’ Kardeşim ortada hastane yok, öğrencilerimiz sağlık meslek öğrencisi değil. Ya bunları gördüğümüzde canınız sıkılıyor. (MLM4)

Araştırmaya dahil olan katılımcılar alan bilgisi ve eğitim etkinlikleri bakımından öğretmenlerinden memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Ancak bazı katılımcılar öğretmenlerin bazılarının öğrencilerle zaman zaman sorun yaşayabildiğini ve sınıf



hakimiyeti sağlayamadığını vurgulamıştır. Katılımcı ifadelerinden anlaşıldığına göre öğrenci-öğretmen arasında yaşanan anlaşmazlıklar okul yönetimine de yansımaktadır. Okul müdürleri ilgili hususta öğretmenlerle birebir görüşerek sorunu çözmeye çalışmaktadır. Öğretmen öğrenci arasındaki iletişim problemlerinin varlığını ortaya koymada katılımcılardan birinin “Bazen öğrenci konusunda çok sorun yaşıyoruz.” (MLM3) şeklindeki ifadesi önemli bulunabilir. Öğretmenlerle birebir görüşerek ve onları ikaz ederek sorunu çözmeye çalıştıklarını ifade eden bir katılımcı “Öğrencileriyle ilişkilerde sıkıntı yaşıyor yeni gelen arkadaşlar. O konularda onları çağırıyoruz, ikaz ediyoruz, rehberlik yapmaya çalışıyoruz.”(MLM9) şeklinde; diğer bir katılımcı “Öğrenci ile ilgili bir problem vardır, karşılıklı konuşuruz, uyarırız.”(MLM2) şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcıların ifadelerine göre okul müdürleri öğretmenlerin sık rapor alma, nöbet yerine gecikme, derse geç kalma, evrak işlerinde özensizlik gibi davranışlarından; öğretmen öğrenci ilişkilerinde sorun yaşanmasından rahatsız olmakta; ilgili sebeplerden okulda disiplini ve öğrenci kontrolünü sağlama, bürokratik işleri yerine getirme konularında zorluk yaşamaktadır.

#### **4.4.2. Tavır ve Davranışlar**

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerle birebir görüşerek ve onları ikaz ederek sorunları çözmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin davranışlarından kaynaklanan sorunlar karşısında okul müdürlerinin ilişkileri bozmamak için öğretmenleri sadece uyarmakla yetindiklerini ortaya koymada bir katılımcının “Soruşturma açacan, soruşturma açtığında okulda bir hava tam tersine dönüyor, işte öğretmen-idare o konuda sıkıntı çekiyor. Dolayısıyla bu şartlarda işi götürmeye çalışıyoruz yani.” (MLM9) şeklindeki ifadesi önemli görülebilir. Başka bir katılımcı ise iletişimle çözemediği meselelerde bazen mevzuatın gereğini uygulamak zorunda kaldığını “Hiç gelmek istemeyiz aslında karşı karşıya ama...Bazen olması gerekiyor, idareci olduğunuz için. Yönetmeliğin gereklerini uyguluyoruz gerekirse yani.”( MLM6) sözleriyle dile getirmiştir.

Bazı katılımcılar kendilerine yapılan uyarılara farklı tepkiler veren öğretmenler olduğunu belirtmiştir. Bu tepkilerin zaman zaman karşılıklı kalp kırma ve cephe alma boyutuna ulaşabildiği, istenmeyen tavırlara dönüştüğü dile getirilmiştir. Bir katılımcının

“İnatla yapmayanlar var, inatla direnenler var.” (MLM3) diyerek başka bir katılımcının “Uyardığınızda “Biz 30 yıllık öğretmeniz” diyor. E hocam dedim, ‘30 yıldır bu işi bu tecrübeyle elde edemediniz mi?’ dedim yani. O zaman daha farklı bir boyut aldı. Bir direnç oluyor yani.”(MLM4) şeklinde belirttikleri görüşler, öğretmenlerin kendilerine yapılan uyarılar karşısında tavır alabildiklerini, yapılan uyarılara direnç gösterebildiklerini ortaya koymada önemli görülebilir. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenlerle etkili iletişim kurmasında zaman zaman zorlandıklarını gösterebilir.

#### 4.4.3. Öğretmenlerle Yaşanan Sorunların Sebepleri

Bazı katılımcılar öğretmenlerle yaşanan sorunların psikolojik olabildiğini ve karşılıklı anlaşılammaktan kaynaklandığını belirtmiştir. Farklı kişilikler, değerler ya da görüşler sebebiyle iletişim zorlukları yaşanabildiği öne sürülmektedir. Katılımcılardan birinin “Aynı dili konuşmadığımız için ya da birbirimizi anlamıyoruz.”(MLM3) şeklinde ifade ettiği görüş okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerine empatik yaklaşmadıklarını düşündürebilir. Başka bir katılımcı ise o anki psikolojiye bağlı olarak tepkilerin farklılaşabildiğini “Biz makine değiliz ki en nihayetinde insanız. Bir gün çok sakinizdir, çok akıllıca tepki veririz. Bir başka gün belki bir fevri bir çıkış olabilir, gönüller kırılabilir.” (MLM2) sözleriyle ifade etmiştir.

Katılımcılardan bazıları öğretmenlerle yaşanan problemlerin onlarla yanlış iletişim kurmaktan kaynaklanabildiğini düşünmektedir. Katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Geç kalan birine kapıdan girdiğinde önce “Niye geç kaldın?” dememek gerekiyor. Geçmiş olsun, bir sıkıntın mı var?” demek gerekiyor. Yapabileceğimiz bir şey var mı, demek gerekiyor. Biz bunu yapmıyoruz genelde veya okulun kapısının önünde durup saate bakıyoruz genelde. Bu değil. Yöneticilik de bu değil, personelle ilişki de bu değil. (MLM1)

Bazen oluyor, insanlar karşısındakine derdini anlatamamış oluyorlar ; oradan kaynaklı. Sayın hocam biz makine değiliz ki en nihayetinde insanız bir gün çok sakinizdir, çok akıllıca tepki veririz . Bu sadece idareci anlamında değil, öğretmen anlamında da... Bir başka gün belki bir fevri bir çıkış olabilir, dolayısıyla gönüller kırılabilir. Sonrasında da onların tamiri olur yani. (MLM2)

Eğer istekli oluşlarını kırmazsak, önüne engel ya da perde çıkarmazsak, önüne engel çıkarmaz çözüm üretirsek, artıyor ve başarı daha çok geliyor. Yani burda engelleri aşmanın formülü iletişim. Yani okul müdürü ön açıcı olacak, teşvik edici olacak, imkan oluşturma noktasında gayretli olacak. (MLM7)

Bazı katılımcılara göre öğretmenlerin geçmişte çalıştıkları ortamda alışkanlık haline getirdiği davranışlar sorun yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu durumu bir katılımcı “[Gülerek] Alışkanlıklar diyelim, geçmişten gelen.” (MLM6) sözleriyle

açıklarken diğerk bir katılımcı “Adam alışmış daha önce çalıştığı yerlerde rapor alma, izin alma, okula geç gelme, erken gitme. Dolayısıyla da buraya gelince belli bir şeyle karşılaştığı zaman sıkıntıya düşüyor yani.”(MLM9) diyerek ifade etmiştir.

Bazı katılımcılar öğretmenlerin iş yükü fazlalığı sebebiyle zaman zaman görevlerini aksatabildikleri görüşündedir. Bir katılımcının “Öğretmen arkadaşlar da yoğun oluyorlar bazen. Bazen aksaklıklar olabiliyor.” (MLM6) diyerek ifade ettiği görüş bu noktada önemli bulunabilir. Başka bir katılımcının milli eğitimden gelen taleplerin fazlalığı nedeniyle öğretmenlerin iş yükünün arttığını belirtmesi de dikkat çekici görünmektedir. Katılımcı taleplerin sıklığı ve beklenmedik zamanda bu taleplerin iptali; ayrıca milli eğitim kültürünün kişilere göre değişmesi, verilen kararların sürekliliğine ilişkin güvenin kalmaması sebebiyle öğretmenlerin bürokratik işlerde özensiz davranabildiklerini ifade etmiştir. Katılımcıdan doğrudan aktarılan görüş şu şekildedir:

Öğretmenlerin üzerindeki iş yükünün korkunç olduğunu düşünüyorum. Korkunç bir iş yükü var. Yani eğitim öğretim dışında hemen hemen her şeyle meşguller. Sabah erken kalkan bir şey yayınlayıp gönderiyor size. Ya yedi kocalı hürmüz gibi oluyorsunuz. Bakıyorsunuz, birinciyi yapıyoruz, ikinciyi yapıyoruz, üçüncüye gücün yetmiyor, dördüncüye...Ya nasıl olsa olmuyor diye bırakıyor insanlar. Nasılsa olmayacak diye insanların yapası gelmiyor. (MLM4)

Yaşanan çatışmaların kendilerini üzdüğünü belirten bazı katılımcılar öğretmenlerin de bundan olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Öğretmen-müdür arasındaki çatışmanın hem okul ortamını hem de ders verimliliğini olumsuz etkileyebildiği vurgulanmıştır. Katılımcıların birçoğu birebir görüşmelerle sorunları çözmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Bazı katılımcılar öğretmen motivasyonunu oluşturma ve artırmada kendilerinin sorumlu olduğunu düşünmektedir. Bu konuda dile getirilen bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Hani öğretmen okula giderken “Benim ayaklarım geri geri gidiyor” demeden, sevine sevine okula gelebiliyorsa o zaman eğitim de daha verimli olur. Yoksa sadece işi için işte ya da maaşı için okula gelirse, ondan bir verim elde edilmez. Yani bu ortamı sağlamak da biraz idarecinin bence vazifelerinden birisi.( MLM2)

Ya öğretmen arkadaşlarla tabi kontağı kuramazsak yani herkes rutini ifa etmekle, herkes mecbur olduğu kadarıyla ya da sorumlu olduğu kadarıyla, yani onu yapar. Eee sorumlu olduğu dersi anlatmak, sınavını yapmak, öğrenci takibi, nöbet görevi eee vs. dışında da ekstra bir faaliyet yapması bu tamamen iletişimin güçlü olmasına bağlı.( MLM7)

“Onları dinlemek, insan yerine koymak, değer vermek gerekiyor. Sıkıntısında, hatasında hepsinde yanında olmak gerekiyor. Yanında olduğunu da, onları anladığını da göstermek gerekiyor. Bu durumda da çok fazla bir sıkıntı yaşamıyorsunuz.” (MLM1)

Öğretmen motivasyonunu artırmak ve iletişimi kuvvetlendirmek için bazı katılımcılar çeşitli organizasyonlar hazırladıklarını “Bizim bu cumartesi pikniğimiz

olacak, hemen hemen bütün kurullarımızı yemekli yaparız yani, ya kahvaltılı yaparız ya yemekli yaparız yani.”(MLM8) şeklinde ve “Bazen idare olarak öğretmenlere jest yaparız; kahvaltıyı hazırlarız öğretmenler odasına, gruba da mesaj atarız ‘Çıkan kahvaltıya gelsin.’ diye.Çok sıklıkla olmasa da ama yaptığımız bir şeydir yani.” (MLM2) sözleriyle dile getirmişlerdir.

#### **4.5. Okuldaki Ekonomik Kaynaklar Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar**

Araştırmaya dahil olan tüm katılımcılar okullarının temel finansal kaynağının bakanlıktan gelen ödenekler olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra birçok katılımcı okul-aile birliği gelirlerinin var olduğunu ve zaman zaman esnaf desteği aldıklarını söylemiştir.

Katılımcıların ikisi okullarındaki bütçenin giderleri karşılamada yeterli olduğunu belirtirken diğer tüm katılımcılar bu kaynakların yeterli olmadığını söylemiştir. Bu hususta bir katılımcı “ Değil tabi ki, yeterli olur mu, olmaz.”(MLM3) diyerek diğer bir katılımcı “Tabi ki yeterli bulmuyoruz.”(MLM7) sözleriyle görüş bildirmiştir.

Yapılan görüşmelere bağlı kalarak okuldaki kaynaklar bağlamında yaşanan sorunlar “bütçe yetersizliği” ve “ekonomik kaynakların teminiyle ilgili yaşanan zorluklar” şeklinde iki kategoride birleştirilmiştir.

##### **4.5.1. Bütçe Yetersizliği**

Bu kategoride sıklıkla bakanlığın bazı ödeneklerinin ihtiyaçları gidermede yeterli olmadığı, sadece kantin geliriyle bütçe oluşturabilen okul-aile birliği kaynağı ön plana çıkmaktadır.

Okul müdürleri okulun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için Bakanlıktan ödenek talep etmektedir. Bu talepler içinde yer alan elektrik, su, doğalgaz gibi temel ihtiyaçların karşılanmasında sorun yaşanmadığı tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Araştırmaya katılan bazı katılımcılar temizlik ve kırtasiye ödeneklerinin yeterli gelmediğini “Temizlik ürünlerinde eee bir şeyimiz var, yani bütçemiz biraz orda düşük geliyor genelde. Orayı bir halletmeye çalışıyoruz.” (MLM5) diyerek ve “Dediğim gibi bazı kalemlerde yeterli, bazılarında işte sıkıntı var yani, kırtasiyede,

temizlikte.”(MLM9) sözleriyle dile getirmiş; birçok katılımcı ise özellikle kağıt, toner vb. gereksinimleri karşılama zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar temrinlik malzeme ihtiyaçlarının giderilmesinde de sıkıntı yaşadıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların ifadeleri bu kalemlerdeki ödeneklerin yetersiz bulunduğunu göstermektedir. Katılımcılardan birinin ortaya koyduğu şu görüş dikkati çekmektedir:

Bu çocuklar kendi materyallerini kendi almak zorunda. Temrinlik ödenekleri yeterli gelmiyor. Ya iki 2000 liralık 3000 liralık temrinlik ödeneği ile ne yapabilirler bu çocuklar? Üç defa et yemeği yapsalar, tüm hepsinin yaptığını düşünsenize, mümkün mü yani? Ya bu çocuklara kaynak lazım.( MLM4)

Yapılan araştırmada birçok katılımcının okuldaki donatım ihtiyaçlarını gidermede zorlandıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürleri okuldaki donatım malzemelerini çağın gereklerine uygun şekilde yenilemek ve eksikleri gidermek istemektedir. Meslek öğrenmekte olan öğrencilerin beceri düzeylerini artırmada bu kaynakların önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yalnızca iki katılımcı okullarında döner sermaye olduğunu belirtmiştir. Bu kaynağın okul bütçesine çok fazla katkıda bulunmadığını katılımcılardan biri “Zaten döner sermaye kendi masrafını ödüyor, onun da çok aman aman katkısı yok yani.” (MLM3) şeklinde ifade etmiştir.

Okul-aile birlikleri okul bütçesine katkı sunan bir diğer kaynaktır. Araştırmaya katılan yalnızca bir katılımcı velilerin okul-aile birliği bütçesine katkı sağladıklarını açıklamıştır. Diğer tüm katılımcıların açıklaması, sadece okul kantin kirasından oluşan okul-aile birliği gelirlerinin olduğu üzerinde birleşmektedir. Bir katılımcının “Az da olsa okul kantininden elde edilen kirayla oluşmuş okul-aile birliği bütçesi.” (MLM8) diyerek başka bir katılımcının “Okul-aile birliğinin şu an imkanı nispetinde kantin işletmesini kiraya vermek suretiyle kantin geliri.”(MLM7) şeklinde ortaya koyduğu görüşler, bu kaynağa kantin kirası haricinde düzenli bir maddi akışın olmadığını göstermede önem arz edebilir. İfadelerden yola çıkarak velilerin okul-aile birliğine katkı sağlamadıkları söylenebilir. Bir katılımcının“Maddi durumu iyi olan veliler yardımcı olabilirler yani, ama ...”(MLM9) şeklindeki; diğer bir katılımcının“Yani ekstra bir okul-aile birliğine bir giriş de olmadığı için .” (MLM6) şeklindeki görüşleri de önemli görülebilir.

Okul müdürleri okuldaki eksiklikleri tamamlayarak okul gelişimini sağlamak ve eğitim ortamının kalitesini artırmakla yükümlüdür. Katılımcı ifadelerinden okullardaki

mali imkanların bazı giderleri karşılamada ve ihtiyaç duyulan gelişimi sağlamada yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bazı katılımcıların “Boyumuzun yettiği kadar harcama yapıyoruz.” (MLM1) ; “Ya şu var, kendi yağınla kavrulabiliyorsanız kavruluyorsunuz.” (MLM4) şeklindeki ifadelerine dayanarak okul müdürlerinin bütçe yönetimiyle ilgili planlı harcama yapmaya çalıştıkları söylenebilir.

#### **4.5.2. Ekonomik Kaynakların Teminiyle İlgili Zorluklar**

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde bazı ödeneklerin istenilen zamanda gelmediği anlaşılmaktadır. Bu durumu bir katılımcı “Bakanlıktan gelen kaynaklarda genelde şu şekilde sıkıntı yaşıyoruz. Eee zamanında gelmiyor bazen.”(MLM5) diyerek başka bir katılımcı “Yani çok kısa vadede değilse de orta vadede geliyor o bütçe bize.”(MLM8) şeklinde açıklamıştır. Ödeneklerin bakanlık talimatıyla illere dağıtıldığını ve bu süreçte bazı aksamalar yaşanabildiğini belirten katılımcılar olmuştur.

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde okul-aile birliklerinin okula yeterli katkı sağlayamadıkları anlaşılmaktadır. Birçok katılımcının ifadesi velilerin bağış noktasında istekli davranmadıkları ve okula destek olmadıkları yönündedir. Velilerin sosyo-kültürel ve ekonomik durumları böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili görülebilir. Zira yapılan görüşmelerde çok sayıda katılımcı velilerin maddi sıkıntıları olduğunu dile getirmiştir. Bu durum bir katılımcının “Maddi olarak destek veremiyorlar. O da maddi durumları iyi olmadığından.”(MLM3) ; başka bir katılımcının “Hatta biraz önce de söyledim hani veli profilleri de çok zengin veliler olmadığı için, bağış anlamında bir şey alamıyoruz.”(MLM2) şeklindeki ifadelerinden anlaşılabilir.

Katılımcılar velilerden bağış talebinde bulunmadıklarını belirtse de bu anlamda onlardan destek bekledikleri düşünülebilir. Katılımcılardan biri bu yöndeki düşüncelerini “İşte bağış noktasında velilerimizin yeteri kadar gönüllü ve istekli olduğunu görmüyoruz.” (MLM7) şeklinde; başka bir katılımcı ise “Veliye ne yaparsan yap, nasıl takla atarsan at [gülerek], velilerden destek yok yani, destek yok.” (MLM9) diyerek dile getirmiştir. Araştırmaya katılan yalnızca bir katılımcı, velilerin okuldaki tüm ihtiyaçları devletin karşıladığını düşünmesi sebebiyle katkıda bulunmadıklarını “İnsanlar okul denildiğinde, kimse umursamıyor, devlet baksın deniyor, devlet okulu ya. Yani böyle bir problemimiz oluyor.”(MLM4) sözleriyle ifade etmiştir.

Yapılan görüşmelerde ifade edilenler okul müdürlerinin finansal sorunları giderme ve maddi destek bulma uğraşları olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılardan birinin “Kendi imkanlarımızla halletmeye çalışıyoruz.” (MLM9) diyerek belirttiği görüş bu noktada kıymetli görülebilir. Okul müdürlerinin tanıdıkları ya da yakın ilişki kurabildikleri aracılığıyla bu imkanları oluşturmaya çalıştıkları “Ancak yakın tanıdıklarımız, yani yakinen tanıdıklarımız.”(MLM4) şeklindeki ifadeden anlaşılabilir.

Özellikle yarışmalara katılma, proje hazırlama, sosyal etkinlikler, fiziki sorunları giderme, ihtiyaç sahibi öğrencilere destek olma gibi maddiyat gerektiren çalışmalarda okullara ödenek gönderilmediğini, bunlar için öğretmenlerden destek alındığını söyleyen çok sayıda katılımcı, ayrıca çevre kurumlardan, tanıdıklarından ya da sponsorlardan da destek istemek durumunda kaldıklarını belirtmiştir. Bu katkıları temin etmede zorlanıldığını ve katkıların yeterli bulunmadığını örneklemede bir katılımcının “ Yani insanlar öyle hemen çok şey yapmıyor. Yani biraz istemek zor oluyor yani. Bir de devamlı bir kaynak olmadığı için, geçici bir kaynak olduğu için yetmiyor. Kısa süreli destekler.” (MLM3) şeklindeki; başka bir katılımcının “Yani eee tabi gönül ister ki daha çok destek alabilelim ama şartlar böyle gerektiriyor maalesef.” (MLM5) şeklindeki ifadesi önemli bulunabilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin günlük ya da kısa zamanda ihtiyaç duyulan giderlerin karşılanmasında çeşitli kaynak arayışları içinde oldukları söylenebilir. Bazı katılımcıların şu ifadeleri ilgili durumu örnekleme açısından önemli görülebilir:

Misal okulda yaptığımız ya da kulüp faaliyetleri ya da işte teknoloji takımları vs. bunların giderlerini karşılamaya dönük bir şey karşılamıyor bakanlığımız. Onları sponsorluk çerçevesinde karşılamaya çalışıyoruz. (MLM7)

Her şey. Her şey. Yani şimdi kapının koluyla camı, penceresi...Hepsi... Tüm giderlerinizi kendiniz karşılamak zorundasınız. Bir cam kırıldı, bunun için bir ödenek bulma şansınız yok. Ya bunlar, sizin öz kaynaklarınız. Okul-aile birliğine bir paranın girmesi gerekiyor. Bir etkinlik yapacaksınız mesela, maddi durumu iyi olmayanlara bir iftar vereceksiniz veya çocukları buraya çağıracaksınız. Ya bunun için ekstra bir kaynağınız mümkün değil, onu siz yaratmak zorundasınız. (MLM4)

Katılımcı görüşlerine bağlı kalarak okul müdürlerinin eğitim ortamındaki imkanları artırma ve eksiklikleri giderme çabaları olduğu, bunun için gereken finansal gücü sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ödeneklerin ve okul-aile birliği kaynağının yeterli bulunmadığı, bu bağlamda katılımcıların öğretmenler, tanıdık esnaflar ya da sponsorlar aracılığıyla anlık çözümler üretmeye çalıştıkları görülmektedir.

## 4.6. Toplumdaki İmaj Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar

Araştırmaya katılan iki katılımcı meslek liselerine yönelik toplumdaki imajın olumlu yönde evrildiğini belirtirken diğer katılımcıların tamamı olumsuz imajın var olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan görüşmelere bağlı kalarak toplumdaki imaj bağlamında yaşanan zorluklar “akademik kariyer beklentisi” ve “mecburiyet” şeklinde iki kategoride birleştirmiştir.

### 4.6.1. Akademik Kariyer Beklentisi

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde ailelerin çocuklarından üniversiteyi bitirip akademik kariyer kazanmalarını bekledikleri anlaşılmaktadır. Bu beklenti, üniversite mezunu olmanın iş olanağı ve gelir bakımından daha iyi fırsatlar sunacağı algısının varlığını gösterebilir. Katılımcılardan birinin:

Benim oğlum doktor olacak, benim kızım hakim olacak, benim kızım savcı olacak ... Bu öğrenci nereye gider? Anadolu lisesine gider, fen lisesine gider. Biz bu şekilde öğrenci yetiştiriyoruz, çocuğumuza bu şekilde hedef koyuyoruz. Şimdi Türkiyede hiçbir ana-baba “Benim çocuğum elektrikçi olacak” demiyor, ilkokulda, ortaokulda. Benim çocuğum muhasebeci olacak, demiyor. Ondan sonra toplumda meslek lisesinde okuyan öğrenciyi bir kere kalite olarak toplum düşük görüyor.( MLM9)

diyerek ifade ettiği; başka bir katılımcının “ Bizim çocuklarımızdan hâlâ akademik kaygı bekliyorlar veyahutta kariyer yapmasını bekliyorlar. ” (MLM4) şeklinde belirttiği görüşler bu noktada önemli görülebilir. Buna göre akademik başarı odaklı şekillenen ve bazı mesleklerin prestijinin düşük kabul edildiği bir toplumsal değerler ya da önyargının var olduğu düşünülebilir. Nitekim bu kabulün bir davranışa dönüştüğü hususunda katılımcılardan birinin “Bu öğrenildi bu davranış. Yani meslek lisesine öğrenci göndermeme davranışından bahsediyorum. Bu davranış yapıştı, bunu bir türlü kıramıyoruz şu anda.”(MLM8) şeklindeki sözleri dikkati çekmektedir.

Katılımcılar akademik anlamda iyi görülen öğrencilerin meslek liselerine yönlendirilmediği, dolayısıyla meslek liselerinin öncelikli tercih edilmeyen okullar olduğu hususunda hemfikirdirler. Bu yaklaşım meslek liselerinin sadece üniversiteye öğrenci hazırlama ve yerleştirme bakımından değerlendirildiğini, mesleki eğitim boyutunun göz ardı edildiğini düşündürebilir. Zira bazı katılımcılar meslek liselerinin başarısının üniversite kazanma oranıyla eşdeğer tutulduğu, okul yöneticilerinin sadece



bu başarıya göre değerlendirildiği görüşündedir. Bir katılımcının “Bu konulardaki yönetici değerlendirmelerini üniversite sınavındaki başarı oranıyla değil, sokağa bırakmadığımız çocuk sayısı ile ölçmeleri gerekiyor diye düşünüyorum.”(MLM1) şeklindeki açıklaması bu anlamda dikkat çekici bulunabilir. Okullarından sadece üniversiteye öğrenci yerleştirme başarısı beklenmesi hususunda bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

En büyük handikapımız şu bizim. Biz meslek lisesiyiz, ara eleman yetiştiririz. Bize gelen çocuk zaten okuma yazma bilmiyor, doğru dürüst 4 işlem bilmiyor, sen bundan başarı bekliyorsun. Üniversitede biz nasıl başarılı olacağız ki? Çocuk doğru dürüst satırı okuyamıyor yani. Çarpım tablosu bilmiyor. Biz elimizden geleni yapıyoruz ama bu çocuk nasıl üniversitede başarılı olacak? (MLM3)

Bizden şu bekleniyor. İl genelinde 5000 öğrenci var diyelim ortaokul 8. sınıfta, bunun son 1000 öğrencisi meslek liselerine geliyor. Biz bundan bekliyoruz ki o 4000-5000 arasındaki çocuklar üniversite sınavında ilk 1000'e girsin. Gelirken zaten öyle gelmedi ki çocuk, çıkarken öyle çıksın.(MLM1)

Şimdi sizin altınızda ferrari var, şahinle yarışyorsunuz. Olmaz. Tabi ki şahini biz modifiye etme derdindeyiz ama fazla bastın mı bu çocuklar patlar, yazık. Olmaz. Yani diyo ya bir balığa uçmayı öğretmek zorunda değilsiniz ki belki bir tanesi aşçı olacak, müthiş bir aşçı olacak. Bunu desteklerim ama sen gelip bu çocuğa akademik kariyer...(MLM4)

#### **4.6.2. Mecburiyet/Zorunlu Eğitim**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar çocuklarının meslek öğrenmesini isteyen, liseyi bitirdikten sonra bir an önce iş hayatına atılmasını hedefleyen aileler olduğunu ancak bunların sayısının az olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre bazı çocukların bilinçli olarak meslek lisesini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların birçoğu fen lisesi ya da Anadolu türündeki diğer liselere rağbetin öncelikli olduğunu, bu okulları kazanamayan öğrencilerin son çare olarak mecburen meslek liselerine gönderildiğini dile getirmişlerdir. İlgili durumu ortaya koymada bir katılımcının “Şimdi hedefindeki okullara öğrencisi yerleşemeyince, hani sınavla öğrenci alan okula yerleşemeyince, diyor ki o zaman benim öğrencim bari bu okula gitsin.”(MLM2) şeklindeki; başka bir katılımcının “Hiçbir yere giremediği için ailesi tarafından buraya gönderilen öğrencilerimiz var.” (MLM6) şeklindeki ifadeleri önemli bulunabilir.

Katılımcıların ifadelerinden toplumda meslek liselerinin tercih edilen değil zorunlu eğitimi tamamlama mecburiyeti sağlayan statüsü düşük okullar olarak kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Meslek liselerine toplumun bakış açısını değerlendirirken bir katılımcının “Şu mesleği öğrensin diye gelen veya gönderilen öğrenci sayısı çok az.

Birçoğu sırf eğitimin mecbur olmasından dolayı bu okullara geliyor maalesef yani.”(MLM1) şeklinde söyledikleri; başka bir katılımcının “Türkiye'de kimse, istatistik yapın seve isteye, ayıla bayıla,- herkes ama yani en alttan en üste- meslek liselerine çocuğunu vermek istemiyor yani.”(MLM8) şeklindeki açıklamaları dikkat çekici bulunabilir. Bu bağlamda öğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerine göre bir değerlendirme yapılmadan meslek liselerine yönlendirildiği söylenebilir. Bu mecburiyetin öğrenci motivasyonunu ve davranışlarını olumsuz etkilediği, bu süreçte okul müdürlerinin karşılaştığı zorluklar öğrenci bağlamında yaşanan zorluklar temasında irdelenmiştir.

Katılımcıların ifadelerine bağlı kalarak toplumda akademik başarıya odaklı bir anlayışın var olduğu, meslek liselerinin statülerinin düşük kabul edildiği ve üniversite mezunu olmayı gerektirmeyen bazı mesleklerin de düşük prestijli görüldüğü söylenebilir. Öğrencilerin meslek liselerine ilgi ve yeteneklerine göre değerlendirilmeden alınması, öğrencilerin büyük bir kısmının meslek öğrenme amacının olmaması okul müdürlerinin okul ve iş dünyası arasında sağlıklı bağlantı kurmasını zorlaştırabilir.

## **4.7. Diğer Sorunlar**

### **4.7.1. Sorumluluk ve Yetki Dengesi**

Meslek liselerinin yapılanması diğer okul türlerine göre farklılık arz etmektedir. Meslek derslerinin getirileri, öğrencilerin staj zorunlulukları, işletmelerde mesleki eğitimler, sigorta ve vergi kanunları, iş güvenliği gibi okul müdürlerinin sorumluluğu altında olan pek çok dinamiğin beraberinde zorluklar da getirdiği düşünülmektedir. Katılımcıların birinden aktarılan şu ifade üstlenilen sorumlulukların okul müdürleri üzerinde stres oluşturduğunu düşündürmektedir:

Şu an biz devlet katkısı ödüyoruz. Yüksek miktarlarda paralara imza atmak zorunda kalıyor müdürler. Sigortada büyük sorumluluğu var ama işveren olarak gözükyor ama işveren değiliz biz aslında. Biz iş vermiyoruz, yani öğrencilerimiz de bize geliyor, öğretmenlerimiz de bize geliyor, biz kimseye iş vermediğimiz halde işveren gözükyoruz şu anda sigortada. Ceza direkt müdüre geliyor burda. Ya öyle sorumluluklarımız var.(MLM6)

Başka bir katılımcı ise şöyle söylemiştir:

Sigorta kanununu ezbere bileceksiniz. Vergi kanununu ezbere bileceksiniz. İş güvenliği kanununu ezbere bileceksiniz. Döner sermaye kanununu ezbere bileceksiniz, işletmelerde

meslek eğitimi kanununu ezbere bileceksiniz. Bütün bunları bilirken de uygulayacaksınız ve sorumluluğunu alacaksınız. Normal bir fabrikada, 30-40 kişinin çalıştığı bir fabrikada iş güvenliği uzmanı 50 kişinin çalıştığı yerde zorunluysen, okullarımızda yüzlerce öğrenci var iş güvenliği uzmanı yok. Sorumlu okul müdürü. Vergi mevzuatını bilmek zorundasınız. Branşı farklı olan idareciler bu konuda eğitim almadığından sürekli hata yapabiliyor. Bunun sorumlusu da okul müdürü oluyor. Ve doğrudan sorumlu tutuluyor mevzuata göre. İş güvenliği konusunda çocuğun burnu kanasa biz sorumluyuz, sorumluyuz yani. Bu kadar sorumluluk altında çalışırken de tedirgin olmamak mümkün değil. Bu tedirginliği, bu gücünüzü idareci olarak bu mesainizi sizin sadece tedirginlikler üzerine değil de gelecek üzerine kurmanız gerekiyor. Bunu yapamıyorsunuz. (MLM1)

Aynı katılımcı sorumluluk alanlarına giren işlerin kanunlarına yönelik eğitime tabi tutulduklarını ancak alınan eğitimlerin uygulamada yeterli gelmediğini, sorun yaşandığında bunun karşılığının istenmeyen boyutlara ulaşabildiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

Tabii ki bunları yaparken hatalar meydana geliyor. Sizin eğitim alıp almamanız ilgili kurumları hiç ilgilendirmiyor. İlgilendirmediğinden sigorta kanununa göre yaptığınız yanlış bir işlemde dolayı siz çocuk çocuğunuzun tüm gelecekteki tüm nafakasını oraya tazminat olarak ödemek zorunda kalıyorsunuz, kalabiliyorsunuz, bu riskiniz var. Bence en büyük problem bu. Mevzuat açısından bizim danışabileceğimiz ne ilde, ne ilçede bu konuda çok fazla bilgili, etkili, sorumluluğu devredebileceğiniz biri var. (MLM1)

Okul yönetiminde üstlenilen sorumluluklar karşısında okul müdürlerinin sahip oldukları yetkilerin az olduğunu düşünmeleri de başka bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan biri yetkilerinin azlığından bahsederken “Sorumluluklarla yetkilileri karşılaştırdığımızda, esasında okul müdürünün hiçbir yetkisi yok. Sorumluluklar çok fazla ama yetkiler yok.”(MLM2) şeklinde; diğer bir katılımcı “Yetkiniz çok eksik. Çok eksik yani. Yaptırımınız yok. Hiçbir problemde yaptırımınız yok. Yetkisi sizde olmayan bir şeyin hesabı size soruluyor. Olay bu.”(MLM4) diyerek görüş bildirmişlerdir. Özellikle öğrencileri ve birlikte çalışacakları öğretmenleri seçebilme ve sorun yaşandığı durumlarda yaptırım uygulayabilme birçok katılımcının yetki sahibi olmayı istedikleri konular arasındadır. Bunların yanı sıra İŞKUR’dan gelen hizmetlilerin seçimi, ders programları -bilhassa üniversiteye hazırlanma sürecinde öğrencilere sayısal ağırlıklı ders okutabilme-, okul için kaynak üretimi, gelen ödeneklerin yazışma ve ihale sürecine takılmadan zamanında kullanılabilmesi gibi konularda okul müdürlerinin yetki sahibi olmak istedikleri anlaşılmaktadır.

#### **4.7.2. Karar Alma Süreçleri**

Katılımcıların tamamı okulun ihtiyaçlarını ilgilendiren pek çok konuda üst yönetimlerin desteğine ihtiyaç duyduklarını belirtmiş, birçok katılımcı bekledikleri

desteği genel olarak alabildiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda üst yönetimlerle ilişkilerin genel anlamda iyi olduğundan bahsedilmiştir. Bazı katılımcıların okulun ihtiyaçlarına ya da var olan sorunların çözümüne yönelik taleplerde yasal işlemlerin süreci uzatabildiğinden, okul içinde alınmak istenen bazı karar süreçlerinde ya da çözüm uygulamalarında üst yönetimle zaman zaman iletişim problemleri yaşanabildiğinden, üst yönetim uygulamalarında farklılık olabildiğinden ve kendilerine güven duyulmasının önemli olduğundan bahsetmeleri dikkat çekici bulunmuştur. Bunun sebepleri arasında üstten alta hiyerarşik yapılanmanın yanı sıra bürokrasinin uygulanma şeklinden ileri gelen sorunların olduğu düşünülmektedir. Bir katılımcının “Bizim arkamızda durulsun istiyoruz biz ama arkamızda durulmuyor yani, desteklenmiyoruz. Hep sen günah keçisi gibi ‘Sen onu yaparsın, yapacaksın.’ Böyle bir şey yok yani.”(MLM3) şeklindeki, başka bir katılımcının “Üstteki amirlerimizin yönetimiyle bizimkisi... Uyumlu olmadığı birkaç noktada çatışma olabiliyor. Usulü ya da yolu herkes farklı takip etmek istiyor. O farklı bir yönetim modeli ya da liderlik yapıyor, biz farklı bir şey istiyoruz, orda çatışıyoruz.”(MLM7) şeklindeki ifadeleri okulu ilgilendiren hususlardaki karar alma noktasında yaşanan sıkıntıyı örnekleyebilir.

Okul müdürleri okulu ilgilendiren ve okul içinde alınabilecek kararlarda üst yönetimle gerçekleşen prosedürlerin zaman kaybına yol açtığını düşünmektedirler. Bu hususta bir katılımcı “Yerinde ve okulda alacağınız kararların zamanının uzamasına sebebiyet veriyor bu. Zaman alıyor bu süreç.” (MLM8) şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca okul içinde alınabilecek kararlarda üst yönetimin kendilerine güven duymaları gerektiği hususunda katılımcılardan birinin “Ya bir kere, amirleriniz sizin bilgi verdiğiniz sürece arkamızda durmaları gerekiyor.” (MLM4) şeklinde; başka bir katılımcının “Sorunun çözümünde arkamızda durmaları çok önemli. Bir sorunu doğruca algılayıp çözüm bulmak için mücadele ettiğimiz aşamada arkamızda durmaları, okulun o işi incelemesi, inceledikten sonra çözüm bulacağına inanmaları önemli.”(MLM7) şeklinde dile getirdiği görüşler de önemli bulunabilir.

Katılımcıların büyük bir kısmı okullarında fiziki imkanların geliştirilmesi, deprem güçlendirmesi sebebiyle taşınma, hizmetli alımı, yarışmalara- projelere hazırlanma ve katılma, öğrencileri düzenlenen etkinliklere götürüp getirme... gibi faaliyetler olduğunu, bunların maliyetini karşılamada okul-aile birliği bütçesinin yeterli gelmediğini ve desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar taleplerin karşılanmasında üst yönetimlerin elindeki imkanların kısıtlı olması sebebiyle aksamalar

yaşanabildiğini ve zaman açısından gecikmeler olabildiğini, ancak yine de olumlu dönütler alabildiklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu konudaki görüşünü “Beklersiniz yani, biraz zaman alır. Şöyle yani, okulun ihtiyacı giderilir, ama kısa vadede olmaz da bu orta vadede belki uzun vadede olur yani. (MLM8) diyerek ifade etmiştir. Bazı katılımcıların ise yaşadıkları sorunlarla ilgili şu görüşleri dikkat çekici bulunabilir:

Kendilerini daha yakın hissettiklerine daha biraz fazla veriyorlar gibi geliyor[ güler]. Mesela geçen okul takımı maça gidecek, araba istedim. Araba işte göndermediler, görev var dediler... Bayramlarda yine -bizim burası merkeze, alana uzak -,öğrenci gidecek bayrak-flama gidecek. Minibüs istedik, minibüs alamadık. Ama bir iki okul var, bir okul müdürü telefon etti. Onlara bakıyorum bunlar, öğrencisi şeyi milli eğitimin servis arabalarıyla gidiyor. Böyle şeyler olabiliyor yani. (MLM9)

Hiç sorma. Hiç sorma, ne soracaksın. Herhalde okul ayrılıyor ya da benim kişiliğime karşı bir antipati var. Taşınmayla da ilgili olsa bana deniyor ki “Müdür yardımcılarının var, onlar planlasın, taşıyın.” Ben planlasam da nasıl taşıyacağım? Biz meslek lisesiyiz masadan sıradan ibaret değiliz biz yani. Öyle kolay değil. Sosyal etkinlik konusunda da öyle. Görüşmüyor bile benimle, beni muhatap bile almıyor, böyle bir saçmalık yok yani. Ben projeye ilgili görüşmeye gidiyorum, randevu vermiyor bana. (MLM3)

“Benim okulumda hiç hizmetlim yok sayın hocam. Hiç hizmetlim yok. İŞKUR personeli, işte bu TYP üzerindeki projelerde gelen elemanlar oluyor, işte onların işe başlaması zamanlarına kadar problem yaşıyoruz. O zaman hizmet alımında bulunuyorum. Yani temizlik hizmeti satın alıyorum o zaman hocam. Bazı senelerde iki hafta oluyor bu, bazı senelerde 1,5 aya kadar süre geçmiş oluyor.(MLM2)

İşte sosyal faaliyet işleri başladığında orda, orda tıkanıyoruz. Orda bir araç tahsisi ya da bir mazot yakıt gideri desteği ile önemli ölçüde bir destek verilmeli. Yani araç ve yakıtı, o imkan sunulmalı yani. Eğer veli ve öğrenciye yansıtmanız durumunda ciddi bir meblağ oluşuyor, bizim öğrencilerimizin de önemli ölçüde bu şeyi karşılaması zor.”(MLM7)

## 5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonucu ulaşılan bulgular ilgili literatür ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Yapılan araştırmada meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların sebeplerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda meslek liselerinde çalışmakta olan okul müdürleriyle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada meslek lisesi müdürlerinin günlük uğraşlar, öğrenci, veli, öğretmen, ekonomik kaynaklar ve meslek liselerinin toplumdaki imajından kaynaklı sorunlar yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bulguların okul müdürlerinin yönetim sorunlarına değinen alanyazın çalışmalarıyla örtüştüğü görülmektedir (Örn; Çelebi ve Deliktaş, 2017; Duygulu, Yenel ve Cemaloğlu, 2023; Esen, 2022; Ning, 2021; Toykok ve Yıldırım, 2018).

### 5.1. Günlük Uğraşlarla İlgili Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması

Araştırma bulgularına göre meslek lisesi müdürlerinin günlük uğraşlar bağlamında görüş birliği içinde oldukları konu bürokratik işlerdir. Gün içerisinde resmi yazışmaların sıklığını ve istatistik raporlamalarının hazırlanmasını okul müdürleri vakit alıcı işler olarak nitelendirmişlerdir. Yapılan araştırmanın bulguları alanyazın çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Yalçın, Alpay ve Boyacı (2020, s. 248) resmi yazışma ve evrak düzenlemeye yönelik gerekliliklerin okul müdürleri açısından zaman alıcı olduğunu belirtirken Türkoğlu ve Cansoy (2018) resmiyetteki rutinlerin fazlalığının okul müdürlerinin öğretim liderliğini engellediğine dikkat çekmektedir (s. 47). Turhan'ın (2022) araştırmasında yazışma ve raporlamaların okul müdürlerinin iş yükünü artırdığı ve bunlara ayrılan zamandan yakınan müdürlerin olduğu görülmektedir(s. 46).

Poirel, Lapointe ve Yvon (2012) toplantılara harcanan zamanın, evrak işleriyle uğraşmanın ve plansız görüşmelerin müdürlerdeki iş yükünü artırdığını ve iş yükünün strese sebep olduğunu vurgulamaktadır(s. 313). Tintore, Cunha, Cabral ve Alves (2020) üst yönetimden gelen taleplerin sıklığı ve pek çok görevi yerine getirme zorunluluğunun müdürlerin öğrenme ortamını iyileştirmeye odaklanmasını engellediğini, müdürleri sadece bürokratik bir çalışmaya sürüklediğini belirtmektedir(s. 25). Belenkuyu, Dulay ve Aypay (2020) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin günlük uğraşları ve bu

uğraşılara verdikleri anlamları inceleyerek müdür tipolojilerini ortaya koymuştur. Araştırmacılar üst yönetim ile yazışmaları, evrak işlerini ve toplantıları günlük uğraşilar içinde en çok zaman alan işler olarak algılayan müdürleri *memur tipi* müdürler olarak nitelendirmişlerdir (s. 150).

## **5.2. Öğrenci Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması**

Meslek lisesi müdürlerinin öğrenci bağlamında yaşadıkları sorunlar temasında istenmeyen davranışlar karşısında yaşanan zorluklar ve bu davranışların sebepleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle derste cep telefonu kullanma, ders dinlememe, devamsızlık, saygısızlık, akran zorbalığı, sigara kullanma, okul eşyalarına zarar verme gibi davranış problemlerinin varlığı okulda disiplin sorunları oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları Karakaya (2023) ile Toykok ve Yıldırım'ın (2018) çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. İlgili çalışmalarda meslek liselerinde yoğun olarak disiplin problemleri yaşandığı vurgulanmaktadır. Şeker, Bahar ve Çeni' nin (2023) araştırma bulguları da okul müdürlerinin benzer sebeplerden yaşadığı sorunları ortaya koymaktadır. Araştırmacılar lise kademesindeki okul yöneticilerinin ne tür disiplin problemleriyle karşılaştıklarını incelemiş ve akran şiddeti, sigara-alkol kullanımı, saygısızlık, ders huzurunu bozma, kılık-kıyafet özensizliği gibi sorunlarla karşılaştıldığını; ergenlik döneminin, akademik başarı düşüklüğünün, ilgisizliğin ve kalabalık sınıfların okulda disiplin sorunu oluşturmada etken olduğunu ifade etmişlerdir (ss. 6163- 6164). Duran'ın (2023, s. 52) araştırma bulguları “atölye temelli iş kazaları ile meslek hastalıklarının, öğrenci kavgalarının ve öğrenci şakalaşmalarıyla yaşanan yaralanmaların meslek liselerinde kriz oluşturan etkenlerin başında olduğunu göstermektedir.

Can'ın (2022) okul yönetim sorunlarını okul müdürü değerlendirmeleriyle incelediği araştırmasında en az sorun alanının öğrenci boyutunda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmada tüm katılımcıların öğrenci sorunlarıyla uğraştıklarını belirtmeleri Can'ın (2022) araştırma bulgusuyla örtüşmemektedir.

Okul müdürlerinin öğrencilerin sorunlu davranışlarıyla sık sık mücadele etmeleri ve bunun iş yüklerini artırdığı ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Bu durum Duygulu,

Yenel ve Cemaloğlu'nun (2023) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar öğrenci disiplin sorunlarını çözmeye uzun süreli çalışma ve emeğin gerekli olduğunu, problemlili öğrencilerle birebir ilgilenmenin zorunluluğunu, yönetim-öğretmen ve velilerin uzun süreli işbirliği sağlamaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca bu sürecin yöneticilerdeki iş yükünü artırarak okuldaki farklı yönetim sorunlarının çözümünü öteleyebileceğini öne sürmektedir (s. 174).

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğrenciye yönelik rehberlik çalışmaları yanı sıra çeşitli karar, tedbir ve disiplin uygulamalarıyla sorunları önlemeye ve aşmaya çalıştıkları görülmektedir. Disiplin sorunlarıyla mücadele etmede okullarda benzer stratejiler uygulandığı alanyazındaki çalışmalarda da görülmektedir (Pehlivan, & Demirtaş, 2017, s. 43; Sackey, Amaniampong, & Abrokwa, 2016, s. 138; Vatansever-Bayraktar, & Kaya, 2017, ss. 894-896; Yüksel, Karakeçi, Polat, Yardımcı, & Yumak, 2023, s. 311). Bagayoko, Kelley ve Hasan'ın (2010) problem çözme paradigmasını irdelediği araştırma, okul yönetiminde iletişim ve işbirliğine dayalı, sorunun kaynağına giderek çözüme ulaşma odaklı bir yaklaşımın varlığından bahsetmektedir (s. 26). Aslanargun ve Bozkurt'a (2012) göre okul müdürleri sorunun kaynağına ulaşmayı ve ortak kararlar ile problemleri aşmayı tercih etmektedirler (s. 362). Sadık ve Öztürk de (2018) okul müdürlerinin disiplin problemlerinde işbirliği, görüşme ve rehberlik yapma gibi stratejiler uyguladıklarını vurgulamıştır (s. 758).

Yapılan araştırmanın bulgularında disiplinle mücadele uygulamalarının problemi çözmeye bazen etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda bazı okul müdürlerine göre öğrenci davranışlarında olumlu bir değişim yaşanmamaktadır. Canoğulları ve Sarı (2019) okul ortamını olumsuz etkileyen öğrenci direnç davranışlarının okuldaki ekonomik ve fiziksel şartların yetersizliği, sosyal etkinliklerdeki azlık, ders konularının ilgi çekmemesi, hazırbulunuşluğu olmayan öğrencinin öğrenme zorluğu, velilerdeki ilgisizlik ile bağlantılı olduğu görüşündedir (s. 228). Şengönül ve Yıldırım'ın (2022) araştırma bulguları öğrencilerin zararlı alışkanlıklarına yönelik cezalandırmaların etkili olmadığı ve ailelerin bu konuda duyarsız kaldıkları yönündedir (s. 36).

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin disiplin işlemlerine yönelik yaptırım güçlerinin olmadığını düşünmesi dikkati çeken bir bulgudur. Şahin, Akkaş, Yeşil, Dağlı vd. (2018) davranış problemi olan öğrencilere yönelik disiplin uygulamalarında okul



müdürlerinin kendilerini özerk hissetmediği bulgusuna ulaşmıştır (s. 323). Eker (2023, s. 425) ile Aydemir ve Çetin'in (2023, s. 422) araştırmaları da öğrencilerin problemleri davranışlarına yönelik okul müdürlerinin yeterli yaptırım gücü taşımadıklarını ve ailelerden destek alamadıklarını vurgulamaktadır.

Yapılan araştırmada okul müdürleri öğrencilerin düşük motivasyonlu olduğunu, istenmeyen davranışlara yönelerek öğretmenlerin de motivasyonunu bozduğunu düşünmektedir. Okul müdürleri öğretmen motivasyonu bozulduğunda okulun genel performansının da olumsuz etkileneceği görüşündedir. Yüksel, Karakeçi, Polat, Yardımcı vd. (2023) istenmeyen davranışların zamanı etkin kullanmada, öğretmen ve öğrenci motivasyonunu düşürerek dersin amaca ulaşmasında engel teşkil ettiği düşüncesindedir (s. 303). Uçar ve Özerbaş (2013, s. 251) mesleki eğitimde yer alan öğrencilerin düşük profilde olmalarının öğretmenlerde motivasyonsuzluk yarattığını belirtirken Özoğlu ve Gür'ün (2023) araştırma bulguları okulların akademik başarıya göre etiketlendiğini ortaya koymakta; üst düzey olmayan okullardaki öğretmenlerin motivasyonunun düşük olmasını akademik başarı düşüklüğüne ve davranış problemleri olan öğrencilerle çalışıyor olmalarına bağlamaktadır (s. 205). Kazak ve Gündoğdu (2023) yaptıkları araştırmada öğrencinin hedefsiz oluşunun, derse ilgisizliğinin ve disiplinsiz davranışlarının öğretmen tükenmişliğine sebep olduğunu ortaya koymaktadır (s. 201). Göker, Kaya, Acar, Kurşun vd. (2023) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin meslekî sorumluluklarını yerine getirmede yüksek motivasyonun önemini ortaya koymaktadır (s. 138).

Yapılan araştırmada öğrencide görülen *istenmeyen davranışların sebeplerine* yönelik ailenin yapısı, sistemsel sorunlar, medyanın etkisi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Araştırmanın bulgularında öğrenciyle ilgili yaşanan sorunların büyük oranda aile yapısından kaynaklandığı ve bu problemleri gidermede okul müdürlerinin en çok velilerden desteğe ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Özellikle ilgisiz, parçalanmış, eğitim seviyesi düşük ailelerin çocuklarıyla sorun yaşandığı, maddi yetersizliklerin akademik başarıyı etkileyebildiği, bu ailelerin çocuklarına destek olamadıkları önemli bulgular olarak görünmektedir.

Çevik'in (2019) araştırması çocukların yetiştiği koşulların ve sosyal ilişkilerinin aile yapısından etkilendiğini vurgulaması bakımından çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir (s. 560). Benzer şekilde Aydoğan-Yeşil ve Tunç'un (2020) araştırma

bulgularına göre de öğrencinin istenmeyen davranışları ailevi ve toplumsal çevreye bağlı gelişmektedir. Meslek lisesindeki öğrenci aileleri hem sosyo-kültürel hem de ekonomik düzeylerindeki düşüklük sebebiyle dezavantajlı bulunmaktadır ve aileler çocuklarına yeterli desteği verememektedir (s. 198).

Saracaloğlu'nun (2022) araştırmasında ailelerin eğitim hayatlarındaki yetersizlik sebebiyle çocuklarına destek olamadıkları (s. 184) görülürken Ertekin, Yüksel, Karakeçi, Polat vd. (2023) aile eğitimsizliğinin ve ilgisizliğinin okulda disiplin sorunlarına yol açabildiğini (s. 442); Gökyer ve Doğan (2016) ailenin eğitim ve gelir düzey düşüklüğü, ilgisizliği, yanlış yönlendirmeleri, parçalanmışlığı gibi sebeplerin istenmeyen davranışlara sebep olabildiğini (s. 101); Çiftçi ve Çağlar (2014) ailenin sosyo kültürel ve ekonomik standartlarının öğrenci akademik başarısını etkilediğini düşünmektedir (s. 167). Sadık ve Öztürk (2018) okulda disiplin problemlerini oluşturan sebepler arasında ergenlik dönemine, ailelerin maddi sıkıntılarına, çocuklarını yetiştirme anlayışlarına ve aile içindeki çatışmaların varlığına atıfta bulunmuştur (s. 766). Balantekin ve Kartal'ın (2016) öğrenci devamsızlığına yönelik yaptıkları araştırmada ekonomik zorluk yaşayan ailelerin, okur-yazar olmayan annelerin ve düşük eğitimi olan babaların çocuklarında devamsızlık sorunu olduğu görülmektedir (s. 28).

Dedeoğlu (2010) meslek liselerindeki öğrencilerin disiplin sorunu oluşturan davranışlarında ailenin etkilerini araştırdığı çalışması anne-baba ayrılmışlığı, geçimsizliği, hayatta olup olmamaları; öğrencinin akademik başarı düşüklüğü, kimin yanında yaşadığı gibi etkenlerin disipline aykırı hareket etmede belirleyici olmadığını ortaya koymuştur (s. 286). Yapılan araştırmanın bulgusu Dedeoğlu'nun(2010) ulaştığı sonuçla örtüşmemektedir.

Yapılan araştırmada öğrencilerin temel bilgi ve becerileri yeterince edinmeden liseye geçebildikleri, hazırbulunuşluluğun düşük olması, LGS' de aldığı puana göre mecburen ya da veli zorlamasıyla meslek liselerine geldikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerine göre öğrencilerin akademik başarılarının düşüklüğü, kendi istekleriyle meslek liselerine gelmemiş olmaları okula uyumlarını zorlaştırmakta, ders içinde olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır.

Aslan ve Küçüker (2022) meslek liselerinin ülkemizde istediği okullara yerleşemeyen öğrencilerin toplandığı bir türe dönüştüğünü(s. 178) belirtirken Yıldız'a (2023) göre meslek lisesine öğrenci alımı, öğrencilere yönelik algılar ve öğrencilerin

kendilerine yönelik algıları istenmeyen davranışlara yol açabilmektedir(s. 55). Rwodzi, Nel & Krog (2018) başarısı düşük görülen okullardaki öğrencilerin de başarılarının düşük olarak etiketlendiğini, bu etiketlemenin öğrenci öğrenmesi ve motivasyonları üzerinde olumsuz etki yarattığını ortaya koymaktadır (s. 13).

Aydemir ve Çetin (2023, s. 420) ile Eker (2023, s. 422) öğrencilerin devamsızlığına ve başarısızlığına rağmen sınıf tekrarı yapmadıklarını, buldukları sınıflarda gerekli kazanımları tam anlamıyla almadan sınıf geçebildiklerini ve okul müdürlerinin bu hususta kaygı duyduklarını belirtmektedir. Güzen ve Erbaş (2023) meslek liselerine sınavsız ve niteliksiz öğrenciler geldiğini, istedikleri okullara ya da diğer okullara yerleşemedikleri için lise eğitimini tamamlamak zorunda olan bu öğrencilerin meslek lisesine kaydolduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar öğrencilerin ilgilerine göre meslek liselerine yönlendirilmedikleri için okula zorla geldiğini ve derslerde isteksiz olduklarını belirtmektedir(s. 97). Kalkınma Bakanlığı'nın (2014) 10. Kalkınma Planı Mesleki Eğitimin Yeniden Yapılandırılması Çalışma Grubu Raporu'nda da temel eğitimi ve öğrenim düzeyi düşük öğrencilerin meslek liselerini tercih ettiği vurgulanmaktadır (Kalkınma Planı, 2014, ss. 25-26). Çelebi ve Deliktaş'ın (2017) araştırma bulgularında öğrencinin sınıf geçebilmesi için sistemin zorladığı ve öğretmenler için bunun büyük bir sorun olduğunu belirtilmektedir. Hepkul (2014) meslek liselerine öğrenci alımlarının başka bir kriter gözetilmeksizin sadece diploma ve sınav puanına göre gerçekleştiğini, okul tercih sürecinde ailelerin baskın yönlendirici olduğunu vurgulamaktadır (ss. 48-50). Bu yönlerden araştırma bulgularının alanyazınla desteklendiği görünmektedir.

Elde edilen bulgularda medyanın da öğrencide istenmeyen davranışlara sebep olduğu görülmektedir. Tunç, Yıldız ve Doğan (2015) meslek liselerindeki disiplin problemlerinin sebepleri arasında TV ve internetin olumsuz etkilerini, öğrenci gelişim hususiyetleri ile aile içindeki problemleri göstermektedir. (s. 384). Yıldırım, Akan ve Çiftçi (2018) internet ile sosyal medyanın kontrolsüzce ve bilinçsiz kullanımı, ailelerdeki sosyo ekonomik sıkıntılar ile parçalanmışlık gibi etkenlerin okul güvenliği için tehdit unsuru olabileceğini düşünmektedir (s. 151).

### 5.3. Veli Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması

Meslek lisesi müdürlerinin veliler bağlamında yaşadıkları sorunlarda öne çıkan temalar velilerin katılımı, tavır ve davranışlarıdır. Araştırmada özellikle problemlili davranışları olan öğrenci velileriyle sorunlar yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın bulguları velilerin büyük bir kısmının ilgisiz davrandığını, toplantılara ve etkinliklere katılmadığını, sadece çocuklarına ilişkin bir sorun yaşandığında okula geldiklerini, çocuklarının hatalarını kabul etmeyip okul yönetimine müdahil olmaya çalıştıklarını, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmediğini, yönetime ve öğretmenlere karşı kaba davranabildiklerini ve üst makamlara şikayette bulunabildiklerini ortaya koymaktadır. Okul müdürleri ilgili sebeplerden velilerle etkili iletişimi sağlamakta ve okul-aile arasındaki işbirliğini kurmakta zorlanmaktadır.

Özkır-Özbal, Çoksu, Öztürk, Karabulut-Yıldız vd.'nin (2022) araştırma bulguları velilere ilişkin problemlerin etkinliklere katılmama, öğretmenlerle iletişim sorunları, öğrencilerin olumsuz davranışları, okul yönetimini kontrol etme çabaları ve güvensizlik gibi sorunlar üzerinde odaklandığını vurgulamaktadır (s. 70). Candemir (2023, s. 2127) ile Özgan ve Aydın'ın (2010, s. 1186) araştırmalarında velilerin sadece sorun yaşandığında okula geldikleri ve okula yeterli desteği sağlayamadıkları vurgulanırken Demirtaş ve Küçük (2014) veli duyarsızlığının okul müdürlerinin performansını düşürdüğünü ortaya koymaktadır(s.64). Duygulu, Yenel ve Cemaloğlu'nun (2023) okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde yaşadıkları sorunları incelediği araştırmasına göre velilerin örgütlenme yoluyla baskı grubu oluşturup okul yönetim sürecine müdahale etmeleri(s. 174); Karakaya'nın (2023) araştırma bulgularında velilerin ve öğrencilerin gerçeği yansıtmayan ifadelerle bir tehdit unsuru olarak CİMER'e şikayette bulunmaları (s. 111) yapılan araştırma sonuçlarının alanyazınla örtüştüğünü göstermektedir.

Kazak (2021) velilerin baskıları ve okula destek sağlamamaları, sosyo-kültürel çevrenin etkisi, öğrencilerin profili, bilincin eksik olması, okulun çevreyle iletişimsizliği vb. etkenlerin okul müdürlerindeki etkililiği sınırlandırdığını vurgulamaktadır(s. 89). Gölezlioğlu'nun(2023) velilerin tutum ve davranışlarına bağlı öğretmen motivasyonunu irdelediği çalışmasında ortaya çıkan bulgular velilerin öğretmenlerin işine karıştığını, yersiz şikayetlerde ve suçlamalarda bulunduğunu, eğitim sürecine dahil olmamakla

birlikte okula veya öğretmenlere güvensizlik duygusu taşıdıklarını göstermektedir (s. 113).

Araştırma bulgularında okul müdürlerinin velilerle yaşadıkları sorunların sebepleri ailelerin parçalanmış yapısı, eğitim ve ekonomik düzeylerindeki düşüklük, çalışma zorunluluğu, kendi yapamadıklarını çocuklarından bekleme, değer yargılarını önemsememe olarak görünmektedir. Aile içinde yaşanan çatışmalar, geçim zorluğu ve çalışma şartları ailelerin çocuklarına yeterli ilgiyi göstermelerine engel olmaktadır. Bunun yanı sıra sosyo kültürel yapının ve medyanın değer yargılarını şekillendirmesine bağlı olarak veli-okul çatışması yaşandığı anlaşılmaktadır.

Alanyazındaki pek çok araştırma meslek liselerindeki velilerin çocuklarına ve okula karşı ilgisiz davrandığı, genellikle parçalanmış aile yapılarının olduğu, eğitim ve gelir düzeylerinin düşük olduğu yönünde bulgular ortaya koymaktadır (Örn: Ateş, & Aslan, 2023, s. 262; Aydoğan-Yeşil & Tunç, 2020, s. 191; Esen, 2022, s. 104; Serdar, 2016, s. 960; Üstün, & Yiğit, 2022, s. 835; Yazgan, 2017, s. 246 ).

Gürler, Arslan, Çapraz ve Gürbüz (2023) toplumdaki norm ve değerlerin okul-aile ilişkisini etkilediğini belirtirken toplumsal farklılık ve eşitsizliklerin eğitim üzerinde etkili olduğuna dikkat çekmektedir(s. 1489). Gül (2023) velilerin eğitim sürecine katılımlarında veli ilgisizliği, velilerin zaman ayıramamaları, okulların eve uzak olması, anne-babanın çalışması, eğitime gereken önemin gösterilmemesi, bazı velilerin çocuklarını eğitimin mecburi oluşuna bağlı okula göndermeleri gibi engeller olduğunu belirtmektedir (s. 5312). Gülsever, Yazıcıoğlu ve Menteşe (2023) velilerle ilgili duyarsızlık, ilgisizlik, tutum, okuma-yazma bilmeme, okula destek olmama gibi sebeplerin okulda kriz ortamı oluşturduğunu vurgulamakta(s. 22); Keser ve Aktaş'ın (2018) araştırma bulguları okul ile veli arasındaki iletişim sorunlarının yüksek oranda olduğunu ortaya koymakta; ailelerin eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyindeki düşüklüğün, eğitime inançlarındaki zayıflığın iletişimi ve veli katılımını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (s. 2274). Nyatuka'nın (2015) Kenya'dan örneklenen okullarda yaptığı araştırma, aileler ile okul arasındaki iletişimsizliğin okul-aile ortaklığını engellediğini ortaya koymaktadır. Araştırmacı yoksulluk, cehalet, işbirlikçi olmama gibi sosyo-ekonomik zorlukların okul-aile ve toplum işbirliğini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır(s. 207). Toprakçı ve Arslan (2022) velilere yönelik işbirlikçi olmama, okul-aile birliği yönetmeliğini bilmeme, eğitim seviyeleri ve

ekonomik düzeylerindeki düşüklük sebepleriyle okul-aile işbirliğinin kurulamadığına dikkat çekmektedir(s. 68).

Bu anlamda araştırma bulgusunun alanyazındaki araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Caridade, Azevedo, Dinis, Sani vd.(2021) okul personelinin velilerin okul etkinliklerine katılımı ve öğrenci davranış problemleri hakkındaki algılarına odaklandığı araştırmada ebeveyn katılımını düşük olarak değerlendirmiş ve bunu motivasyon/ilgisizlik ve zaman yetersizliğine bağlamıştır(s. 16). Araştırmada veli katılımının öğrenci davranışları ve devamsızlığı üzerinde önemli ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir(s. 17). Ardaçoç'un (2020) okullarda veli katılımına yönelik engellere ve önerilere yer verdiği çalışmasında

ailelerin sosyo-ekonomisi, eğitim düzeyleri, iş yoğunluğu, öğretmenlerin ailelere yönelik tutumları, okullarda velilere yönelik yapılabilecek etkinliklerde alanın yetersiz oluşu, veli katılımını sağlamada okul yönetimlerinin yeterli eğilimi göstermemeleri istenen işbirliğini sağlamada engel olarak gösterilmektedir (s. 82).

#### **5.4. Öğretmen Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması**

Yapılan araştırmada meslek lisesi müdürlerinin öğretmen bağlamında yaşadıkları sorunlar irdelendiğinde görev ihmali, tavır ve davranışlar, öğretmenlerle yaşanan sorunların sebepleri kategorileri ön plana çıkmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında öğretmenlerin ders saatleri ve nöbet görevlerindeki aksamalar, sık rapor almaları, istenen belgeleri zamanında ve usulüne göre hazırlamamaları; öğretmen-öğrenci ilişkilerinde yaşanan sıkıntılar, yapılan uyarılara tepki gösterme karşılaşılan sorunlar arasındadır. Yaşanan sorunların sebepleri arasında karşılıklı anlaşılammamak, yanlış iletişim kurmak, alışkanlıklar, iş yükü fazlalığı gibi sebepler gösterilmektedir. Okul müdürlerinin okul ve öğrenci disiplinini sağlama, bürokratik işleri yetiştirme ve etkili iletişim kurma konularında öğretmenlerle problem yaşadıkları anlaşılmaktadır. İkili ilişkilerin bozulmaması için okul müdürlerinin genel anlamda öğretmenleri sadece uyararak yetindikleri, öğretmen motivasyonunu sağlamada kendilerinin de sorumlu olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularıyla benzer şekilde Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul müdürlerinin öğretmenlerle mevzuata uygun hareket etmeme noktasında iletişim

problemleri yaşadığını belirtmektedir. Araştırmacıların çalışmasında okul müdürleri tarafından nöbet kuralları, ders saatlerine riayet, evrak hazırlama, planlar, mesleki yeterlilik gibi hususlara dikkat çekilmesi, yönetim ve öğretmen iletişimde duygu ve değerlerden ziyade teknik konulara önem verildiğini göstermektedir (s. 357). Sofuoğlu ve Tulunay-Ateş (2023) ise araştırmalarında öğretmen devamsızlığını okul yöneticilerinin gözünden değerlendirmiş ve bu durumun eğitimi olumsuz etkilediğini vurgulamıştır. Araştırmacılar öğretmen devamsızlığına bağlı olarak müfredatın yetişmemesi ve öğrencinin dersten geri kalması, öğrencide davranış problemleri oluşması; boş geçen derslere girecek öğretmen bulma sorunu, okulun başarısının olumsuz etkilenmesi gibi sonuçlarla karşılaştığını belirtmişlerdir(s. 63). Özdemir (2022) okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmaların ders programları, zamanı ihlal etme, disiplinsiz davranma, görevi ihmal ve kötüye kullanma, çıkar gözetme, iletişimsizlik, alışkanlık gibi sebeplerden kaynaklandığını belirtmiştir (s. 30). Öğretmen ve öğrenci çatışmalarının okul müdürlerince yönetmesi zor durumlar olarak kabul edildiğini dile getiren Koç ve Atmaca (2022), bunun sebebini öğrencilerin okula yönelik olumsuz tutumları sebebiyle öğretmenlere karşı olumsuz davranışlar geliştirmelerine bağlamaktadır. Araştırmacılar okulda yönetmesi zor durumlar karşısında okul müdürlerinin en çok uzlaşmacı davranış sergilediğini ve karşılıklı ödün verme yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir (ss. 181- 192). Bu bağlamda araştırma bulgularının alanyazınla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmanın bulgularında okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunların sebepleri okul müdürü ile öğretmenlerin anlık psikolojilerine göre iletişim problemi yaşayabildiği ve bazı öğretmenlerin alışkanlıklarından vazgeçemediği, öğretmenlerin okul müdüründen gelen uyarılara karşı direnç gösterebildikleri yönündedir. İmamoğlu'nun (2023) okullarda yönetici ve öğretmen çatışmalarının nasıl algılandığını ve çözüm önerilerinin neler olduğunu incelediği araştırmada yönetici ve öğretmen çatışmalarının psikolojik boyut taşıyabildiği öne sürülmektedir(s. 58). Turan ve Akçay (2023) eğitim sistemindeki sık değişimlerin öğretmenler için değişim yorgunluğu ve değişime direnmeye zemin hazırladığı; devamında motivasyon bozukluğuna, tükenmişliğe ve meslekten soğumaya sebep olabildiği görüşündedir (s. 30). Araştırmacılar değişim yorgunluğu ile duygusal tepkilerin ve kısa vadeli düşüncelerin ortaya çıkabildiğini, bunun sonucunda değişime direnç oluşabildiğini vurgulamaktadır(s. 39). Doğan ve Özdemir' in (2016) mesleki ve teknik Anadolu

liselerindeki öğretmenlerin değişime direnç seviyeleri ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada *okullardaki prosedürün ve bürokrasinin çok olması, değişim için gerekli alt yapı eksikliği, değişim planlamalarındaki yetersizlik* gibi sebeplerin değişime direnç nedenleri arasında üst sıralarda yer aldığı görülmektedir(s. 941).

Üzüm(2021) okul müdürü ve öğretmen çatışmalarının temel nedenini iletişim eksikliğine veya kötü iletişim tarzına bağlamaktadır(s. 50). Kayar'ın (2022) araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı sorunlar iletişim kurmakta zorluk, önceki yöneticilerin uyguladığı kurallara bağlılık ve değişime direnç gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır(s. 66). Benzer şekilde Çobanbaşı ve Bayar da(2023) iletişim sorunlarından ve önceki yöneticinin kurallarına bağlı kalmaktan kaynaklanan sorunlara işaret etmiştir(s. 381). Espuny, Cunha, Cabral ve Alves(2020) okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı kritik sorunların motivasyon düşüklüğü, yaşlanma, öğretmenler arası işbirliğinin olmaması, değişime direnç göstermeleri ve mesleki profesyonelliğin eksik olması şeklinde ortaya koymaktadır (s. 365).

Yapılan araştırmanın bulguları arasında öğretmenlerin iş yükünün fazlalığı sebebiyle sorun yaşandığı bulgusu dikkati çekmektedir. Toker-Gökçe ve Özen(2019, s. 83) evrak ve nöbet işlerinin, organizasyon, velilerle görüşme, öğrenciye koçluk yapma ve toplantıların öğretmenler tarafından angarya iş olarak tanımlandığını; bu angaryaların stres, olumsuz motivasyon, doyumsuzluk, yorgunluk ve düşük performans gibi sonuçlara sebep olduğunu ortaya koymaktadır(s. 83). Kazak'ın (2019) araştırması öğretmen ve okul yöneticilerine yüklenen angarya işlerin çokluğunu, bu işlerin yürütülmesinde yeterli performansın gösterilmediğini, iş çıktılarının kalitesiz ve verimsiz olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacı öğretmenlerden yapmaları beklenen angarya işlerin görev, sorumluluk hatta uzmanlık alanları dışında olduğunu, bunun ek bir iş yükü oluşturması sebebiyle gerekli performansın gösterilmediğini ortaya koymaktadır (s. 738).

Araştırma bulguları öğretmenlerin motivasyonlarını sağlama ve artırmada okul müdürlerinin kendilerini sorumlu gördüğünü göstermektedir. Okul müdürleri öğretmenlerle ilişkilerinin bozulmaması için sadece onları ikaz ederek sorunları çözmeye çalışmaktadır. Shaked'in (2019, s. 530) araştırma sonucu, okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinin zarar görmesinden çekindiklerini, iyi ilişkiler kurmanın okul



gelişimi ve öğretmen performansı için kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Acar'a (2023) göre okul müdürleri okul personelinin gönüllü gelmesine ve başarıyı artırmaya katkı sunacak şartları sağlamalıdır. Başarıyı sağlamada okul müdürlerinin fedakar ve idealist davranmaları, sahip oldukları yetkileri okul personelinin motivasyonunu sağlamada kullanmaları gerekmektedir (s. 122).

Freed, Sims, Tagaris, Hornberger ve Safer'e (2021, s. 70) göre okul müdürleri öğretmenlerle bağlantılarını geliştirmeli ve güçlendirmelidir. Okul müdürlerinin öğretmenleri tanımaya, onların ilgi ve motivasyonlarını anlamaya, onlarla mesleki ve kişisel bağlar kurmaya öncelik vererek motivasyonlarını destekleme ve geliştirmelerine yeterli zaman ayırmaları gerekmektedir (s. 70). Ramlah, Nurdjan ve Mahmud'un (2023) araştırma sonucu okul müdürlerinin duygusal zekası ve etkili liderlik uygulamalarının öğretmen davranışlarını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamaktadır (s. 187). Argon'a (2015) göre okul müdürleri öğretmenlerin duygularını dikkate aldığı anda öğretmenlerde verimliliği ve motivasyonu artırma, okul ortamının huzurlu kılarak olumlu bir iklim yaratma, okul başarısını artırma, etkili iletişim kurma gibi katkılar sağlamaktadır (s. 394).

## **5.5. Ekonomik Kaynaklar Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması**

Araştırma bulguları okul müdürlerinin ekonomik kaynaklarla ilgili olarak bütçe yetersizliği ve ekonomik kaynakların teminiyle ilgili zorluklar yaşadığını ortaya koymaktadır. Okulların sahip olduğu kaynakların bağlama göre değişiklik gösterdiği, her okul yönetiminin aynı düzeyde kaynağa sahip olmadığı görülmektedir.

Bakanlıktan gelen ödenekler ve sadece okul kantin kirası ile gelir temin edebilen okul-aile birliğinin okul bütçesini oluşturan kaynaklar olduğu ve bu kaynaklardaki yetersizliğin okul müdürlerince sorun olarak algılandığı görülmektedir. Ödeneklerin zamanında gelmemesi ve yetersiz oluşu, velilerin sosyo ekonomik ve kültürel kısıtlılıkları sebebiyle okul-aile birliğine destek olmamaları ya da olamamaları okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Özellikle kırtasiye, temizlik, temrinlik ve donatım ihtiyaçlarının karşılanmasında; yarışma ve projelere katılma, sosyal etkinlikleri hazırlama, ihtiyaç sahibi öğrencilere destek olma, fiziki sorunları giderme, eğitim

ortamını ve okul gelişimini sağlama çabalarında okul müdürleri finansal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Döner sermayesi olan okullarda bu alandaki getirilerin de istenilen ölçüde olmadığı anlaşılmaktadır. Koç ve Atmaca' ya (2022) göre ekonomik yetersizlikler sebebiyle okul müdürleri çok zorlanmaktadır; zira ekonomik yetersizlikler etkili bir eğitim ortamının oluşturulmasını zorlaştırmaktadır (ss. 190-191).

Okul müdürleri eğitim ortamındaki imkanları artırabilmek ve eksiklikleri giderebilmek için sınırlı kaynakları tasarruflu kullanmak suretiyle planlı harcama yapmakta, ihtiyaç duyulan giderleri karşılayabilmek için kendi güçleri ölçüsünde öğretmenler, yakinen tanıdıkları esnaflar ya da sponsorlar aracılığıyla anlık çözümler üretmeye çalışmaktadır. Aydın-Özkan (2023) meslek liselerinde gelir miktarlarının gider miktarlarına göre her zaman daha düşük olduğunu, okulların finansal ihtiyaçlarını merkezi bütçe ya da kendi imkanlarıyla karşılamakta zorlandığını, bu sebeple sektörler tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir (ss. 80-84). Güneş'in (2017) meslek liselerinin bütçelerine yönelik araştırma sonuçlarında ödeneklerin yetersiz olması, gerçeğe uygun hesaplanmaması, zamanında gönderilmemesi, ödenek tahsisinde adil olunmadığı; okul-aile birliğindeki gelirlerin yetersizliği, velilerin destek sağlamadaki isteksizlikleri ve eğitim giderlerinin tümünün devlet tarafından karşılanacağı beklentisi okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar arasında gösterilmektedir (s. 13-14).

Alanyazındaki birçok çalışma bütçe yetersizliğinin okul yönetiminde önemli bir sorun olduğunu vurgulamaktadır. Paletta ve Bezzina (2016) İtalya'daki devlet okullarında okul liderlerinin karşılaştığı zorluklardan bahsederken devlet finansmanın okul ihtiyaçlarını ve giderlerini karşılamada yetersiz kaldığını belirtmektedir(s. 9). Benzer şekilde Esen (2022, s. 105) ile Ölmez, Şahin, Karakol, Metin ve Coşkun da (2023, s. 36) araştırmalarında okullara gönderilen Bakanlık ödeneklerinin azlığını ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca Ölmez ve arkadaşları ödenek kalemlerinin bakanlık tarafından belirlendiğini ve bu kalemlerin okul hakikatleri ile uyuşmadığını; ödeneklerin sadece öğrenci sayısına göre hesaplanmasının okullar arasında var olan eşitsizliği arttırdığını vurgulamaktadır.

Gürbüz, Dağışan ve Canpolat(2022) kırtasiye, bakım-onarım ve tamirat, temizlik, sosyal etkinlik gibi giderleri karşılamada okul müdürlerinin zorlandıklarını belirtmektedir(s. 92). Elooma, Eskela-Haapanen, Pakarinen, Halttunen ve Lerkkanen (2021) mali kaynak eksikliği ve kaynak kıtlığının okul müdürlerinde stres etkeni

olduğunu (s. 12) ; Özer, Demirtaş ve Ateş (2015) okul bütçesini planlama ve oluşturma sürecinde geçirilen zamanın okul müdürlerinin diğer sorumluluklarını yerine getirmede olumsuz etkiye sebep olduğunu(s. 32) ; Topal-Çakır (2023) 4006 TÜBİTAK projelerine yönelik hazırlıklar ve fuar süreçlerinde bütçe yetersizliğine bağlı sorun yaşandığını (s. 60); Balkar, Öztuzcu-Küçükbere ve Akşab'ın (2019) araştırmasında okul müdürleri kaynak yetersizliği sebebiyle okullarında proje yapamadıklarını vurgulamıştır(s. 739). Güzen ve Erbaş'ın (2023) araştırma sonuçları gönderilen ödeneklerin uygulamalı eğitimler için kullanılan atölyelerin ve laboratuvarların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır (s. 97).

Yapılan araştırmanın bulguları okul müdürlerinin ekonomik kaynakları temin etmede sıkıntı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Ödeneklerin zamanında gelmemesi, velilerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapıları sebebiyle okul-aile birliklerine katkı sunamamaları, bazı velilerin okuldaki tüm ihtiyaçları devletin karşıladığını düşünmesi gibi sebepler okul müdürlerini gelir-gider dengesini sağlayabilmek için finansal destek arayışlarına itmektedir. Aydemir ve Çetin'e (2023) göre okul yöneticilerinin kaynak arama süreci eğitim-öğretime yeterli zamanı ayırmalarına engel olmaktadır(s. 421). Hoşgörür ve Aslan'ın (2014) araştırması merkezi bütçeden okullara gönderilen kaynakların yetersizliğini ve geç aktarıldığını (s. 98) ortaya koyarken Kır ve Ulutaş'ın (2023) araştırma sonucu kaynak bulma sürecinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük okullarda zor olduğunu ortaya koymaktadır(s. 788). Sipahioğlu (2023) okulların finansmanına yönelik okul müdürlerinin görüşlerini aldığı çalışmada okul kaynaklarının yetersiz olduğu, yetersiz kalan bu kaynakların okul dışından desteklerle karşılanmaya çalışıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmacı mevcut yasalara göre okul müdürlerinin bağış kabul edemeyeceğini, bu sebeple bağış yoluyla kaynak sağlamanın kanunları çiğnemek olduğunu, bunun da toplum nazarında okul müdürlerinin otorite ve itibarını sarstığını belirtmektedir(s. 42). Polat ve Esen'in (2022) araştırma sonucu gelir yetersizliği durumunda okul müdürlerinin kaynak arayışı içine girdiklerini ve bu süreçte yaşadıkları zorluklar sebebiyle hayal kırıklığı, üzülmeye, strese girme, motivasyonun düşmesi, huzursuz hissetme gibi duygular yaşadıklarını ve duygusal olarak yıprandıklarını ortaya koymaktadır (ss. 575-583).

Ağalday ve Gül'ün (2022) araştırmasına göre velilerin büyük bir kısmı okuldaki tüm ihtiyaçları devletin karşıladığını düşünmektedir. Araştırmacılar okul aile birliklerinin yasal olarak okula gelir sağlama ve okul ihtiyaçlarına göre harcamada

yetkisi olmasına karşın bu sorumluluğu görev kapsamında olmamasına rağmen okul müdürlerinin üstlendiğini ortaya koymaktadır (ss. 171-172).

## **5.6. Toplumdaki İmaj Bağlamında Karşılaşılan Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması**

Meslek liselerinin toplumdaki imajı bağlamında okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlar akademik kariyer beklentisi ve mecburiyet/ zorunlu eğitim kategorileriyle ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın bulguları toplumda akademik başarı odaklı aile yapılarının olduğunu, bu ailelerin üniversite mezunu olup iyi bir kariyere ve gelire sahip olabilecekleri düşüncesiyle çocuklarını fen ve Anadolu türündeki diğer liselere göndermeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Bu yaklaşım bazı mesleklerin dolayısıyla da bu mesleklerin öğretildiği meslek liselerinin prestijinin düşük kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Aarkrog (2020) Danimarka'da mesleki eğitime kaydolan öğrenci sayısındaki azalışa dikkat çekerken bu öğrencilerin yaklaşık yarısının eğitimlerini yarıda bıraktığını; yükseköğretime geçme arzusuyla diğer liselere artan rağbetin mesleki eğitimde prestij kaybına yol açtığını vurgulamaktadır (s. 8). Benzer şekilde Billett, Choy ve Hodge (2020) Avusturalya'daki mesleki eğitimin ve hizmet verdiği mesleklerin statüsünü artırmak için alınabilecek tedbirleri araştırdıkları çalışmada mesleki eğitimin ve hizmet verdiği mesleklerin aileler tarafından düşük statüde görüldüğünü belirtmektedir(s. 14). Mesleki ve teknik eğitimle ilgili sorunların sıcak tartışmalara konu olduğunu belirten Özer(2019) dünya ülkelerinde bu eğitim türüne karşı olumsuz algının yaygınlığından bahsetmekte, bunu bertaraf etmek için de eğitimde revizyonların yapıldığını dile getirmektedir. Özer'e göre iş piyasasının daha çok akademik ve temel becerilere yönelmiş olması, ailelerin yükseköğretime olan talepleri sebebiyle meslekî eğitimi gelir ve başarı seviyesi düşük ailelerin çocukları zorunlu olarak tercih etmektedir (s.3).

Saracaloğlu(2022) toplumsal hareketliliğin ve eğitimdeki önemin artışıyla okullardaki başarı farklılığının önem kazandığını, bu farklılığın yüksek olması nedeniyle başarısı yüksek okulların öncelikli tercih edildiğini vurgulamaktadır. Araştırmacı yüksek nitelikli okullardaki öğrenci ailelerinin ekonomik ve kültürel sermaye

yönlerinden avantajlı olduğunu, bu avantajdan yoksun ailelerin çocuklarının ise eğitimsel başarı düzeyi daha sınırlı okullarda okumak mecburiyetinde bırakıldığını öne sürmektedir(s. 2). Alanyazındaki diğer araştırma bulgularına bakıldığında Uçar ve Özerbaş (2013) mesleki eğitime ailelerin olumsuz baktığını (s. 252); Gülhan (2017) meslek liselerinin tercih edilmek istenmemesinin okullara yönelik kötü imajın olması, bu okullardaki mesleklerin küçük görülmesi, üniversite eğitimine devam etme isteği, öğrencilerdeki düzeyin düşük olduğu inancı, bu okullarda her çeşit sorunun yaşandığı algısı gibi nedenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır(s. 57). Nitekim Demirkaya-Aygün ve Akgündüz de(2017) mesleki eğitimin düşük statülü kabul edildiğini, toplumda sosyal statü kazanma öncelikli eğitim anlayışının var olduğunu öne sürmektedir (s.229).

Araştırmanın bulguları toplum nazarında meslek liselerinin mesleki eğitim ve öğretim boyutuyla değil üniversiteye öğrenci gönderme yönüyle değerlendirildiğini göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürleri yönetici olarak kendilerinin sadece üniversiteye öğrenci yollama başarısına göre değerlendirildiklerini; yaşanan zorlukların göz ardı edilerek sadece bir üst öğrenime geçişe bağlı değerlendirmelerin doğru olmadığını ifade etmektedirler. Yapılan araştırmanın bulgularında meslek liselerinde okuyan çoğu öğrencinin üniversite okuma hedefinin olmadığı görülmekte, bu bulgu Yücedağlar ve Tunç(2020, s. 949) ile Yılmaz'ın (2017, s. 126) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Ayrıca Yılmaz (2017, s. 61) meslek liselerindeki okul hedeflerinde üniversiteye geçiş sınavlarının diğer okullardaki gibi öncelik taşımadığını belirtirken Gel (2019) mesleki ve teknik liselerde piyasaya ara eleman yetiştirme'nin asıl amaç olduğunu, üniversiteye öğrenci hazırlamanın ise ikincil amaç olduğunu vurgulamaktadır (s. 68).

Silins ve Mulford'un (2002) araştırmasında okul performansını ölçmede öğrencilerin okula katılımının, bağlılığının, akademik başarılarının ve sonuçlarının kriter olduğu vurgulanırken (s. 562) Bakioğlu ve Bahçeci'nin (2010) araştırma sonucu velilerdeki okul imajının sınav endeksli olduğunu ve okulların sadece sınav başarısına göre değerlendirildiğini ortaya koymaktadır(s. 41). Paletta ve Bezzina(2016) okul müdürlerinin değerlendirilmelerine kaynaklık eden sonuçları sınırlı şekilde kontrol edebildiklerini, bu sebeple okullardan beklenen sonuçlara yönelik etki alanlarının kısıtlı olduğunu ifade etmekte; okul müdürlerinin ne yapılması gerektiğini bilseler bile belirli kararları alma yetkisine sahip olmadıkları için hayal kırıklığı yaşabildiklerini vurgulamaktadır(s. 17).

Bayrak, Himmetoğlu ve Ayduğ'un (2020) araştırmasında 19. Milli Eğitim Şura kararlarına göre yönetici değerlendirmelerinde okul başarısına odaklanıldığı vurgulanmaktadır. Araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin akademik başarının çok sayıda değişkenden etkilenmesi, okulların arasındaki farklılıkların gözetilmemesi ve okul başarısındaki sorumluluğun sadece okul müdürüne yüklenmesinin yanlış olduğu gerekleriyle bu kararlara yönelik olumsuz görüş bildirmeleri dikkati çekmektedir (s. 132). Araştırmacılar okulların akademik başarıya odaklanarak değerlendirilmesinde sosyo-kültürel ve ekonomik farklılıkları yok sayan merkezi bir değerlendirmenin adil sonuç vermeyeceğini vurgulamaktadır(s. 138). Demirtaş ve Küçük'un (2014) araştırma sonuçları yöneticilerin performans değerlendirmelerinde en çok evre ilişkileri ve çevreyle işbirliği ltnn, ardından mesleki yeterlilik ve kişisel özelliklerine bağlı olarak iletişim becerilerinin ve mevzuat bilgi düzeylerinin dikkate alınmasını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır(s. 64).

Yapılan araştırmada Fen ve Anadolu türündeki diğer liselere yerleşemeyen öğrencilerin veli zoruyla meslek lisesine gönderildiği, öğrencilerin büyük bir kısmının meslek öğrenmek için değil zorunlu eğitimini tamamlama mecburiyeti ile meslek liselerine geldikleri anlaşılmaktadır. Meslek lisesine gelen birçok öğrencinin akademik anlamda ve mesleki olarak bir gelişim kaygısının olmadığı, sadece lise diploması almak için okula geldikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürleri öğrencilerin kendi isteğiyle meslek lisesine gelmemiş olmalarının okula uyumlarını zorlaştırdığı ve olumsuz davranışlara sebep olduğu görüşündedir.

Kayıp ve Kartal'ın (2021) zorunlu eğitimin ortaöğretimdeki yansımalarını yönetici ve ğretmen gözüyle irdelediği araştırmasında sınavla alınan okulların hiçbirine yerleşemeyen öğrencilerin zorunlu eğitime dayalı meslek liselerine geldiği, bu süreçte öğrencilerin bilinçli tercih yapmadığı ve ilgili sebeplerden okullarda devamsızlık, sınav tekrarı ve disiplin problemlerinin olduğu vurgulanmaktadır (ss. 4815-4816). Sosyo ekonomik düzey ile umut algısı arasındaki ilişkiyi ve bunun akademik başarıya etkisini araştıran Dixson, Keltner, Worrell ve Mello (2018) düşük sosyo-ekonomik düzey anlayışının daha düşük umuda yol açtığını ve bunun akademik başarıya yönelik olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir (s. 5). Kara'nın(2020) eğitim paydaşlarının görüşlerine göre Türk eğitim sistemindeki temel sorunları incelediği araştırmasında okul yöneticilerinin zorunlu eğitime bağlı olarak okulda disiplini sağlama, etkili eğitim- ğretimi devam ettirme, fiziksel ve donanıma bağlı ihtiyaçları giderme noktalarında

zorluklarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır(s. 1668). Araştırmacılar mesleki eğitimi özendirici çalışmaların yapılması ve öğrencilerin hem ilgisine hem de yeteneklerine göre mesleki eğitime yönlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir(s. 1670).

Temel eğitim sonrası öğrencilerin devam edebileceği, hem akademik hem mesleki bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri mesleki ve teknik liseler, ülke geleceğine yapılacak en büyük yatırım kaynağı olarak kabul edilmektedir. Ancak bireyin ve toplumun gelişiminde kilit rol oynadığı düşünülen bu kurumların beklenen düzeyde tercih edilmemesi, toplumun olumsuz algılarının hâlâ devam ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte bu kurumlarda yaşanan farklı sorunlar da oluşan algıyı tetikleyici bir güç olarak düşünülebilir.

### **5.7. Diğer Sorunlar Temasına Ait Bulguların Tartışılması**

Yapılan araştırmada meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde yaygın olmayan ancak dikkate değer bulunan başka sorunlar da yaşadıkları tespit edilmiştir. Meslek liselerinin yapısı gereği okul yöneticilerinin üstlendikleri sorumlulukların diğer okul türlerindeki yöneticilere göre farklılık kazandığı düşünülmektedir.

Vergi, iş sağlığı ve güvenliği, döner sermaye, mesleki eğitim, sigorta kanunları gibi pek çok alanda bilgi sahibi olmak zorunda olan müdürlerin bu alanlardaki uygulamalarda yapılabilecek herhangi bir hatada telafisinin zor olduğunu düşündükleri sonuçlarla karşılaşabildikleri anlaşılmaktadır. Okullarda iş sağlığı ve güvenliği uzmanı olmaması sebebiyle sorumluluğun okul müdüründe olması da başka bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. MEB'in 2014/16 sayılı genelgesine bağlı olarak okul müdürleri işveren vekili sayılmaktadır ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre uygulamada işveren olarak muhatap alınmaktadır. Bunun yanı sıra meslek lisesi müdürleri 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'na göre işletmelerde mesleki eğitimlerini sürdüren öğrenciler için devlet katkısı, sigorta işlemleri vb. uygulamalardan da sorumludur. Bu anlamda okul müdürleri iş yüklerinin ve sorumluluklarının fazla olduğunu düşünmekte ve bu sorumluluklara bağlı olarak kendilerini stres altında hissetmektedir.

Gökdemir, Büyük, Kaçira ve Akbaba (2023, s. 122) tüm mesleklerin kendine has riskleri bulunduğunu ve meslek liselerinde iş sağlığı ve güvenliği risklerinin arttığını

vurgularken Ustaoglu (2020, s. 38) mesleki ve teknik okulların diğ er eğitim kurumlarına kıyasla daha tehlikeli sınıfta kabul edildiğini ö ne sürmektedir. Cerci ve Ç etin (2019) İSG uygulamasının gereken kaynakları bulmada, uygulamada ve var olan fiziki şartları iyileştirmede okul müdürlerini zora soktuğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan pek çok okul müdürü İSG ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıklarını ve kendilerini bu hususta yeterli görmediklerini, ilgili mevzuat kapsamındaki yasal yükümlülüklerinin kendilerine verilen yetkilerle örtüşmediğini dile getirmektedir. Araştırmacılar okul müdürlerinin okul binalarındaki fiziki ortamın uygun olmayışı, maddi kaynakların yetersizliği, konuyla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olunmayışı gibi sorunlarla mücadele ettiklerini belirtmektedir.

Duman'ın (2021) yaptığı araştırma sonucu meslek liselerinde iş yükünün ve bu okullardaki müdürlerin sorumluluklarının çok fazla olduğunu ortaya koymaktadır (s. 41). İlbasan(2023) işlerin belirlenen sürede bitirme zorunluluğunun, araç-gereç yetersizliğinin, malî sorumluluktaki fazlalığının, karar vermede yetersiz ve dışta kalmanın okul müdürlerinde iş yükünü artırdığını ve strese sebep olduğunu vurgulamaktadır (s. 253). Benzer şekilde Türkoğlu ve Cansoy (2020) da iş yükünün okul müdürlerinde yorgunluğu artırdığını, strese ve baskıya yol açtığını belirtmişlerdir (s. 185).

Meslek liselerinde okul müdürleri sahip oldukları sorumlulukların fazlalığı yanında yetkilerinin az olması sebebiyle de sıkıntı yaşamaktadır. Başaran ve Aktaş'a (2012) göre okul müdürlerine fazla sorumluluk yükleyen mevzuat aynı oranda gerekli yetkiyi tanımadığı için okul müdürlerinde örgütsel güven algısı olumsuz etkilenmektedir (s. 27). Özdayı (2001) okul müdürlerinin sorumluluklarının fazla, yetkilerinin ise az olması sebebiyle sıkıntı yaşadıklarını, merkeziyetçi yönetim anlayışına bağlı olarak yapılacak her işte üst makamların olurlarını almak zorunda kaldıklarını, bu sebeple işlerin zamanında yapılmasının engellediğini ifade etmektedir (s. 161). Benzer bir sonuca yapılan araştırmada da karşılaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin üst yönetimlerden olur alma sürecinin yapılacak işleri zaman açısından olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yalçın, Aypay ve Boyacı (2020, s. 248) merkeziyetçi yönetime bağlı gelişen bürokratik işlerin ülkemizde kırtasiyeciliğe dönüştüğünü, bunun ise hantallığa ve verimliliğin düşmesine sebep olduğunu belirtmektedir.



Yapılan araştırmada okul içinde alınabilecek karar süreçlerinde ya da çözüm uygulamalarında st yönetimle zaman zaman iletişim problemleri yaşanabildiği, okul müdürlerinin böyle durumlarda kendilerine güven duyulmasını bekledikleri anlaşılmaktadır. Araştırmanın bulguları bürokrasinin uygulanma şeklinden ileri gelen, başka bir ifadeyle st yönetim uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunların okullara eşit imkanlar sağlanmasında sorunlar oluşturabildiğini ortaya koymaktadır. Koç ve Atmaca (2022) yaptıkları araştırmada bürokratik sürecin tahakküm aracına dönüşmesi halinde sorunlar yaşanabildiğini belirterek okul müdürlerinin st yönetimle çatışmalarını karşılıklı yanlış anlaşılmalardan, olaya siyasi baskı ile karışabilenler olduğundan ve bürokratik etkenlerden kaynaklı sebeplere dayandırmış, bunların okul müdürleri için okulda yönetmesi zor durumlar olduğunu ortaya koymuştur (ss. 189-191). Ekinci'nin (2010) araştırmasında okul müdürleri, st düzey yöneticilerin yerelde okullara yapılan ayni katkılarda farklı tutum sergilemelerinin eşit muameleye dayanmayan kayırmacılık anlayışından kaynaklandığını ifade etmişlerdir (s. 745). Akçadağ'ın (2013) araştırma sonucu st yönetimde yer alanların siyasi görüşler ve sendikacılık anlayışına bağlı olarak okul yöneticilerinin taleplerini karşılamada taraflı davranabildiğini, bu durumun okul sorunlarını zme ve ilişkilerin düzeyinde rahatsızlık oluşturabildiğini ortaya koymaktadır (s. 389). Akçadağ'ın araştırmasında okul müdürleri yaptıkları çalışmaların takdir edilerek desteklenmelerine ihtiyaç duyduklarını ifade etmiş, st yönetimlerce okulların kendi şartlarına bağlı olarak değerlendirilmesinin ve okulu ilgilendiren kararlarda okul müdürlerine danışılmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Atış, Ekici, Gl ve Zengin (2023) st yönetimlerdeki tutumların olumlu ya da olumsuz seyretmesinin okul müdürleri üzerindeki iş doyumunu etkileyen faktörler arasında olduğunu ifade etmektedir (s. 1556).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Bu araştırmada amaç meslek lisesi müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmaktır. Bu sorunlarla birlikte sorunların sebeplerine de değinilmiştir. Araştırmaya dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

1. Meslek lisesi müdürlerinin gün içerisinde resmi yazışmalar ve tüm faaliyetlerin istatistiğini hazırlama gibi bürokratik zorunluluklarla meşgul olmaları zaman yönetimi açısından kendilerini sıkıntıya düşürmektedir. Okul müdürleri zamanlarının büyük bir kısmını bürokratik taleplere ayırmak zorunda kalmaktadır.

2. Meslek lisesi müdürleri öğrencilerde görülen istenmeyen davranışlar sebebiyle sorun yaşamaktadır. Bu sorunların temelinde büyük oranda ailelerin ilgisizliği ile sosyo-kültürel ve ekonomik yapıları bulunmakta bunların yanı sıra temel eğitim eksikliği, yanlış yönlendirmeler, sistemden ve medyadan kaynaklı sebepler de etkili görünmektedir. Okul müdürlerinin öğrencilerdeki istenmeyen davranışları engelleme, gerekli tedbirleri alma, disiplin işlemleriyle uğraşma, öğretmenlerin bu sebeple bozulan motivasyonlarını sağlama gibi hususlarda meşguliyetlerinin arttığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin bu meşguliyetleri eğitimin ve öğretimin geliştirilmesine yeterli zamanı ayırmalarını engellemektedir.

3. Meslek lisesi müdürleri özellikle problemlı öğrencilerin velileriyle sorun yaşamaktadır. Velilerin çocuklarına ve okula olan ilgisizlikleri, sorumluluklarını yerine getirmemeleri, sadece sorun yaşandığında okula gelmeleri, okul yönetimine müdahale edici olumsuz davranışları okul müdürleri ile veliler arasında çatışmaya sebep olmakta, okul müdürlerinin velilerle etkili iletişim kurmalarını ve işbirliği yapmalarını zorlaştırmaktadır. Velilerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapıları, değer yargıları, eğitim seviyesi, yaşam şartlarındaki değişkenler eğitim sürecine dahil olmalarına engel teşkil ederken okul müdürleri öğrenci gelişimini destekleme ve problemlerini çözmede velilerden gerekli desteği alamamakta, okul-aile işbirliğini kuramamaktadır.

4. Meslek lisesi müdürleri öğretmenlere yönelik nöbet ihmalı, derse giriş çıkış saatlerine uymama, sık rapor alma, belge hazırlamada özensizlik ve usulüne uymama gibi hususlarda sorun yaşamaktadır. İlgili sebepler okul disiplinini ve öğrenci kontrolünü sağlamada, bürokratik işleri yetiştirmede okul müdürlerini sıkıntıya düşürmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenlere yaptıkları uyarılar sonrasında olumsuz tepkilerle karşılaşması öğretmenlerle etkili iletişim kurmalarında zorluğa sebep olmaktadır. Öğretmenlere yönelik yaşanan sorunların yanlış iletişim kurma, alışkanlık, iş yükü fazlalığı gibi sebeplerden kaynaklanması öğretmenlerin görevleri ve okula bağlılıklarıyla ilgili problemler olduğu kanaatini uyandırmaktadır.

5. Meslek lisesi müdürleri okuldaki ekonomik kaynaklara yönelik bütçe yetersizliği ve ekonomik kaynakların temini ile ilgili sıkıntılar yaşamaktadır. Bakanlıktan gönderilen ödeneklerin zamanında gelmemesi ve yetersiz oluşu, okul-aile birliği kaynağının okul bütçesini desteklemede yetersiz kalması okul gelişimini sağlamak ve amaca uygun eğitim vermek adına yapılacak çalışmalarda okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Velilerin eğitim seviyeleri, ekonomik durumları, okula yönelik algıları okul-aile birliğine destek sağlamalarında istenen sonuca ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Okul müdürleri okulun amaçlarını gerçekleştirmede ihtiyaç duydukları kaynakları arama çabasına girmekte ve çevre desteği sağlayarak bu sorunu aşmaya çalışmaktadır. Okul yönetim sürecinde her okul müdürünün benzeri sorunları çözmekle meşgul olduğu düşünülmektedir. Bakanlık politikasınca belirlenen amaçları gerçekleştirmek için tüm okul müdürlerinden mevcut kaynakları optimum düzeyde işe koşmaları beklenmektedir. Okulların sahip olduğu kaynakların bağlama göre değişiklik gösterdiği, her okul yönetiminin aynı düzeyde kaynağa sahip olmadığı bilinmektedir. İlgili mevzuatta belirtildiği üzere tüm okul düzeyindeki yöneticilerden beklentilerin aynı olması, yönetim sürecinde karşılaşılan önemli bir sorun olarak değerlendirilebilir.

6. Meslek lisesi müdürleri toplumun bu okullara yönelik algısı sebebiyle sorun yaşamaktadır. Liseye geçiş sınavı sonrası yeterli puanı alamayan ve geleceğe yönelik herhangi bir hedefi olmayan öğrencilerin sadece zorunlu eğitimini tamamlamak mecburiyetiyle meslek lisesine gönderilmesi öğrencinin okula uyumunu zorlaştırmakta ve olumsuz davranışlara sebep olmaktadır. İlgili sorunlar okulu amaçlarına ulaştırmada okul müdürlerinin işlerini zorlaştırmaktadır. Öğrencilerin akademik başarısızlıkları, mesleki ve akademik anlamda gelişim kaygısı taşımamaları davranışlarına olumsuz yansımaktadır. Öğrenciye yönelik davranış problemlerinin okul müdürlerinin işlerini hangi yönde zorlaştırdığına önceden değinilmiştir. Yapılan araştırmada diğer okullardan olduğu gibi meslek liselerinden de üniversiteye öğrenci yerleştirme başarısı beklendiği anlaşılmaktadır. Meslek lisesi müdürlerinin başarısının da bu okullardaki mesleki eğitim ve kazanım boyutuyla değil sadece bu kritere göre değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

7. Meslek liselerinin işletme bağlantılı okullar olması, buna bağlı olarak devlet katkısı, sigorta işlemleri gibi uygulamalarda okul müdürlerinin işveren vekili statüsünde yer alması üstlenilen sorumlulukları da artırmaktadır. Meslek liselerinde okul müdürlerinin üstlendiği sorumlulukların çeşitliliği, bu sorumlulukların sahip olunan yetkiye nazaran fazla olması onları strese sokmaktadır. Ayrıca okulun ihtiyaçlarını giderme ya da sorunları çözme noktasında üst yönetimlerle yazışmaların zaman açısından olumsuz etkisinin olduğu, bu süreçte iletişim problemleri yaşanabildiği anlaşılmaktadır. Okul müdürleri okulu ilgilendiren hususlarda kendilerine güven duyulmasını beklemekte, okullara ihtiyaçların karşılanmasına yönelik eşit imkanlar sunulması gerektiğini düşünmektedir.

Sonuç olarak; gelişmekte olan sosyo-ekonomik mecrada her kademede nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulur. Bu manada mesleki eğitimin en önemli bileşenlerinden kabul edilen meslek liseleri, bu kademelerdeki boşluğu dolduran kurumlar olarak görülmektedir. Teorik bilgiyi pratiğe ve beceriye dönüştürebilme; teknoloji, sanayi ve endüstriye içkin ihtiyaçları giderebilme noktasında meslek liselerinin kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu manada meslek liseleri eğitim ile iş dünyası arasında köprü vazifesi gören (ERG, 2012, s. 9), eğitim ve üretim arasındaki boşluğu kapatan (Berezvska et al. , 2020, s. 113) , “*ekmek kazandıran*” (Özkan, 2021, s. 2) kurumlar olarak kabul edilmektedir.

Meslek liselerinde yaşanan sorunlara bağlı pek çok sebebin varlığı, çözümlerin netliğini etkileyebilir. Yapılan çalışmada meslek lisesi müdürlerinin eğitim öğretim sürecini geliştirme ve öğrenci öğrenmesinin kalitesini artırma isteklerinin olduğu ve bunun için çaba gösterdikleri; ancak bu süreçte pek çok karmaşık sorunla mücadele etmek zorunda kaldıkları için okuldaki öğretim faaliyetlerine yeterince odaklanamadıkları anlaşılmaktadır. Merkezi eğitim sisteminin okul müdürlerinden beklentisinin fazla oluşu bunların üstesinden gelmede okul müdürlerinin işlerini zora sokmaktadır. Cereci (2018) okul müdürlerinin mevzuatta olmadığı halde kişisel inisiyatif kullanarak malî işlere, öğrenci ve personel işlerine, okul dışındaki işlere yönelik fazladan sorumluluk yüklenmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir (ss. 124-126). Var olan sorunlara odaklanmak sorunları çözüme ulaştırmada etkili olsa da bunun için ayrılan zamanın eğitim- öğretim kalitesini artırmaya yönelik kısıtlılık oluşturduğu düşünülebilir.

## **Öneriler**

Bu kısımda araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara, araştırmacılara ve politika yapıcılara öneriler yer almaktadır.

### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Meslek lisesi müdürleri okul-aile işbirliğini sağlamada veli ziyaretleri ile bağları güçlendirebilir, velilere özel düzenlenecek organizasyonlarla iletişim problemlerini giderebilir.
2. Öğrencilerin ilgileri doğrultusunda yapılacak sosyal aktivitelere teşvik sağlanabilir.
3. Olumlu bir okul iklimi oluşturarak yönetici-öğretmen ve öğrenciler arasındaki bağlar kuvvetlendirebilir.

### **Politika Yapıcılara Öneriler**

1. Meslek liselerine öğrenci alımında öğrencinin ilgi ve yetenekleri gözetilebilir, liseye geçiş sınav puanı ile alımlarda okul türleri arasındaki dengesizlik giderilebilir, meslek liselerinin sayısı artırılabilir.
2. Meslek liselerine ayrılan okul bütçeleri okulun amaçlarını gerçekleştirebilmede duyulan ihtiyaca göre okul bazında yeniden değerlendirilebilir, ödenek kalemleri çeşitlendirilebilir, donatım malzemeleri çağın gerekliliklerine uygun şekilde yenilenebilir.
3. Yazışmalara ve raporlamalara yönelik uygulamalar okul müdürlerinin zaman yönetimini kolaylaştırabilecek makul düzeyde yapılabilir.

### **Araştırmacılara Öneriler**

1. Yapılan araştırma Karabük ili ve ilçelerindeki mesleki ve teknik Anadolu liselerini kapsamaktadır. Benzer çalışmalar nitel araştırma yöntemiyle farklı şehirlerdeki meslek liselerinin yöneticileri ile yapılabilir.

2. Meslek lisesi müdürlerinde iş yükü oluşturan sebeplerin ve bu bağlamda yaşanan sorunların neler olduğu nitel bir araştırma kapsamında incelenebilir.

3. Meslek lisesi müdürlerinin okul yönetiminde strese yol açan faktörler derinlemesine araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aarkrog, V. (2020). The standing and status of vocational education and training in Denmark. *Journal of Vocational Education & Training*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1717586>
- Acar, Ö.(2023). Okul müdürlerinin algılarına göre etkili yöneticilik özellikleri. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 113-127.
- Ada, S., & Baysal, Z. N. (2015). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*( 3. Baskı). Pegem Akademi. ( Orijinal eserin yayın tarihi 2010).
- Ada, Ş., & Küçükali, R. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*(Genişletilmiş 3.baskı). Anı Yayıncılık.
- Adıgüzel, O. C., & Berk, Ş. (2009). Mesleki ve teknik ortaöğretimde yeni arayışlar: Yeterliğe dayalı modüler sistemin değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 220-236.
- Ağalday, B. & Gül, M. (2022). Okul müdürlerinin finansal kaynak sağlamada karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin fenomenolojik bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 155-177. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1060449>
- Akbaşlı, S. (2018). Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri. N. Cemaloğlu, & M. G. Gülcan (Eds.). *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* içinde (1. baskı, ss. 147-186). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052414330>
- Akbulut-Altınova, H., & Gündüz, Y. (2021). Okul müdürlerinin ders denetimi faaliyetlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Tam Metin, Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi(IPCEDU-2021)* içinde (1.baskı, ss. 283-294). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786258044348>
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 1 (29), 135-150.
- Akçadağ, T. (2021). Yönetim süreçleri. R. Sarpkaya (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (Gözden geçirilmiş 6.baskı, ss. 173-215). Anı Yayıncılık.

- Akman-Dömbekci, H., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227330>
- Aksakal-Türkoğlu, N. & Aslan, H. (2020). Okul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirme durumları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Education*, 15(5), 3111-3133. <https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.46217>
- Albayrak, O. (2020). Eğitim ve mesleki eğitim, sorunları ve çözüm önerileri, mesleği eğitimin cazip hale gelmesi için bir öneri. *Mimar Mühendisler Dergisi*, 1-23.
- Alkan, R. M., Suiçmez, M. , Aydınkal, M. & Şahin, M. (2014). Meslek yüksekokullarındaki mevcut durum: Sorunlar ve bazı çözüm önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (3), 133-140. <https://doi.org/10.5961/jhes.2014.096>
- Altınışık, S. (2021). Örgüt yönetim teorileri ve süreçleri. M. M. Arslan, & S. Altınışık (Eds.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (1. baskı, ss. 118-141). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786257676649>
- Altuğ, M. (2022). *Meslek liselerindeki akademik başarı sorunları ve bunların olası çözümleri (Kocaeli örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Ardakoç, İ. (2020). Eğitimde veli/ aile katılımı: Engeller ve öneriler. *Alanyazın*. 1(2), 75-84.
- Ardıç, A. K., & Aslanargun, E. (2020). İlçelerde eğitimin yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 8 (2), 114-139.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(Özel sayı 1), 395-407. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24( 2), 839-856.
- Aslan, G. , & Küçüker, E. (2022). Meslek lisesi öğrencilerinin okula uyum düzeyleri: Öğrenci ve okul düzeyine ilişkin bazı değişkenlerin aşamalı doğrusal modelleme



- (HLM) ile analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 56(56), 158-181. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.1049891>
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204- 242. <https://doi.org/10.14689/enad.25.9>
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012) Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Ateş, İ., & Arslan, A. (2023). Current situation, problem and solution suggestions of vocational and technical education in secondary education institutions in 21st century Turkey . *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(2), 243–266. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7981931>
- Atış, Ç., Ekici, Ü., Gül, N., & Zengin, C. (2023). Okul müdürlerinin iş motivasyonu. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3 (9), 1533–1563.
- Aydemir, M., & Çetin, S. (2023). Eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerinin karşılaştığı yönetsel problem odaklarının incelenmesi. *IJSS*, 7(30), 415-427. <https://doi.org/10.52096/usbd.7.30.28>
- Aydın-Özkan, S.(2023). *Mesleki ve teknik liselerin finans kaynakları ve yönetimi*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.
- Aydoğan, Y. A., & Tunç, B. (2020). Öğrencilerin toplumsal köken özellikleri ve istenmeyen davranışlar: Meslek liselerinde bir durum analizi. *e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7, 185-206. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.750179>
- Babaoğlu, E. , Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 0 (43) , 93-109.
- Bagayoko, D., Kelley, E. L., & Hasan, S. (2000). Problem-solving paradigm. *College Teaching*, 48(1), 24-27. <https://doi.org/10.1080/87567550009596086>
- Bakioğlu, A.,& Bahçeci, M. (2010). Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 31(31), 25-55.
- Bakioğlu, A.,& Demiral, S. (2014). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36.
- Bakioğlu, A. (Ed.). (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (1.baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Balantekin, Y., & Kartal, H. (2016). Öğrencilerin okula devamından sorumlu paydaşların görüşlerine göre okul devamsızlığının nedenleri ve buna yönelik çözüm önerileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(39), 16-36. <https://doi.org/10.21764/efd.95357>
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54), 181-209.
- Balcı, A. (2019). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma . *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 21(1), 435-448. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000997](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000997)
- Balcı, A. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (15.baskı). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9789756802403>
- Balıkçı, A., & Aypay, A. (2018). Okul müdürlerinin bürokrasi gündelik hayat etkileşimi. *Turkish Studies*, 13(10), 787-811. <http://doi.org/10.7827/TurkishStudies.13396>
- Balkar, B., Öztuzcu-Küçükberber, R., & Akşab, Ş. (2019). Okul bazlı bütçeleme (OBB) uygulamasının okul geliştirme işlevi açısından değerlendirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational Science]*, 12(2), 727-756. <http://dx.doi.org/10.30831/akukeg.469277>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Baş, T. & Akturan, U. (Eds.) (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. (Güncellenmiş ve genişletilmiş 3. baskı). Seçkin.
- Başar, H. (2016). *Sınıf Yönetimi* ( 20. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1) , 23-28.
- Bayar, A. (2017). Okul örgütü ve yönetimi. A. Üstün, & A. Bayar (Eds.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (4. Bölüm). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052410516>
- Bayrak, C., Himmetoğlu, B., & Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(2), 122-142. <https://doi.org/10.34056/aujef.674213>

- Belenkuyu, C., Dulay, S., & Aypay, A. (2020). Typologies of principals: School administration and routine works. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(Special Issue 1), 117-162. <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.003>
- Berezovska, L. I. , Kondratska, G. D. , Zarytska, A. A., Volkova, K. S. , & Matsevko, T. M. (2020).Introduction of new forms of education in modern higher and vocational education and training. *International Journal of Higher Education*, 9(7), 107. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n7p107>
- Berna, Y. (2022). Eğitim denetimi kavramı, ilkeleri ve dönüşüm süreci. A. E. Barış, & Eranlı (Eds.).*Eğitimde denetim içinde* (ss.1-24). Anı Yayıncılık.
- Bhattarai, P. C. (2020). Reforming technical and vocational education and training (TVET) sector: What next?, *International Journal of Multidisciplinary Perspectives in Higher Education*, 5(1), 106-112. <https://doi.org/10.32674/jimphe.v5i1.2505>
- Billett, S., Choy, S., & Hodge, S. (2020). Enhancing the standing of vocational education and the occupations it serves: Australia. *Journal of Vocational Education & Training*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1751247>
- Bolat, Y. (2017). *Türkiye'de mesleki ve teknik eğitimin mevcut durumu ve farklı ülkelerle karşılaştırılması* (2. Baskı). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 2016). <https://doi.org/10.14527/9786053184409>
- Bozkurt, B., & Aktaş, H. İ. (2022). “Covid-19 pandemisi sürecinde okulu yönetmek” olgusuna ilişkin okul yöneticilerinin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 183-197.<https://doi.org/10.33308/26674874.2022361361>
- Bozkuş, K. (2022). The problems of school administrators scale. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 25-55. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2022.7069>
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* ( 15. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (2022). Geçmişten günümüze okul müdürlüğü: Okul müdürlerinin metaforik algıları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 861-884. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.920632>
- Candemir, Ö. (2023). Okul aile iş birliğini güçlendirme üzerine bir inceleme. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(98), 2117–2129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8307128>
- Canoğulları, E., & Sarı, M. (2019). Öğretmenlerin okullarındaki öğrenci direnç davranışlarına ilişkin algılarının incelenmesi. *International Journal of Social*

*Sciences and Education Research*, 5(2), 219-232. <https://doi.org/10.24289/ijsser.541120>

Caridade, S., Azevedo, V., Dinis, M. A. P., Sani, A., & Nunes, L. M. (2021). School personnel perception of parental involvement and students' behavior problems: Practical Implications. *Education and Urban Society*, 53(5), 491-514. <https://doi.org/10.1177/0013124520950335>

CEDEFOP (2018). *What future for vocational education and training in Europe?* Briefing Note. 1-4. [https://www.cedefop.europa.eu/files/9133\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9133_en.pdf)

CEDEFOP (2004). *Vocational education and training-key to the future: Lisbon-Copenhagen- Maastricht: Mobilising for 2010*. Office for Official Publications of the European Communities. [https://www.cedefop.europa.eu/files/4041\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4041_en.pdf)

CEDEFOP (2020). *Vocational education and training in Europe, 1995-2035: scenarios for European vocational education and training in the 21st century*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/794471>

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2) , 249-274.

Cereci, C. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumluluklarının hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı.

Cereci, C. (2018). Okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumluluklar. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 119-127.

Cereci, C., & Çetin, R. B. (2019). İş sağlığı ve güvenliği mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarına ilişkin okul müdürü görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2) , 151-162.

Churcher, K. M. A. (2017). *Data transcription. The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0061>

Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (3.baskıdan çeviri). S.B.Demir ve M.Bütün (Çev.Ed.). Siyasal Kitabevi.

Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin ekonomiye ve kalkınmaya etkisi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 33-41.

- Çavuşoğlu, D., & Savaş, A. C. (2016). Meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri (Pazarcık ilçesi örneği). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-13.
- Çelebi, M., & Deliktaş, M. (2017). Meslek liselerinde yaşanan sorunlar ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kayseri ili örneği. Ö. Demirel, & S. Dinçer (Eds.). *Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı* (2. Baskı) içinde. ss. 225-240. Pegem Akademi. <http://dx.doi.org/10.14527/9786053183563b2.015>
- Çelik, H., Başer-Baykal, N., & Kılıç-Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m>
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.013>
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çiçek- Sağlam, A. & Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır?. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 17-38.
- Çiftçi, C., & Çağlar, A. (2014). Ailelerin sosyo-ekonomik özelliklerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi: Fakirlik kader midir?. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 155–175. <https://doi.org/10.14687/ijhs.v11i2.2914>
- Çobanbaşı, Z., & Bayar, A. (2023). İlk defa yönetici olarak atanan bireylerin yaşamış olduğu sorunlar ve çözüm yolları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10 (3) , 372-397.
- Deaver, C. (2023). *Disparity of representation and the pathway to the principalship: The phenomenological experience of female high school principals.*[ Doctora of education]. Texas A&M University- Commerce.
- Dedeoğlu, Ö. (2010). *Meslek lisesi öğrencilerinin disipline aykırı davranışta bulunmalarında ailenin etkisi.* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Demir, M. K. (2016). Problems encountered by school principals: Unchanging facts of changing Turkey. *The Anthropologist*, 23(3), 629-640. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891983>
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 31(3).1-23.
- Demirkasımoğlu, N. (2011). Türk eğitim sisteminde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 23-48. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.262>
- Demirkaya- Aygün, N. & Akgündüz, D. (2017). Kız meslek liselerinde çalışan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (213) , 219-232.
- Demirtaş, H. , Üstüner, M., & Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51 (51) , 421- 455.
- Demirtaş, Z. & Küçük, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: Nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40 (40) , 47-67. <https://doi.org/10.15285/EBD.2014409742>
- Diktaş, A. (2021). Okul yöneticilerinin eğitim öğretim sürecinde karşılaştıkları güncel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(80), 58-80.
- Dixson, D. D., Keltner, D., Worrell, F. C. & Mello, Z. (2018). The magic of hope: Hope mediates the relationship between socioeconomic status and academic achievement. *The Journal of Educational Research*, 111(4), 507-515. <https://doi.org/10.1080/00220671.2017.1302915>
- Doğan, S. & Tuncer, T. ( 2021). MEB 2023 Vizyon belgesinin meslek liselerine yansımaları. A. Doğanay, & M. O. Kutlu ( Eds.). *Güncel Eğitim Bilimleri Araştırmaları III( AYBAK 2021 Mart)* içinde (ss.73-95). Akademisyen Kitabevi. <https://doi.org/10.37609/akya.122>
- Doğan, S., Parlar, H., & Şahan, B. E. (2021). Pandemi döneminde okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar ve çözüm yolları. *Journal of History School*, 55, 4531- 4559.
- Doğan, S., & Özdemir, A. (2016). Mesleki ve teknik Anadolu lisesi öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bakırköy ilçesi örneği. *Journal of Turkish Studies*, 11(3), 929-952. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9272>

- Duman, S. (2021). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri: Kız meslek lisesi örneği. *International Journal of Active Learning*, 6 (1) , 14-51. <https://doi.org/10.48067/ijal.932767>
- Duran, T. (2023). *Meslek liselerinde okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri (Kırşehir ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmaz, B., Güçmen, S. & Beyaz, G. (2021). Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(45), 1790-1807. <https://doi.org/10.31589/JOSHAS.739>
- Duygulu, A. , Yenel, K. & Cemaloğlu, N. (2023). Türkiye’de okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin nitel bir araştırma. *Baskent University Journal of Education*, 10(2) , 163-176.
- Eker, T. ( 2023). Eğitim kurumlarında yöneticilerin yetki ve sorumlulukları bağlamında karşılaştıkları yönetsel sorunların incelenmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 9(19). <https://doi.org/10.52096/jsrbs.9.19.31>
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9 (2) , 734-748.
- Ekiz, D. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*( Gözden geçirilmiş 6. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Ekşioğlu, S., & Taşpınar, M. (2019). Türkiye’de mesleki ve teknik ortaöğretimin gelişimi. *Sakarya University Journal of Education*, 9(3), 614-627. <https://doi.org/10.19126/suje.657776>
- Elomaa, M., Eskela-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M. K. (2021). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/17411432211010317>
- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliliklerinin analizi (Ulakbim 2004-2016). *Turkish Studies*, 11(14), 239-256. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>
- Eren, Z. (2021). Öğrenci ve öğretim elemanları görüşlerine göre mesleki teknik eğitimin sorunları ve çözüm önerileri: Sinop Üniversitesi örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi (USMAD)*, 1(1), 89-108.
- ERG (2012). *Meslek eğitiminde ne çalışıyor, neden çalışıyor? Okul-işletme işbirliklerine dair politika önerileri*. Eğitim Reformu Girişimi.

- Ergül, C. (2019). Meslek liselerinde başarısızlık kaynaklı okul terkinin incelenmesi. *Researcher, Social Science Studies*, 7(3), 100-117.
- Ertekin, H., Yüksel, M., Karakeçi, Ç., Polat, S. K., & Yardımcı, R. (2023). Eğitim yönetiminde disiplin sorunlarının nedenleri ve çözümüne yönelik yaklaşımların incelenmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 9(18). <https://doi.org/10.52096/jsrbs.9.18.29>
- Eryetiş, M. V. (2016). Meslek seçimi ve mesleki rehberlik. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 44,0-0.
- Esen, G. (2022). *Yönetici ve öğretmenlerin bakış açısıyla meslek liselerinin yönetsel sorunları üzerine bir olgubilim çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Espuny M. T., Cunha R.S., Cabral I., & Alves J. M. (2020). Giving voice to problems faced by school leaders in Portugal, *School Leadership & Management*, 40(4), 352-372. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1719400>
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- Freed, D., Sims, P., Tagaris, A., Hornberger, R., & Safer, A. (2021). International school principals' insights and experiences with teacher motivation. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 16 (1). 60-73.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 229-251.
- Gel, A. I. (2019). *Mesleki ve teknik liselerin istihdam ve yükseköğretime geçiş amaçlarına ulaşma durumu (Manisa ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ghavifekr, S., Husain, H., Rosden, N.A., & Hamat, Z. W. (2019). Clinical supervision: Towards effective classroom teaching. *Malaysian Online Journal Of Educational Sciences*, 7 (4), 30-42.
- Gökdemir, M. H. , Büyük, M. , Kaçira, M. & Akbaba, Ş. (2023). Okullara yönelik iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesi. *Asya Studies*, 7(24), 121-130 . <https://doi.org/10.31455/asya.1304344>
- Göker, R., Kaya, S. Y., Acar, N., Kurşun, M., Beke, B., & Uygun, T. (2023). Öğretmen motivasyonunun kuramsal çerçevede incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(31), 132–140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8151160>



- Gökyer, N., & Doğan, B. (2016). İstenmeyen öğrenci davranışları ve nedenlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 93-105.
- Gölezlioğlu, Y. N. (2023). *Öğretmen motivasyonunu etkileyen veli tutum ve davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Gözler-Çamur, E. (2020). Sosyal bilimlerde bir araştırma yöntemi olarak “elit görüşme”: Teknikler ve sahadan notlar. III. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi. B. Tuñşiper (Ed.). *Tam Metin Bildiriler Kitabı*.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communications and Technology Journal*, 30(4), 363-381.
- Gül, A. (2023). Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak ailelerin eğitim sürecine katılmalarının öğrenci başarısına etkisinin incelenmesi. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(108), 5287- 5317. <http://dx.doi.org/10.29228/sss.66542>
- Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (2.baskı)*. Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052411636>
- Güler, Y. (2021). *Mesleki ve teknik Anadolu liselerinde yaşanan disiplin olayları ve önlemlerine yönelik öğretmen görüşleri (Denizli - Acıpayam ilçesi örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gülhan, A. (2017). *Meslek liseleri yöneticileri gözüyle meslek liselerinin önemi, mevcut durumu, sorunları ve çözüm önerileri* [Tezsiz yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gülsever, M., Yazıcıoğlu, A. S., & Mentşe, O. (2023). Okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2(1), 12–27.
- Güneş, M. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarının bütçeleri mali kaynakları, mali sorunları ve çözüm önerileri üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1(1), s. 44-51.
- Gürbüz, B., Dağaşan, A., & Canpolat, B. (2022). Eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları finansal sorunlar: *ASES International Journal Of Education Sciences*. 2(1), 76–93. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7732876>
- Gür-Erdoğan, D., Demirtaş, Z., & Özalan, S. (2020). Teknik öğretmenlerin gözünden mesleki eğitimde karşılaşılan sorunların incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(3). 100. Yıl Eğitim Sempozyumu Özel Sayı, 44-57. <https://doi.org/10.7822/omuefd.722859>

- Gürler, S., Arslan, C., Çapraz, V. , & Gürbüz, E. (2023). Okul-aile iş birliğinin geliştirilmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(9), 1470–1492. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8427224>
- Güzen, B. & Erbaş, Y.H. (2023). Ortaöğretim kurumlarında mesleki ve teknik eğitimin sorunları ve çözüm önerileri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 82-104. <https://doi.org/10.53629/sakaefd.1280501>
- Harrison F. E. & Pelletier, A. M. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*. 38(7), 462-469.
- Hepkul, A. (2014). Meslek lisesi tercihi sürecinin keşifsel olarak incelenmesi . *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2) , 41-52. <https://doi.org/10.18037/ausbd.93452>
- Hoşgörür, V. & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan ilçesi örneği) . *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 91-102.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2020). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* . S.Turan (Çev.Ed.). Nobel Yayınevi. (Özgün çalışma 2004, 7. Baskı).
- İlbasan, H. (2023). Okul müdürlerinin örgütsel stres kaynakları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 239-256.
- İmamoğlu, E. (2023). Okullarda algılanan yönetici-öğretmen çatışması ve çözüm önerileri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 50-62. <https://doi.org/10.33537/sobild.2022.14.1.5>
- İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi (1948). <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-cdc4-4ae4-b876-8cb1d7eeae05.pdf>
- Kahraman, Ü. (2022). Okulda karar ve veriye dayalı karar verme. M.Taşdan ( Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (1.baskı, ss.448-467). Pegem Akademi.
- Kahramanoğlu, E. ( 1990). *Genel lisedeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkınma Bakanlığı (2014). *Mesleki eğitimin yeniden yapılandırılması çalışma grubu raporu 2023*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu-Kalkinma-Plani-Mesleki-Egitimin-Yeniden-Yapilandirilmasi-Calisma-Grubu-Raporu.pdf>
- Kalyoncu -Demir, S. (2021). Okul yöneticilerinin algılamalarına göre ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki sorunlar ve olası çözüm yolları. *The Journal of Social Science*, 5(10) , 500-509. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.952290>

- Kara, M. (2020). Eğitim paydaşlarının görüşleri doğrultusunda Türk eğitim sisteminin sorunları. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1650-1694. <https://doi.org/10.29299/kefad.853999>
- Karahan, S., Uca, S. & Güdük, T. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme türleri ve görüşme tekniklerinin uygulanma süreci. *Nitel Sosyal Bilimler*, 4(1), 78-101. <https://doi.org/10.47105/nsb.1118399>
- Karakaya, Y. (2023). *Meslek lisesi personelinin zorlukları ve sorunları* [Yüksek lisans tezi]. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Karakütük, K. , zdoğan- zbal, E. & Ulutaş, P. (2019). Okul temelli (bazlı) bütçenin hazırlanmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi, TEMEL EğİTİM*, 48(1),455- 481.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) , 68-86.
- Kayar, H. S. (2022). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları gklere ilişkin görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Kayıp, S. & Kartal, ř. (2021). 4+4+4 Eğitim sisteminin ortaöğretime yansımalarına ilişkin ğretmen ve yönetici görüşleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Eğitim Bilimleri zel Sayısı), 4774-4823. <https://doi.org/10.26466/opus.909516>
- Kazak, E. & Gündoğdu, G. (2023). A qualitative study on causes and consequences of teacher burnout. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 24(1), 175-207. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1161056>
- Kazak, E. (2019). The impact of drudgery jobs and procedures on quality and performance. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss. 692-744. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.017>
- Kazak, E. (2021). Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin ğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik alışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. 4(2), 79-96. <https://doi.org/10.52848/ijls.936012>
- Keser, . Z. & Aktaş, H. İ. (2018). A review of current problems in Turkish education system, *International Journal of Eurasia Social Sciences*,9(34), 2254–2288.
- Keskinkılıç, K. ( 2016). Yönetim süreçleri. K. Keskinkılıç ( Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (3. baskı, ss.75-125). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 2007).

- Kılıçtepe, H. H. ( 2016). *Meslek liselerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin mesleki sorunları* [Yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kır, A. & Ulutaş, B. (2023). Kaynak arayan okul müdürü: Görüşler ve deneyimler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 775-793. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1255201>
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı . *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* , 6 (2) , 73-89 .
- Kıral, E., & Deliveli, K. (2019). Yönetim süreçleri. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir (Eds.). *Eğitim yönetimi içinde* (1. Baskı, ss. 161-221). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052415306>
- Kısaç, İ. , Başerer, D. , Başerer, Z. & Kaman, M. (2017). Mesleki ve teknik nadolu lisesi öğrencilerinin alan ve dal seçiminde karşılaştığı sorunlar konusunda okul yöneticilerinin görüşleri (Ankara ve Kastamonu Örneği) . *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (215) , 209-223.
- Koç, B., & Doğan, S. (2022). Okul yönetimi nasıl olmalıdır? Bir okul incelemesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 11(1), 26-40. <https://doi.org/10.30703/cije.891520>
- Koç, E., & Atmaca, T. (2022). Okul müdürlerine göre okulda yönetmesi zor durumlar ve yönetme stratejileri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 6(2), 175-193. <https://doi.org/10.32960/uead.1139839>
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. Beta.
- Konan, N., & Kış, A. (2015). Öğrenen liderlik. N. Konan (Ed.). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları içinde* (1.baskı, ss. 109-132). Pegem Akademi.
- Koşar, S. & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*,7(3),1232-1265. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.3s.14.m>
- Köybaşı, F. ( 2017). Yönetim süreçleri. C. T. Uğurlu ( Ed.). *Okul yönetimi içinde* ( 1. baskı, ss. 29-56). Anı Yayıncılık.
- Küçükarslan (2019). *Meslek lisesi öğrencilerinin okul terkinde rol oynayan faktörler ve önleme stratejilerine ilişkin yönetici öğretmen ve öğrenci görüşleri: AB ülkeleri ile karşılaştırılması* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (6.basımdan çeviri). G. Arastaman (Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- MARKA (Merkez Doğu Marmara Kalkınma Ajansı ) (2020). *Mesleki Eğitim ve Öğretim Hareketliliği Akreditasyonu İş Birliği & İyi Uygulama Paylaşım Çalıştayı Sonuç Raporu*. <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokumanflipbook/mesleki-egitim-ve-ogretim-hareketlilik-akreditasyonu-is-birligi-iyi-uygulama-paylasim-calistayi/1749>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği: İyi performanstan muhteşem performansa* (1. baskı). N.Cemaloğlu (Çev.Ed.). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052411995>
- MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmi Gazete*. (Sayı: 28758). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- MEB (2014a). Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmi Gazete*. (Sayı: 29072). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>
- MEB (1999). XVI. Milli Eğitim Şurası 1. Komisyon Raporu: Mesleki ve Teknik Eğitimin, Ortaöğretim Sistemi Bütünlüğü içinde Ağırlıklı Olarak Yeniden Yapılandırılması. Ankara. MEB-TTK Başkanlığı Şura Genel Sekreterliği. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_02/21142534\\_16\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_02/21142534_16_sura.pdf)
- MEB (2019). Geçmişten günümüze fotoğraflarla mesleki ve teknik eğitim. Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları Serisi No: 5. [https://mtegm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_05/30125511\\_30093130\\_mesleki\\_teknik\\_egitim\\_kitap.pdf](https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_05/30125511_30093130_mesleki_teknik_egitim_kitap.pdf)
- MEB (2020). Covid-19 salgını sürecinde mesleki ve teknik eğitim. [https://mtegm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_11/27153729\\_turkiye\\_raporu\\_turkce\\_23.10.2020\\_1.pdf](https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_11/27153729_turkiye_raporu_turkce_23.10.2020_1.pdf)
- MEB (2021b). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. Resmi Gazete. Sayı: 31386. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- MEB (2022a). Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü 2021 Yılı Birim Faaliyet Raporu. [https://mtegm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2022\\_03/21143121\\_METGEM\\_2021\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_03/21143121_METGEM_2021_Faaliyet_Raporu.pdf)

- MEB (2022c). Milli Eğitim istatistikleri: Örgün eğitim 2021/ '22. [https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=460](https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460) Erişim tarihi: 01.02.2023
- MEB (2018a). 2023 Eğitim Vizyonu. Ankara. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf)
- MEB (2018b). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitimin görünümü. Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları Serisi No: 1. [https://mtegm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_11/12134429\\_No1\\_Turkiyede\\_Mesleki\\_ve\\_Teknik\\_Egitimin\\_Gorunumu.pdf](https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_11/12134429_No1_Turkiyede_Mesleki_ve_Teknik_Egitimin_Gorunumu.pdf) adresinden alınmıştır.
- MEB (2014b). *Mesleki ve teknik ortaöğretimde okul çeşitliliğinin azaltılması*. Genelge:2014/8. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü.
- MEB (2014). *İş sağlığı ve güvenliği*. Genelge: 2014/16. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü. <https://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1705.pdf>
- MEB (2022b). Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. Mesleki eğitim merkezi telafi çerçeve öğretim programlarına yeni alanların eklenmesi. Sayı. 2022-45. <http://meslek.eba.gov.tr/?p=duyuru&duyuru=Talim%20ve%20Terbiye%20Kurulu%20Karar%C4%B1%202024/06/2022%20tarih%20ve%202022-46%20Say%C4%B1%202024/06/2022%20tarih%20ve%202022-46%20Say%C4%B1%20Karar%C4%B1>
- MEB (2000). *Tebliğler Dergisi*, Cilt: 63. Sayı: 2508. <https://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/64-2000>.
- MEB (2012). Mesleki ve Teknik Eğitim Çalıştayı. <https://mtegm.meb.gov.tr/TR/dokumanlar/calistay2012.pdf>
- MEB (2021a). 20. Milli Eğitim Şûrası. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_12/08163100\\_20\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf)
- MEB (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>
- MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete.
- MEB (2023). Sıkça Sorulan Sorular. <https://mtegm.meb.gov.tr/www/sss.php>
- MEB (2023). Mesleğim Hayatım/a. *Okul türleri ve programlar*. <https://meslegimhayatim.meb.gov.tr/hakkimizda/okul-turleri-programlar>
- MEB (2023). Mesleğim Hayatım/b. *Alan – dal listesi*. <https://meslegimhayatim.meb.gov.tr/mesleki-ve-teknik-anadolu-liselerimiz/alan-dal-listesi>

- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* ( nc basımdan eviri). S.Turan ( ev.Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Merriam, S. B. (1995). What can you tell from an N of 1?:Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 51-60.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Nitel veri analizi: Genişletilmiş bir kaynak kitap*(3. Baskı). S. Akbaba-Altun, & A. Ersoy (ev. Eds.). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786053181415>
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.). Resmi Gazete, 14574 (Haziran 1973). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1739.pdf>
- Ning, B. (2021). Principals' time allocation in the context of Shanghai school administration, *Asia Pacific Journal of Education*, 41(3), 454-471. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1868401>
- Nyatuka, B. O. (2015). *Assessment of the effectiveness of family-school-community partnerships in Kenya's child friendly schools*. [Doctor of Education]. University of South Africa.
- OECD ( Organisation for Economic Co-operation and Development) (2008). *Annual Report*. <https://web-archive.oecd.org/2014-01-23/127987-40556222.pdf>
- OECD (2015). *Education indicators in focus : Focus on vocational education and training (VET) programmes*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrxtk4cg7wg-en>
- Oplatka, I. (2017). Principal workload : Components, determinants and coping strategies in an era of standardization and accountability. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 552-568. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0071>
- Oplatka, I. (2019). The practical legacy of the educational administration field: Probing into authors' implications for policy-makers, leaders and trainers. *International Journal of Leadership in Education*. 23(3), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1543806>
- Oplatka, I. (2022). *Nitel araştırmadaki on bir tuzak: Her yeni akademisyen ve doktora öğrencisinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar!* S. Turan, & R. Cansoy (ev.). *Alanyazın*. 3(1), 9-20. <http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.09.20>
- Ödemiş-Keleş, N., & Cemaloğlu, N. (2022). Eğitim yönetimi alanındaki bilgi üretiminden uygulayıcıların yararlanma durumlarına ilişkin bir değerlendirme.

- Ölmez, N., Şahin, A., Karakol, B., Metin, D., & Coşkun, G. (2023). Okul yöneticilerinin okul bazlı bütçeleme ile ilgili görüşleri. *Journal Of European Education*, 13(2), 18- 40.
- Özdemir, M. (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 279-300.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi, alanın temelleri ve çağdaş yönelimler* (2.baskı). Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2022). Okullarda yöneticilerin yaşadıkları çatışmalar (Malatya İli örneği): The conflicts experienced by the administrators in the schools (example of Malatya city province). *IJESOS International Journal of Educational and Social Sciences*, 1(1), 13–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7404741>
- Özdemir, S., & Sezgin, F. ( 2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdoğan, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2) , 111-121.
- Özer, M. (2018). 2023 Eğitim vizyonu ve mesleki ve teknik eğitimde yeni hedefler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 8(3), 425-435. <https://doi.org/10.5961/jhes.2018.284>
- Özer, M. (2019). Mesleki ve teknik eğitimde sorunların arka planı ve Türkiye'nin 2023 eğitim vizyonunda çözüme yönelik yol haritası. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.5961/jhes.2019.304>
- Özer, M. (2022, 1 Aralık). Bakan Özer, mesleki eğitim reformunu ve Türkiye'nin bu alandaki deneyimlerini, İstanbul'da düzenlenen OECD mesleki eğitim zirvesi'nde paylaştı. *MEB*. <https://mtegm.meb.gov.tr/www/bakan-ozer-mesleki-egitim-reformunu-ve-turkiyenin-bu-alandaki-deneyimlerini-istanbulda-duzenlenen-oecd-mesleki-egitim-zirvesinde-paylasti/icerik/3172>
- Özer, M., & Suna, H. E. (2020). The linkage between vocational education and labor market in Turkey: employability and skill mismatch . *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(2) , 558-569. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.704878>
- Özer, M., & Suna, H. E. (2022). 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu'nda yapılan değişiklik sonrası mesleki eğitim merkezi programlarının 2022 yılı ilk üç aylık performans değerlendirmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(18), 1-17. <https://doi.org/10.46778/goputeb.1100153>



- Özer, N., Demirtaş, H., & Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri/School principals' views on the financial conditions of schools and the budget problems. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 17-39. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.17651>
- Özeren, E., Coşkun, G., Aldemir, S., & Tunç, B. (2022). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları idari sorunların incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 17, 86–100. <https://doi.org/10.51293/socrates.260>
- Özgan, H., & Aydın, Z. (2010). Okul aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 5(3), 1169-1175.
- Özkan, U. B. (2021). *21. yüzyılın eğitim anlayışıyla mesleki ve teknik eğitimin esasları* (4. Baskı). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 2017). <https://doi.org/10.14527/9786052410264>
- Özkır-Özbal, T., Çoksu, M., Öztürk, S., Karabulut-Yıldız, T., Yıldırımıvuran, M. & Ekmen-Özalp, A. (2022). Okul yöneticilerinin okul-aile ilişkilerine ilişkin sorunları ve çözüm önerileri: Nitel bir araştırma. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(22), 63-72.
- Özoğlu, M. & Gür, B. S. (2023). Ortaöğretime geçişte kapsamlı akademik gruplama ve eşitsizliğin yeniden üretimi. *İnsan ve Toplum*, 13(2), 185-216. <https://doi.org/10.12658/M0699>
- Öztürk, Y. (2021). *Meslek liselerinde okul terkinin nedenleri, sonuçları ve önlemeye yönelik çözüm önerileri* [Yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı.
- Özyılmaz, Ö. (2021). *Türk milli eğitim sisteminin sorunları ve çözüm arayışları* (8.baskı). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 2009). <https://doi.org/10.14527/9786055885809>
- Paletta, A., & Bezzina, C. (2016). Governance and leadership in public schools: Opportunities and challenges facing school leaders in Italy. *Leadership and Policy In Schools*, 15(4), 524–542. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1181186>
- Patton, M. Q. (2018) . *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (3.baskı) . M. Bütün, & S.B. Demir (Eds.). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786053649335>
- Payas, S. Z. (2022). *Meslek liselerinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin öğretmen görüşleri* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Pehlivan, F. & Demirtaş, H. (2019). Ortaokul ve liselerde yaşanan disiplin problemlerinin çözümüne yönelik yönetsel uygulamalar. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 31-79. <https://doi.org/10.19160/ijer.584206>
- Poirol, E., Lapointe, P., & Yvon, F. (2012). Coping with administrative constraints by quebec school principals. *Canadian Journal of School Psychology*, 27(4), 302–318. <https://doi.org/10.1177/0829573512461131>
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182.
- Polat, S., & Esen, E. (2022). Okulların eğitim finansmanının karanlık yüzü: Okul yöneticilerinin finans kaynağı sağlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(2), 560-587. <http://doi.org/10.33400/kuje.1146282>
- Polat, S. & Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2) , 437-450.
- Ramlah, R., Nurdjan, S., & Mahmud, H. (2023). The influence of emotional intelligence and school principal leadership on teacher work behavior. *International Journal of Asian Education* .4(3), 179-189. <https://doi.org/10.46966/ijae.v4i3.353>
- Recepoğlu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817- 1845. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Rwodzi, M., Nel, N., & Krog, S. (2018). The process and forms of labelling learners in Zimbabwean schools: A challenge. *Participatory Educational Research*, 5(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.17275/per.18.1.5.1>
- Saban, A., & Ersoy, A. (2019). *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (3. Baskı).Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, A. & Beytekin, O. F. (2022). Okul müdürlerinin iş sağlığı ve güvenliği yükümlülüklerine ilişkin uygulamalarının incelenmesi / Analysis of school principals’ practices regarding their occupational health and safety liabilities . *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 39-56. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1049927>
- Sackey, E., Amaniampong K. & Abrokwa, J. E. (2016). Analysis of the state of discipline in Kwanyarko senior high school in the central region of Ghana. *Journal of Education and Practice*, 7(6), 124-139.

- Sadık, F., & Öztürk, H. I. (2018). Discipline at the school: Examination of school administrators' views about discipline and disciplinary problems. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 8(4), 729-770. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2018.029>
- Sadıkoğlu, İ. , & Tuna, C. (2021). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler ve çözüm önerileri. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 2(1) , 65-79.
- Sağlam, A. Ç. , & Dönmez, N. (2016). Meslek liselerinde öğrenci devamsızlığının nedenleri ve olası çözüm yollarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1) , 1-9.
- Sağlık, M. A. & Aykaç, N. (2018). Mesleki eğitimin sorunları ve çözüm arayışlarının değerlendirilmesi: Bir meta-sentez çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 8(2), 25-47. <http://dx.doi.org/10.22521/jesr.2018.82.1>
- Saidun, R., Tahir, L. M. , & Musah, M. B. (2015). Problems faced by novice principals in malaysia: An exploration study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (4). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p562>
- Saracaloğlu, C. (2022). *Mesleki ve teknik lise öğrencilerinin meslek seçimlerinin ve gelecek beklentilerinin toplumsal temelde değerlendirilmesi: Turgutlu örneği*. [Doktora tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Serdar, A. (2016). Socio – economic profile of vocational school students in Turkey: A case study on Trakya University Ipsala vocational school students. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year (CIEP Special Edition)*, 952-965.
- Sezer , Ş., & Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46 (206) , 263-280. <https://doi.org/10.15390/EB.2020.9621>
- Shaked, H. (2019). Perceptual inhibitors of instructional leadership in Israeli principals. *School Leadership & Management*, 39(5), 519-536. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574734>
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. In second international handbook of educational leadership and administration (pp. 561-612). *Springer, Dordrecht*. [https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_21)
- Silverman, D. (2018). *Nitel verileri yorumlama* (5.baskıdan çeviri). E.Dinç (çev.ed.).Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052411520>

- Sincar, M. (2015). Teknoloji liderliği. A. Konan (Ed.). *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* içinde ( 1. baskı, ss. 21-42). Pegem Akademi.
- Sipahioğlu, M. (2023). Principals struggling with school financing in Turkey: Money matters. *Journal of School Administration Research and Development. OJED*, 8 (1), 36-46.
- Sofoğlu, G. & Tulunay Ateş, . (2023). Okul yöneticilerinin gözünden ğretmen devamsızlığı. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1) , 53-65 .
- Sönmez, M. (2008). Türkiye’de mesleki ve teknik örgün öğretimin sorunları ve yeniden yapılandırılma zorunluluğu. *Eğitim ve Bilim*, 33 (147), 71-84.
- Suna, H. E., Tanberkan, H., Eroğlu, E., zer, M., & Gr, B. S. (2020). Horizontal skills mismatch in vocational education in Turkey: The reasons for out-of-field employment. *İstanbul University Journal of Sociology*, 40(2), 931–955. <https://doi.org/10.26650/SJ.2020.40.2.0101>
- şahin, İ., Akkaş, S., Yeşil, M., Dağlı, İ., & Ertan, U. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin özerklik algısı. *Research In Educational Administration* içinde (ss. 312-325). Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları.
- şahin, İ.,& Fındık, T. (2008). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm nerileri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 65-86.
- şeker, M., Bahar, M., & eni, M. (2023). Liselerde görev yapan okul yöneticilerine yansıyan disiplin sorunları. *International Social Sciences Studies Journal*, 9(109), 6159-6166. <http://dx.doi.org/10.29228/sss.68691>
- şen, Y. E. (2022). Eğitimde veli katılımı: Doküman incelemesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(22), 73-86. <https://doi.org/10.31455/asya.1129066>
- şengönül, K., & Yıldıırım, B. (2022). Güvenli okul oluşturulmasına ilişkin yerel yöneticilerin görüşleri. *İZ Eğitim Dergisi*, 4(7), 21-41. <https://doi.org/10.46423/izujed.1122459>
- şimşek, M. ř., & elik, A. ( 2012). *Yönetim ve organizasyon* (4.baskı). Eğitim Akademi.
- şişman, M. ( 2021). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*(13. Baskı). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 2008). <https://doi.org/10.14527/9786050022087>
- T.C. Resmi Gazete (1995, 27 Ocak). ocuk Haklarına Dair Sözleşme. Sayı: 22184. <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/22184.pdf>
- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı ( 2013, 2 Temmuz ). Onuncu Kalkınma Planı ( 2014-2015).

[https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/08/Onuncu\\_Kalkinma\\_Plani-2014-2018.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf)

- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi* ( 11.baskı). (Orijinal eserin yayın tarihi 1985). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9789756802267>
- Taymaz, H. (2021). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*(12. baskı). Pegem Akademi. (Orijinal eserin yayın tarihi 1985). <https://doi.org/10.14527/9789756802267>
- TC. 1982 Anayasası (1982).
- The Department of Defense Education Activity- DODEA- (2014). *The 21st century principal*. [https://content.dodea.edu/teach\\_learn/professional\\_development/21/docs/principals/principal\\_paper\\_draft.pdf](https://content.dodea.edu/teach_learn/professional_development/21/docs/principals/principal_paper_draft.pdf)
- Tintoré, M., Cunha, R. S., Cabral, I., & Alves, J. J. M. (2020). A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3),1-38. <https://doi.org/10.1177/1741143220942527>
- Tobin, I. J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (1), 1-14.
- Tofur, S., & Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi (Demirci ilçesi örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 961-987. <https://doi.org/10.17755/esosder.823787>
- Toker, A. (2022). Sosyal bilimlerde nitel veri analizi için bir kılavuz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 319-345. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1112493>
- Toker- Gökçe, A., & Özen, C. (2019). Görev mi angarya mı? Öğretmen görüşlerine göre okulda angarya. *EJER Congress 2019 Bildiri Özetleri Kitabı*. Anı Yayıncılık.
- Topal-Çakır, P. (2023). *Tübitak projelerine ilişkin öğrenci, öğretmen ve yönetici görüşleri* [Tezsiz yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Toprakçı, E., & Arslan, F. (2022). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre dezavantajlı bölgelerdeki okul-aile birliklerinin işlevselliğini etkileyen faktörler. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 6(1), 60-73. <https://trdoi.org/10.26023458/uled.1099736>

- Toytok, E. H. (2017). Yönetim süreçleri. A. Üstün, & A. Bayar (Eds.). *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (1. Baskı, ss. 89-99). Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9786052410516>
- Toytok, E. H., & Yıldırım, M. B. (2018). Meslek liselerinde disiplin sorunları ve nedenleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1759-1778. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2018.18.39790-439030>
- Tunç, B., Yıldız, S., & Doğan, A. (2015). Meslek liselerinde disiplin sorunları, nedenleri ve çözümü: Bir durum analizi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 384-403.
- Turan, A. & Akçay, R. C. (2023). Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile değişime direnç konusundaki algıları arasındaki ilişki. *Yıldız Journal of Educational Research*, 8(1) , 28-42. <https://doi.org/10.14744/yjer.2023.018>
- Turan, S. (Ed.) (2021). *Eğitim yönetimi : Teori-araştırma-uygulama*. Asos Yayınları.
- Turhan, M. (2022). *Okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarıyla seçim ve yetiştirilmesi sürecinin değerlendirilmesi*. [Doktora tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,22(Özel Sayı 2),117-140.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2021). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr>
- Türkiye Cumhuriyeti, Başbakanlık (2016, 24 Mayıs). 65. Hükûmet Programı. <https://webdosya.csb.gov.tr/db/strateji/icerikler/65-hukumet-programi-20180125142728.pdf>
- Türkiye Cumhuriyeti, Başbakanlık (2015, 25 Kasım ). 64. Hükûmet Programı. [https://www.aa.com.tr/uploads/TempUserFiles/64.hukumet\\_programi.pdf](https://www.aa.com.tr/uploads/TempUserFiles/64.hukumet_programi.pdf)
- Türkoğlu, M. E. & Cansoy, R. (2018). Instructional leadership behaviors according to perceptions of school principals in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(5),36-53. <https://doi.org/10.15345/iojes.2018.05.003>
- Türkoğlu, M. E. & Cansoy, R. (2020). School principals' opinions on the meaning and sources of workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1),177-191. <https://doi.org/10.33200/ijcer.657994>
- Türnüklü, D. A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559 .

- TÜSİAD (2011). *Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim hakkında TÜSİAD görüş dokümanı. TS/SKD/EÇG/11-06,Revizyon-2*. <https://tusiad.org/tr/egitim-cg/item/5051-turkiyede-mesleki-ve-teknik-egitim-hakkindatusiad-gorus-dokumani>
- Uçar, C. & Özerbaş, M. A. ( 2013). Mesleki ve teknik eğitimin dünyadaki ve Türkiye’deki konumu. *Journal of Research in Education and Teaching*, 2(2), 242-253.
- Uğurlu, C. T., & Usta, H. (2016).Eğitimde denetim tutum ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 137-159. <https://doi.org/10.17556/jef.28260>
- Ulağlı, S., & Eriş, E. (2020). İdeolojinin iletişim dili olarak imgeler. S. Ulağlı ( Ed.) . *İletişim çalışmaları içinde* (1. Baskı, ss. 3-14). Motto Yayınları.
- Uluğ, Z. A. (2019). *Yönetici görüşlerine göre meslek liselerinin sorunları ve çözüm önerileri (Esenyurt ilçesi örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and International Labour Organization (ILO). (2002). *Technical and vocational education and training for the twenty-first century*. UNESCO and ILO recommendations. Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220748>
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6 (1), 18-49. <https://dx.doi.org/10.22596/2020.0601.18.49>
- Ustaoğlu, E. (2020). *Eğitim kurumlarında iş sağlığı ve güvenliği üzerine bir çalışma* [Yüksek lisans tezi]. Çankaya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı.
- Üstün, A. & Yiğit, A. (2022). Mesleki eğitimde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(54), 827-839. <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.63315>
- Üstün, A., & Gürlek, M. (2022). Okul müdürlerine göre okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar ve olası çözüm önerileri. *International Academic Social Resources Journal*, 7(38), 624-631. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.62627>
- Üzüm, A. (2021). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki çatışmalara dönük bir meta sentez çalışması. *Siirt Eğitim Dergisi* 1(1), 24-55.
- Vatansever-Bayraktar, H., & Kaya, M. (2017). Okul yöneticilerinin okuldaki disiplin sorunlarıyla ilgili tutumlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 883-901. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i1.4462>

- Warren, L. L. (2016). Viewing teachers as leaders without being administrators. *Education, 136*(4), 508-514.
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik . *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 3 (3) , 1-9.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9 .
- Yalçın, M., Aypay, A., & Boyacı, A. (2020). Principals' ordeal with bureaucracy. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(Special Issue 1), 203-260. <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.005>
- Yazgan, Ü. Ç. (2017 ) *Mesleki ve teknik Anadolu lisesi öğrencilerinin sosyal hareketliliğine ilişkin profilleri: Eskişehir ili örneği*. [Doktora tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/2728/434506.pdf?sequence=1>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Güncellenmiş 12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. , Akan, D. & Çiftçi, M. (2018). Ortaokul müdürlerine göre okul güvenliğine yönelik tehditler ve çözüm önerileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2) , 135-156. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.502187>
- Yılmaz, S. (2017). *Merkezi sınavların okul kültürüne yansımalarının değerlendirilmesi* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570- 598. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.43166>
- Yücedağlar, A., & Tunç, B. (2022). Farklı lise türlerinde öğrenim gören lise öğrencilerinin eğitim ve gelecek algıları. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 935-961. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1095909>
- Yüksel, M., Karakeçi, Ç., Polat, S. K., Yardımcı, R., & Yumak, A. (2023). Eğitim kurumlarında yaşanan çok boyutlu disiplin sorunlarının giderilmesine yönelik disiplineller yaklaşımın incelenmesi. *International Journal of Social Sciences*, 7 (28), 300-314. <https://doi.org/10.52096/usbd.7.29.18>
- Zincirli, M. (2020). Yöneticilerin algılarına göre okullardaki örgütsel iklim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(2), 231-246.



## TABLULAR LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 1:</b> MEB .....  | 40 |
| <b>Tablo 2:</b> Katılımcıların okullarına ilişkin özellikler. .... | 54 |
| <b>Tablo 3:</b> Tema, kategori ve kod örneği .....                 | 60 |
| <b>Tablo 4:</b> Temalar ve kategoriler .....                       | 65 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Şekil 1: Özyılmaz .....          | 45 |
| Şekil 2: Araştırma tasarımı..... | 52 |

## EKLER

### Ek 1: Etik Kurul Onay Sayfası



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 18.01.2023  
TOPLANTI NO : 2023/01

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

#### **Karar 32:**

02/01/2023 tarihli Doç. Dr. Ramazan CANSOY'un Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ramazan CANSOY danışmanlığında yürütülen “Meslek Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir, İl Millî Eğitim Müdürlüğünden onay alınması şerhi konulmuştur.

ASLİ GİBİDİR

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## Ek 2: Araştırma İzni

Karabük Üniversitesi Evrak Tarih ve Sayısı: 18.04.2023-238080



T.C.  
KARABÜK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-44653020-605.01-74682312  
Konu : Tez Çalışması

18.04.2023

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi : a) 09.02.2023 tarihli ve E-27105693-300-218403 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 18.04.2023 tarihli ve E-44653020-20-74644320 sayılı onayı.  
c) 13.04.2023 tarihli Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Müdürlüğümüze bağlı Resmî Liselerde görev yapan yöneticilere yönelik Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tülin ÇOLAK ÇAKIR'ın, Öğretim Üyesi Doç.Dr. Ramazan CANSOY danışmanlığında "Meslek Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar" konulu tez çalışmasını yapma isteği belirtilmiş olup; Valilik Makamının İlgi (b)'de kayıtlı onayı ile uygun görülmüştür.

İlgi (b)'de kayıtlı Valilik Oluru, İlgi (c)'de kayıtlı Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı ile uygun görülen tez çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması, araştırma sonucu düzenlenecek özet raporun araştırmaların tamamlanmasından sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, araştırma çalışmasının yapılmaması yada tamamlanamaması durumunda Müdürlüğümüze ait "stratejigelistirme78@meh.gov.tr" e-posta adresine öğrenci yada danışmanı tarafından e-posta yoluyla bilgilendirme yapılması ve adı geçenlere tebliğ edilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Nevzat AKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-İlgi (a) Yazı ve Ekleri
- 2-İlgi (b) Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 3-İlgi (c) Karar (1 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Ergenekon Mahallesi Atatürk Bulvarı No:6 Kat 4 no:412

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.hukkiye.gov.tr/meh-ebys>

Merkez:Karabük

Bilgi için: Feray ÇINAR

Telefon No : 0 (370) 412 22 80

Unvan : Memur

E-Posta: stratejigelistirme78@meh.gov.tr

İnternet Adresi: <http://karabuk.meh.gov.tr>

Faksa:3704242333

Keşif Adresi : meh@h01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meh.gov.tr> adresinden 292d-dcba-37a6-979e-8ab6 koda ile teyit edilebilir.

### **Ek 3: Görüşme Formu**

#### **GÖRÜŞME SORULARI**

Cinsiyet:

Yaş:

Branş:

Eğitim seviyesi: Lisans ( ), Yüksek Lisans ( ), Doktora ( )

Varsa yüksek lisans alanı:

Öğretmen olarak mesleki deneyim (yöneticilik hariç) yılı:

Müdür yardımcısı olarak deneyim yılı:

Müdür olarak deneyim yılı:

Bu okulda müdür olarak deneyim yılı:

Okul türü:

Okuldaki öğretmen sayısı:

Okulda öğretmenlerin ortalama deneyim süresi:

Okuldaki öğrenci sayısı:

Okulun bulunduğu bölge: Şehir merkezi ( ), İlçe ( ), Köy ( )

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrencilerin yüzdesi:

%10'dan az ( ), %11-50 ( ), %51-75 ( ), %75'ten fazla ( )

Okulunuzda özel gereksinimi (kaynaştırma vb.) olan öğrenciler var mı? Kaç kişi?

Görüşme kaç dakika sürdü?

Görüşme nerede yapıldı?(Okul, kafe, zoom vb.):

Ses kaydına izin verildi mi?

1. Müdür olma sürecinden bahseder misiniz?
2. Okulunuzun öğrenci, veli profilinden bahseder misiniz?
3. Okulun sınıf sayısı, atölye ve diğer imkanları nelerdir?
4. Kısaca bir gününüzden bahsetmenizi rica ediyorum. Gün içinde bir okul müdürü olarak meşguliyetiniz nelerdir?
5. Gün içinde vaktinizi en çok alan işler nelerdir?
6. Okulunuzun ekonomik kaynakları nelerdir?
  - a. Bu kaynakların teminiyle ilgili ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?

- b. Bu kaynakları okul giderlerini karşılamada yeterli buluyor musunuz?  
Neden?
  - c. Devletin gönderdiği ödenek ile hangi giderlerinizi karşılayabiliyorsunuz?
  - d. Bunların dışında mali kaynak bulma ihtiyacı duyduğunuz giderleriniz nelerdir?
7. Okul müdürü olarak okul sınırları dışından kimlerin desteğine ihtiyaç duyuyorsunuz?
- a. Hangi konularda destek sağlamalarını istiyorsunuz?
  - b. Size bu konuda kimler destek sağlıyor?
  - c. Ne tür destekler alıyorsunuz?
  - d. Bu desteği yeterli buluyor musunuz?
8. Öğretmenlerle ilişkileriniz nasıl?
- a. Öğretmenlerle ilgili en çok hangi konularda sorun yaşıyorsunuz?
  - b. Bu sorunların oluşmasındaki sebepler hakkında neler söyleyebilirsiniz?
  - c. Öğretmenlerinizle problem yaşamak okul yönetiminde sizi hangi açıdan zorluyor?
9. Velilerle ilişkileriniz nasıl?
- a. Velilerle ilgili en çok hangi konularda sorun yaşıyorsunuz?
  - b. Bu sorunların sebepleri hakkında neler söylemek istersiniz?
  - c. Velilerinizle problem yaşamak okul yönetiminde işlerinizi nasıl etkiliyor?
10. Öğrencilerle ilgili en çok hangi konularda sorun yaşıyorsunuz?
- a. Bu sorunların oluşmasındaki sebepler hakkında neler söyleyebilirsiniz?
  - b. Öğrencilerinizin bu okulu tercih etme sebepleri neler olabilir sizce?  
SONDA SORU
  - c. Öğrencilerinizle ilgili sorunlar yönetici olarak sizi hangi zorluklarla karşılaştırıyor?
11. Kendinizi geliştirmeye vakit ayırabiliyor musunuz ?
- a. Hayırsa neden?
  - b. Evetse bu konuda neler yapıyorsunuz?
  - c. Hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyduğunuzu düşünüyorsunuz?
12. Meslek liselerinin toplumdaki imajının olumsuz etkileri var mı? Varsa neler?

## Ek 4: COREQ : 32 Maddelik Kontrol Listesi

### Alan 1: Araştırma Ekibi ve Esneklik

| Kişisel özellikler    |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       | Görüşmeyi yapan / yöneten                            | Görüşme Tülin ÇOLAK ÇAKIR tarafından yapılmıştır.  |
|                       | Akademik nitelikler                                  | Lisans   |
| 1.                    | Meslek   | Öğretmen   |
| 2.                    | Cinsiyet   | Kadın  |
| 3.                    | Deneyim ve Eğitim                                    | Araştırmacı On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği mezunudur. 22 yıldır MEB'e bağlı okullarda öğretmenlik yapmaktadır.   |
| Katılımcılarla ilişki |  |  |
| 4.                    | Kurulan ilişki                                       | Katılımcılar amaçlı örnekleme il belirlenmiş, kendilerine telefon edilerek ulaşılmış ve gönüllü katılım sağlamaları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.   |
| 5.                    | Görüşmeyi yapan kişinin katılımcı hakkındaki bilgisi | Araştırmacı katılımcılar hakkında kurum müdürü olmaları dışında ön bilgiye sahip olmadan görüşme yapmıştır.  |
| 6.                    | Görüşmeyi yapan kişinin özellikleri                  | Araştırmacının uzun yıllar meslek lisesinde öğretmenlik yapması katılımcıların kendisine güven duymasını sağlamıştır. Bu sebeple katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve doğru cevap verdikleri, hazırlanan görüşme formu ile geçerli ve güvenilir verilere ulaşıldığı varsayılmaktadır. |

### Alan 2: Çalışma Tasarımı

| Teorik çerçeve   |   |   |
|------------------|---|---|
| 7.               | Metodolojik desen[yaklaşım] ve teori        | Araştırmada temel nitel araştırma yöntemi kullanılarak meslek lisesi müdürlerinin okul yönetim sürecinde karşılaştıkları zorlukların neler olduğuna ulaşılmak istenmiştir.  |
| Katılımcı seçimi |   |   |
| 8.               | Örneklem                                    | Ölçüt ve benzeşik örneklem baz alınmıştır.  |
| 9.               | Görüşme yöntemi                             | Görüşmeler katılımcıların kendi okullarındaki müdür odalarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir.   |
| 10.              | Katılımcı sayısı                            | Çalışmada dokuz meslek lisesi müdürü yer almıştır.  |
| 11.              | Katılımı reddedenler                        | Araştırmaya katılmayı reddeden olmamıştır.  |
| 12.              | Veri toplama yeri                           | Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri  |
| 13.              | Katılımcı olmayan kişiler                   | Araştırmaya sadece katılımcılar ve görüşmeci dahil olmuştur.  |
| 14.              | Çalışma grubunun tanımlanması Bilgi toplama | İlk olarak resmi mesleki ve teknik Anadolu liseleri ve okul müdürleri belirlenmiş, ikinci adımda alanyazın taramaları desteği ile görüşme soruları hazırlanmış ve pilot uygulama yapılarak soruların geçerliliği tespit edilmiştir. |
| 15.              | Görüşme kılavuzu                            | Görüşme sorularının hazırlanması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde tez danışmanının desteği alınmıştır.  |
| 16.              | Görüşmelerin tekrarı                        | Görüşme tekrarı yapılmamıştır.  |
| 17.              | Ses/görsel kayıt                            | Tüm katılımcıların onayı ile ses kaydı alınmıştır.  |
| 18.              | Alan notları                                | Görüşme sırasında araştırmacı alan notları tutmuştur.   |
| 19.              | Süre  | Görüşmelerin süresi 30 dakika ile 110 dakika arasında değişmektedir.  |

|                                   |                                   |   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| 20.                               | Veri doygunluğu                   | Araştırma kapsamına dahil edilen tüm katılımcılara ulaşılarak veri toplama süreci sonlandırılmıştır.  |
| 21.                               | Transkriptlerin geri gönderilmesi | Görüşmelerin transkribe edilmesiyle ulaşılan ilk analiz örnekleri katılımcıların onayına sunulmuştur.   |
| <b>Alan 3: Analiz ve Bulgular</b> |                                   |   |
| <b>Veri analizi</b>               |                                   |   |
| 22.                               | Veri kodlayıcıların sayısı        | Araştırma verileri araştırmacının kendisi tarafından kodlanmış, tez danışmanı tarafından kontrol edilmiştir.  |
| 23.                               | Kodlama ağacının tanımı           | Veri analizinde elde edilen verilere “ne”, “nasıl”, “neden” soruları sorularak kodlamalar oluşturulmuş, tekrarlanan ve benzer kodlardan yola çıkılarak kategorilere ulaşılmıştır. |
| 24.                               | Temaların oluşturulması           | Araştırma sorularından yararlanarak temalar oluşturulmuştur.  |
| 25.                               | Yazılım                           | Kodlama ve kategorilendirme işleminden sonra bulgular yazılmıştır.  |
| 26.                               | Katılımcı kontrolü raporlama      | Katılımcılardan yüz yüze görüşme ile dönüt sağlanmıştır.  |
| 27.                               | Sunulan alıntılar                 | Katılımcılara ait alıntılara bulgular bölümünde yer verilmiştir.  |
| 28.                               | Veri ve bulguların tutarlılığı    | Elde edilen veriler ile bulgular arasında tutarlılık vardır.  |
| 29.                               | Ana maddelerin netliği            | Temalar net bir şekilde bulgular bölümünde yer almaktadır.  |
| 30.                               | İkincil temaların açıklığı        | İkincil temalara yer verilmemiştir.   |



## **Ek 5:** Araştırma Kategorileri Tanımlamaları

**Bürokratik İşler:** Devlet kurumlarındaki idari işlemlerin ve görevlerin yürütülme sürecindeki uygulamalar

**İstenmeyen davranış:** Okuldaki eğitim çalışmalarına engel olan her türlü davranış olarak kabul edilmektedir( Başar, 2016, s. 140).

**Veli katılımı:** Ailelerin eğitim-öğretim sürecinde etkin rol oynaması anlamında kullanılmaktadır( Şen, 2022, s. 74).

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı Sinop Anadolu Öğretmen Lisesi'ni bitirdikten sonra On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni olarak çalışmaya devam etmektedir. Aynı zamanda yaratıcı drama, hızlı okuma ve diksiyon eğitimi alanlarında uzmanlığa sahiptir. Evli ve iki çocuk annesidir.