

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (N'djamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)¹

Adam IZADINE YOUSOUF², Mehmet ÖZBAŞ³

Öz

Bu araştırmanın amacı Çad Cumhuriyeti'nin başkenti N'Djamena'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını belirlemektir. Araştırma, Çad Cumhuriyeti N'Djamena kentinde görev yapmakta olan 7 ilköğretim okul müdürü ile yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma, özellikle okul yönetiminde ortaya çıkan maddi, fiziki, öğretim yöntemleri ve insan kaynaklarıyla ilgili problemleri ele almaktadır. Çad'daki eğitim sistemi üzerine yapılan sınırlı sayıdaki çalışma göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma, eğitim yönetimi alanında önemli bir boşluğu doldurmaya ve Çad'daki eğitim sistemine yönelik politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada nitel bir yöntem kullanılmış ve fenomenoloji (olgubilim) yaklaşımı benimsenmiştir. Bu bağlamda, yedi ilköğretim okul müdürüyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Bulgular, yöneticilerin en sık karşılaştığı sorunlar arasında öğretmen maaşlarının yetersizliği, okul binalarının fiziki eksiklikleri, öğretmenlerin devamsızlık sorunları ve ders kitaplarının okullara geç ulaşması gibi konuların olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, bu sorunların çözülmesi için okul müdürlerine yeterli bütçelerin sağlanması, öğretmen denetimi ve mesleki gelişim süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği önerilmiştir. Bu araştırma sonuçları doğrultusunda, düşünmeyi incelemek ve çalışma materyalini ezberlemek için denetim yöntemleri geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca öğrencinin kopya çekmesi problemiyle ciddi bir şekilde yasal ve yönetsel yönden mücadele edilmesi gerektiği önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yönetim Sorunları, İlköğretim, Çad Cumhuriyeti, Okul Yönetimi.

Management Problems Faced by Primary School Managers (The Example of N'djamena City Schools, Republic of Chad)

Abstract

The aim of this study is to determine the management problems faced by primary school administrators in N'Djamena, the capital of the Republic of Chad. The research was conducted through face-to-face interviews with 7 primary school principals working in N'Djamena, Republic of Chad. The study deals especially with the problems related to material, physical, teaching methods and human resources in school management. Considering the limited number of studies on the education system in Chad, this research fills an important gap in the field of educational administration and aims to contribute to policy development processes for the education system in Chad. A qualitative method was used in the study and a phenomenological approach was adopted. In this context, in-depth interviews were conducted with seven primary school principals. The data obtained from the interviews were analyzed using descriptive analysis method. The findings revealed that the most common problems faced by principals were inadequate teacher salaries, physical deficiencies in school buildings, teacher absenteeism, and late delivery of textbooks to schools. As a result, it was suggested that in order to solve these problems, school principals should be provided with adequate budgets and teacher supervision and professional development processes should be improved. In line with the results of this research, it was emphasized that audit methods should be developed in order to examine thinking and not memorize the study material. In addition, it has been suggested that the problem of student cheating should be seriously tackled legally and administratively.

Gönderim Tarihi (Received): 07.01.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 02.03.2025

¹ Bu makale, 27 Eylül 2024 Tarihinde, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda, Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ danışmanlığında, Adam IZADINE YOUSOUF tarafından hazırlanan ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilen: "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (N'djamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)" Adlı tezin bir kısmına dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Eğitim Bilim Uzmanı, Çad Cumhuriyeti, adooooom1@gmail.com, ORCID No: 0009-0006-2322-9504

³ Prof. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, mozbaz@erzincan.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-7830-4763

Keywords: Management Problems, Primary Education, Republic of Chad, School Management.

Giriş

Belirli bir hedefe veya hedefler grubuna ulaşmak için kurulan örgütlerde, hedefe ulaşmada ilk adım, farklı zihinsel ve bedensel becerilere sahip bireylerin iş bölümü ve koordinasyonunu sağlamak olmalıdır (Karagöz, 2006). Zihinsel ve bedensel becerilerinin yanı sıra, farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip bireylerin hedefler doğrultusunda davranmalarını, iş bölümü yoluyla kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmelerini ve ortak bir hedefi paylaştıkları örgütün diğer çalışanları ile koordineli bir çaba göstermelerini sağlamak, yönetimin yerine getirmesi gereken en önemli görevlerden biridir. Çünkü örgüt çatısı altındaki bireyler hedefler doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirmezlerse, örgüt etkisiz hale gelebilir, giderek yok olabilir ve yöneticilerin temel görevinin çalışanların davranışlarını hedeflere doğru yönlendirmek olduğu açıktır (Çetin, 2019). Klasik dönemden günümüze, yönetim bilimciler çalışanları hedefe yönlendirme konusuna titizlikle odaklanmış ve insanları etkilemenin yollarını aramışlardır. Bu arayışta, güç ve otorite kavramları tanımlanmış ve yöneticiler tarafından insanları etkilemenin bir aracı olarak kabul edilmiştir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun neyi başarması gerektiğine dair bir strateji belirleyerek okulun vizyon ve misyonunu tanımlamalı ve bunun örgüt üyeleriyle paylaşılmasına öncülük etmelidir. Okul yöneticileri, okullardaki eğitim-öğretim sürecinin yönetiminden öncelikli olarak sorumludurlar. Ancak; her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde veya daha genel anlamda eğitim taleplerinde örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyen bazı sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır (Üstün ve Bozkurt, 2003).

Problem Durumu

İlköğretim yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini uygularken bir dizi sorunla karşılaşmaları muhtemeldir (Yaylacı, 2007). Özellikle son yıllarda, ilköğretim kurumlarında okutulan tüm derslerin müfredatında yapılan değişiklikler, eğitim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, öğretim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeler ve toplumun eğitim kurumlarından beklentilerinin çeşitlenmesi, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini vurgulamalarını ve tüm bu beklentilere yanıt vermelerini gerektirmektedir. Eğitim reformlarında birincil değişim uzmanı olarak okul müdürlerinin rolüne odaklanmak, çözümlerin daha etkin bir şekilde sağlanabilmesi açısından önemlidir. Okullar, insanlara yönelik örgütlenmiş kurumlar olduğundan, geleneksel yönetim veya eğitim anlayışıyla değil; eğitim yöneticilerinin, liderlik becerilerinin ve öğretmen liderliğinin etkisiyle yönetilmelidir (Tılıç, 2020). Okul, eğitim alanında çalışan herkesin emeğinin birleştiği alandır ve okul bu rolü yerine getiremediği takdirde tüm çabalar boşa gitmektedir. Okul içinde bu gerçeğin kabulüyle birlikte eğitim hedeflerine ulaşılabilir ve böylece eğitim mekanizmalarının sürekliliği sağlanmış olur (Ahmed, 2003; Al-Khatib, 2003; El-Ajmi, 2000; Griggs, 2007; Lassibille, 2016; Sitopu, Khairani, Roza, Judijanto & Aslan, 2024). Okulun yönetim biçimi ve çalışma yöntemleri, misyonunu istenilen şekilde yerine getirmede son derece önemlidir. Okul yönetimi, okulda, eğitimin gelişimini izler, strateji ve planların değerlendirilmesi ve bunların nasıl uygulanacağı ile ilgilenir. Yönetim, analiz, karar verme, uygulama ve değerlendirme işlemlerini yapar. Okulun geliştirilmesinde ve etkililiğinin artırılmasında okul müdürünün oynadığı rolün öneminden yola çıkılarak, yöneticilerin denetleme ve gözlemlene yeteneklerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Çad Cumhuriyeti'nde, ülkenin hemen her yerinde, okulların başarısını artırmak için karşılaşılan sorunlar birçok alanda doğrudan göze çarpmaktadır. Bu genel ve eğitime özgü problemler, temel olarak, okul yöneticilerinin yönetim becerileri, etkililikleri ve nitelikleriyle doğrudan bağlantılıdır. Okul yöneticilerinin seçim sürecinin doğrudan mutlak kідeme bağlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin seçim sürecindeki eksikler nedeniyle nitelikli olmadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürleri için yöneticiliğin gerektirdiği eğilim ve beceriler dikkate alınmamaktadır. Okul müdürü pozisyonundaki kişilerin çoğu, okul yönetimi ve teknik denetim alanında gerekli niteliklere sahip olmadan veya gerekli eğitimleri almadan yöneticilik yapmaktadırlar. Bu yönetim anlayışının sağlıklı olamayacağı; yöneticilerin okullarda karşılaşılan sorunları da tespit edemeyecekleri açıktır (Ahmed, 2001; Al-Qamati, 2012; Al-Shaibani, 2000; İbrahim, 2001). Okullardaki yönetim eksikliklerinin tespit edilmesi ve okulların durumunun belirlenmesi oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Birçok okulun başarı için gerekli

araçlardan ve ihtiyaçlardan yoksun olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni, okul yönetiminin rolünü etkili bir şekilde yerine getirememesidir.

Bu çalışma, Çad Cumhuriyeti'nin eğitim sistemi ve özellikle ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunları üzerine odaklanması nedeniyle bu alanda oldukça sınırlı olan literatüre katkı sağlamaktadır. Çad gibi gelişmekte olan ülkelerde eğitim yönetimi üzerine yapılmış çalışmalar sınırlı olduğu için, bu çalışma, yalnızca eğitim bilimleri alanına değil, aynı zamanda politika yapıcılar ve eğitim uygulayıcıları için de değerli bilgiler sunmaktadır. Özellikle, Çad'ın başkenti N'Djamena'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştığı maddi, fiziksel ve insan kaynaklarına dayalı sorunları betimlemesi, eğitim yönetimindeki eksiklikleri ortaya koyarak bu eksikliklere yönelik çözüm önerileri geliştirmeye olanak tanımaktadır. Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı, nitel araştırma yöntemi kullanarak saha verilerine dayalı somut sonuçlar sunmasıdır. Özellikle fenomenolojik yaklaşımın kullanılması, eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunları derinlemesine anlamaya yardımcı olmuştur. Eğitim yöneticilerinin deneyimlerini merkeze alan bu yaklaşım, eğitim yönetiminin iyileştirilmesi için gereken unsurlar hakkında daha net bir görüş sunmaktadır.

Okul müdürlerinin temel yeterlikleri genellikle liderlik becerileri doğrultusunda şekillenmektedir. Bir okul müdürünün, problemleri analiz etme, karar alma süreçlerini etkin bir şekilde yürütme ve uygun çözüm stratejilerini hayata geçirme becerisi, liderlik yetenekleri ve özellikle öğretim liderliği davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel yapının anlaşılması, problemin doğru analiz edilmesi, davranış ve eylemlerde örnek olunması, karar alma sürecinde durumun farklılıklarının göz önüne alınması gibi unsurlar, okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli öğretim liderliği becerilerindendir (Aslanargun & Bozkurt, 2012). Geleneksel yönetim ilkeleri, hızla değişen koşullar ve ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmakta, okul müdürlerinin duruma göre esneklik sağlayan ve değişime uyum sağlayabilen liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı, hesap verebilirlik, öğrenci odaklı liderlik, standart ölçütler ve küreselleşme gibi temel yaklaşımları içerir. Bu anlayış, eğitim yönetimi bağlamını değiştirirken, öğretmen yeterliklerine dair standartlaştırma çalışmalarını da tartışmalı hale getirmiştir (Aytaç, 2020; Ozan & Karabatak, 2013). Okul müdürleri, toplumsal talepler ve kültürel değerler ışığında kendilerini sürekli geliştirmeli ve hem bireysel hem de toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Müdürler, başarılı bir lider olarak öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini desteklemek için etkili stratejiler geliştirmelidir. Eğitim yöneticilerinin, örgütlerini çevresel talepler doğrultusunda dönüştürebilecek esneklik ve liderlik becerilerine sahip olmaları büyük önem taşır. Bu nedenle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme programlarının, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yeterlikler doğrultusunda planlanması ve bu yeterliklerin bilgiye değil, davranışa dayalı olması gerektiği vurgulanmaktadır (Kosar, Altunay & Yalçınkaya, 2014).

Özellikle örgütlerin yönetiminde farklı liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin değişen özellikler kazanması ve istikrarlı hale getirmesi için önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Örgütler güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmezse örgütün yenilenmesi ve değişen özellikler kazanması zorlaşır. Bu nedenle örgütün değişimine ve dönüşümüne olanak sağlayan, onu harekete geçiren ve yeniden yapılandırılmasını sağlayan güçlü dönüşüm liderlerine ihtiyaç vardır (Üstün & Bozkurt, 2003). Çevrenin beklentilerine göre örgütü dönüştürebilen ve hedefleri zamana göre güncelleyebilen esneklik ve yeteneğe sahip liderlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerine yönelik eğitim ve hazırlık programlarının hedefleri yöneticilerde aranan beceriler açısından iyi tanımlanmalı ve iyi tanımlanmalıdır. Bu becerilerin bilgiye değil davranışa yönelik olması ve kurumun bilgi teknolojilerinden yeterli düzeyde yararlanmasını sağlayacak şekilde planlanması önemlidir (Argon & Zafer, 2013).

Okul yöneticilerinin karşılaştığı temel zorluklardan biri, okul kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme sorunudur. Okul liderleri, öğrencilerin ve personelin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için bütçeleri, personeli ve diğer kaynakları tahsis etmekten sorumludur. Ancak sınırlı kaynaklar, bütçe kısıtlamaları ve kaynaklara yönelik yoğun talep, okul yöneticilerinin öğrenci öğrenimini ve akademik başarıyı destekleyecek optimal kaynak dağılımını gerçekleştirmesini güçleştirmektedir (Ahmed, 1999; Al-Shaibani, 1985; Charles & Mkulu, 2020; Garan, 2022; Rajoub, 2011; Yetim & Toprakçı, 2020). Bu, kaynak dağıtımında eşitsizliklere, özel gereksinimli öğrenciler için yetersiz desteğe ve öğretmenler için

mesleki gelişim fırsatlarının sınırlı olmasına neden olabilmektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı bir diğer önemli sorun da hesap verebilirlik ve performans ölçümüne yönelik artan taleplerdir. Son yıllarda, okul performansını ve öğrenci sonuçlarını izlemek için veri odaklı karar alma, standart testler ve hesap verebilirlik önlemlerine giderek daha fazla vurgu yapılmaktadır (Demirdağ, 2022). Okullar, farklı geçmişlere, kültürlere ve deneyimlere sahip öğrencileri bir araya getiren çeşitli ortamlardır. Okul yöneticileri, çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık, zorbalık, ruh sağlığı ve öğrenci davranışıyla ilgili sorunları çözmelidir (Balaban, 2017). Bu, sınırlı kaynaklar, yetersiz destek sistemleri ve farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengeleme ihtiyacı ışığında özellikle zorlayıcı olabilir. Okul yöneticileri, hassas konuları ele alırken ebeveynlerden, toplum üyelerinden ve personelden tepki alabilir, bu da ilişkileri zorlayabilir ve genel okul iklimini etkileyebilmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gelişmekte olan ülkelerdeki eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların yerel ve kültürel bağlamlarını göz önünde bulundurmak açısından oldukça değerlidir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel amacı, İlköğretim okulları müdürlerinin bakış açısına göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin ortaya çıkarılması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın alt amaçları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Okul yönetiminde karşılaşılan fiziksel problemler nelerdir?
- Sınıflardaki öğrenci mevcudu ile ilgili sorunlar nelerdir?
- Kurumlarda görev yapan öğretmenlerin yeterlilik ve başarı düzeyleri nedir?
- Okul yönetiminin eğitim yönetimi ya da amir konumundaki eğitim üst yönetimi ile ilgili problemler nelerdir?
- Okul yönetiminde karşılaşılan maddi kaynaklı problemler nelerdir?
- Sınıflardaki ve okuldaki öğretim teknolojilerindeki olası eksiklikler nelerdir?
- Okulun yönetim ve öğretim işlerinin denetimiyle ilgili problemler nelerdir?
- Okulun teknik destek hizmetleri ve teknik yönlendirme işleri ile ilgili problemler nelerdir?
- Öğretim programları ve ders kitaplarına ilişkin problemler nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

İlköğretim okul müdürlerinin bakış açılarına göre okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda nitel araştırma yaklaşımının kullanılmasının bazı durumlarda özellikle önemli olduğu kabul edilmektedir. Nitel araştırmalar, bu tür sosyal konuların derinlemesine ve çok boyutlu olarak ele alınmasına olanak tanımaktadır. Söz konusu araştırma, ilköğretim müdürlerinin okul yönetim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ile olası çözüm önerilerini anlamayı hedefleyen bir nitel çalışmadır. Araştırmanın metodolojik yapısı ise, deneyimlenen bir olgunun özünü anlamaya yönelik bir yaklaşım olan fenomenoloji (olgubilim) deseniyle yapılandırılmıştır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014).

Araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin bakış açılarına göre okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları derinlemesine ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, belirli bir konu hakkında katılımcılardan kapsamlı bilgi toplamak için etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemin avantajları arasında katılımcıların sahip oldukları bilgi birikimini doğrudan aktarma imkânı, araştırmacının hazır bulunması sayesinde katılımcıların sorularına anında yanıt verebilmesi ve karmaşık ifadelerin hemen açıklığa kavuşturulması yer almaktadır. Ayrıca, araştırmacı ile katılımcılar arasında iş birliği ortamı yaratması, bu tekniğin etkili bir veri toplama aracı olmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014).

Çalışma Grubu

Bu çalışmanın evrenini Çad ülkesinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu yöneticileri oluştururken örneklemi Çad Cumhuriyeti'nin başkenti olan N'Djamena kenti farklı ilköğretim okullarında görevli

toplam 7 okul müdürü oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme, araştırmacının en rahat ve hızlı bir şekilde erişebileceği bireylerden veya gruplardan veri topladığı bir örnekleme yöntemidir. Kolay ulaşılabilir örnekleme, zamandan ve maliyetten tasarruf sağladığı için özellikle küçük ölçekli araştırmalarda veya pilot çalışmalarında tercih edilmektedir (Koşar, Er, Kılınç & Koşar, 2017). Bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Müdürlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Okul Müdürleri	Yaş	Cinsiyet	Kıdem	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi
K-1	50	Erkek	14	Yüz Yüze	55dk
K-2	34	Erkek	8	Yüz Yüze	65dk
K-3	36	Kadın	13	Yüz Yüze	63dk
K-4	51	Erkek	24	Yüz Yüze	76dk
K-5	41	Kadın	15	Yüz Yüze	72dk
K-6	45	Kadın	22	Yüz Yüze	70dk
K-7	52	Erkek	28	Yüz Yüze	85dk

Tablo 1 incelendiğinde, bireylerin %43’ünün kadın müdürlerden %57’sinin ise erkek müdürlerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin yaşları, kıdem süreleri ve yapılan yüz yüze görüşmelerin süreleri verilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından belirlenmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi sürecinde öncelikle görüşmenin amacının netleştirilmesine odaklanılmıştır. Görüşmenin temel amacı belirlendikten sonra, ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Görüşmenin amacı, ilköğretim okullarında bulunan müdürlerin okul yönetim sürecinde karşılaştıkları olası sorunları belirlemek olduğu için alanyazında bu sorunların belirlenmesinde kullanılan ölçme araçları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yapılan alanyazın taraması neticesinde 9 açık uçlu sorudan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soruların var olan sorunların belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ifadeler olup olmadığını belirlemek amacıyla, görüşme formunun maddeleri 3’ü dil bilgisi alanında, 3’ü ise ölçme ve değerlendirme alanında uzman akademisyenlere gönderilmiştir.

Dil bilgisi alanında uzman, iki doçent ve bir doktor öğretim üyesinden oluşurken, ölçme ve değerlendirme alanındaki uzmanlar bir profesör ve iki doktor öğretim üyesinden oluşmaktadır. Görüşme formundaki, her bir soruların kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanların görüşüne sunulmuştur. Nitel araştırmalarda geçerlik, sadece soruların uygun olup olmamasına değil, aynı zamanda katılımcıların bu sorulara ne ölçüde anlamlı cevaplar verebileceğine dayanır. Bu nedenle uzman geri bildirimleri, formun yeniden düzenlenmesinde temel bir rol oynamıştır. Uzmanlardan elde edilen geri bildirimlerin detaylı bir analizi yapılmış ve her bir maddenin, araştırma sorularını ve amaçlarını ne ölçüde yansıttığı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, içerik geçerliği, nitel araştırmanın gerektirdiği şekilde uzmanların yorumlarıyla nitel bir biçimde sağlanmış ve form son haline getirilmiştir. Bu süreçte yapılan düzenlemeler, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan üçgenleme (triangulation) ve uzman görüşü (expert judgment) yöntemleri ile desteklenmiş ve formun güvenilirliği artırılmıştır. Maddelerin kapsam geçerliği, nitel veri toplama araçlarının temel unsuru olan anlamlılık, açıklık ve tutarlılık bağlamında ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan 7 maddelik yarı yapılandırılmış görüşme formunun son şekli verilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde, araştırma çevresini oluşturan Çad Cumhuriyeti okul müdürlerinin sözlü onamları alınmıştır.

Araştırmanın İnanırlılık, Güvenilirlik, Onaylanabilirlik ve Aktarılabilirliğine İlişkin Bilgiler

Araştırmanın inanırlılığı, güvenilirliği, onaylanabilirliği ve aktarılabilirliği, nitel araştırmaların geçerlik ve güvenirlik açısından temel ölçütlerindendir ve araştırmanın kalitesini belirleyen kritik faktörlerdir. Bu başlıklar altında araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan yöntemler, araştırmanın bilimselliğini ve sonuçlarının genel kabul görmesini artırır. Yukarıda yer alan inanırlılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik, aktarılabilirlik ile ilgili yöntem ve ölçütler, bu araştırma için tasarımılanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların araştırma amacına en uygun bir şekilde kullanılması için betimlenmiştir.

İnanırlılık (Credibility)

İnanırlılık, araştırmanın bulgularının katılımcıların deneyimlerini ve görüşlerini ne kadar doğru yansıttığına odaklanır. Bu çalışmada inanırlılığı artırmak amacıyla üçgenleme (triangulation) yöntemi kullanılmıştır. Veri çeşitlemesi, araştırmacı çeşitlemesi ve yöntem çeşitlemesi gibi farklı teknikler kullanılarak verilerin çapraz kontrolü sağlanmıştır. Aynı zamanda, katılımcı teyidi (member checking) ile elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşılmış ve bulguların onların deneyimlerini yansıtmadığı doğrulanmıştır. Bu süreç, araştırmanın inanırlılığını önemli ölçüde artırır (Guba & Lincoln, 1982; Merriam, 2009). Ayrıca, araştırmada uzman değerlendirmesi uygulanmış ve bulgular bağımsız uzmanlar tarafından incelenerek metodolojik tutarlılık sağlanmıştır (Whittemore, Chase & Mandle, 2001).

Güvenilirlik (Dependability)

Güvenilirlik, araştırmanın tekrarlanabilirliğine ve aynı bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağına odaklanır. Bu çalışmada güvenilirliği sağlamak için denetim izi (audit trail) kullanılmıştır. Araştırma sürecinin her aşaması detaylı bir şekilde kaydedilmiş ve araştırmacının karar alma süreçleri açık bir şekilde raporlanmıştır (Lincoln & Guba, 1985). Bu kayıtlar, gelecekte yapılacak benzer çalışmaların araştırma stratejisini takip etmelerini kolaylaştırmakta ve araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Ayrıca, kodlama güvenilirliği sağlanmış ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan kodlamalar arasındaki uyum %70'in üzerinde olacak şekilde ölçülmüştür (Miles & Huberman, 1994).

Onaylanabilirlik (Confirmability)

Onaylanabilirlik, araştırmacının öznel yargılarından bağımsız olarak bulguların verilerle desteklenip desteklenmediği ile ilgilidir. Bu çalışmada, bulguların verilerle ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirmek için doğrulanabilirlik denetimi yapılmıştır. Verilerin ve analiz süreçlerinin detaylı bir şekilde belgelenmesi, araştırmanın onaylanabilirliğini sağlamış ve bulguların tarafsız bir şekilde ortaya konduğunu göstermiştir (Erlandson, Harris, Skipper & Allen, 1993). Ayrıca, kullanılan yöntemlerin şeffaf ve tekrarlanabilir olması sağlanarak araştırmanın onaylanabilirlik düzeyi artırılmıştır.

Aktarılabilirlik (Transferability)

Aktarılabilirlik, araştırma sonuçlarının başka durumlara veya bağlamlara uygulanabilirliğini ifade eder. Nitel araştırmalarda aktarılabilirlik, ayrıntılı betimleme ile sağlanır. Bu çalışmada, araştırma bağlamı ve katılımcı profili detaylı bir şekilde tanımlanmış ve elde edilen bulguların benzer bağlamlarda nasıl kullanılabileceğine dair açıklamalar yapılmıştır (Lincoln & Guba, 1985). Aktarılabilirliği desteklemek için araştırma sırasında elde edilen verilerin bağlama uygunluğu göz önünde bulundurulmuş ve amaçlı örnekleme stratejisi kullanılmıştır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği Lincoln Guba (1985)'nin inanırlılık, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik ölçütlerine dayandırılarak sağlanmıştır. Bu kapsamda uygulanan yöntemler, araştırmanın bulgularının hem bağlamsal hem de bilimsel açıdan tutarlı ve güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, 2023-2024 öğretim yılı güz döneminde, Çad Cumhuriyeti N'djamena Şehir Okullarında aktif olarak görev yapan 7 müdür ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler

aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın yürütülebilmesi için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi'nden etik kurul izni talep edilmiş ve gerekli etik onay alındıktan sonra çalışmalara başlanmıştır. Çalışma grubunu belirleme aşamasında, Çad Cumhuriyeti N'djamena Şehir Okullarında aktif olarak görev yapan 20 müdürün iletişim bilgilerine ulaşılmış ve araştırmanın amacı ile içeriği hakkında bilgi veren bir e-posta gönderilmiştir. Bu e-posta doğrultusunda, müdürler katılım durumlarına göre araştırmaya gönüllü olup olmadıklarını bildirmişlerdir. Geri dönüş yapmayan 8 okul müdürü ve olumsuz dönüş yapan 5 okul müdürü araştırma sürecine dâhil edilmemiş ve sonuç olarak 7 okul müdürü gönüllü olarak araştırmaya dâhil olmuştur. Toplamda, 7 okul müdürü ile yüz yüze, doğrudan görüşmeler yapılmıştır. Görüşme süreçlerinde, araştırmaya katılan her bir müdür ile en az 55-85 dakika arası olmak üzere doğrudan etkileşimli iletişim uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla katılımcılardan verilerin toplanması sağlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların uygun zaman ve koşullarına göre planlanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşme öncesi randevu süreçlerinde herhangi bir aksama yaşanmamıştır. Tüm görüşmeler araştırmacı tarafından yürütülmüş ve katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme sürecinde araştırmacı, yönlendirici tutum ve söylemlerden kaçınarak katılımcıların daha fazla ayrıntı vermelerini sağlayacak sorular yöneltmiştir. Görüşmelerin süresi en az 55-65 dakika, en çok 75-85 dakika arasında sürmüştür. Süreç farklı gün ve zaman aralıklarında olmak üzere toplamda 3 – 4 hafta kadar devam ettirilmiştir. Görüşme sürecinde elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından deşifre edilmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri analizi genellikle betimsel analiz veya içerik analizi ile yapılmaktadır. Bu çalışma kapsamında verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen bir veri analiz yöntemidir ve araştırmanın amacına uygun olarak verilerin doğrudan bir şekilde sunulmasını, anlamlandırılmasını sağlar. Bu analiz yöntemi, elde edilen verileri belirli temalar çerçevesinde sınıflandırıp, verilerin daha geniş bir bağlamda yorumlanabilmesine olanak tanır. Betimsel analizde, araştırmacı verileri doğrudan, herhangi bir yorum katmadan sunar ve bu süreçte katılımcıların ifadeleri olduğu gibi korunur (Yıldırım & Şimşek, 2016). Araştırmanın bulgularını doğrudan alıntılar ve betimleyici ifadelerle desteklemek, katılımcıların bakış açılarının daha net bir şekilde ortaya konmasını sağlar. Bu analiz türü, önceden belirlenmiş temalar ya da araştırma sorularına dayalı olarak verilerin düzenlenmesiyle gerçekleştirilir. Verilerin incelenmesi sırasında, araştırmanın teorik çerçevesi ve soruları doğrultusunda, ilgili temalar belirlenir ve veriler bu temalar altında sistematik bir şekilde sınıflandırılır (Creswell, 2014). Betimsel analiz, araştırmacının tarafsız bir tutum sergilemesini ve veriyi olduğu gibi sunmasını gerektirir. Bu nedenle, araştırmacının öznel yorumlarını en aza indirerek, verilerden elde edilen bilgiyi açıklayıcı bir biçimde ifade etmesi beklenir.

Betimsel analiz, özellikle sosyal bilimlerde, eğitim araştırmalarında ve sağlık bilimlerinde kullanışlı bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Araştırmacılar bu yöntemi kullanarak, katılımcıların deneyimlerine ve bakış açılarına dair derinlemesine bir anlayış geliştirebilir ve elde edilen bulguların daha geniş bir bağlamda nasıl anlamlandırılabilceğini gösterebilir. Yöntemin amacı, verilerdeki temel temaları belirlemek ve bu temaların araştırmanın genel amacıyla nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymaktır. Bu süreçte araştırmacılar, veriyi doğrudan sunmanın yanı sıra, betimsel bir dil kullanarak bulguları detaylandırır ve yorumlamaya başlamadan önce verilerin mevcut durumunu ayrıntılı bir şekilde açıklar (Patton, 2002). Böylelikle, nitel verilerin derinlemesine bir şekilde analiz edilmesi ve anlamlandırılması sağlanmış olur. Veri analiz sürecinin ilk aşamasında, katılımcılardan elde edilen ses kayıtları deşifre edilerek yazılı dokümanlar haline getirilmiş ardından Word dosyasına aktarılmıştır. Katılımcı müdürlerle, görüşme tarih ve saatlerine göre K-1, K-2 şeklinde kodlanarak sınıflandırılmıştır. Görüşmelerden elde edilen metinler dikkatle okunmuş ve olası kodlar, kategoriler ve temalar hakkında araştırmacı tarafından gerekli analizler yapılmıştır.

Bulgular

Bu araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmanın alt problemlerine göre sıralanmış ve aşağıda yer verildiği gibi bütünsel bir analizle yorumlanmıştır.

1. “Okul yönetiminde karşılaştığınız fiziksel problemler nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir: Çalışmada ilk olarak okul müdürlerinin karşılaştıkları fiziksel problemler ele alınmıştır. 7 okul müdüründen alınan yanıtlar Tablo 2’de sıralanmıştır.

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Fiziksel Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıfların aşırı kalabalık olması büyük bir sorun. Bu durum sadece etkili öğretimi engellemekle kalmıyor, aynı zamanda öğrencilerin dersler sırasında konsantrasyonunu ve katılımını da etkiliyor."
K2	"Bilim laboratuvarlarındaki yetersiz ekipman, uygulamalı öğrenme deneyimleri sunma yeteneğimizi ciddi şekilde kısıtlıyor. Bu, öğrencilerin bilimsel kavramlara ilişkin pratik anlayışını etkiliyor."
K3	"Okul binasının yapısal durumu kötüdür ve bu da güvenlik endişelerine yol açmaktadır. Düzenli bakıma ihtiyaç vardır ancak bütçe kısıtlamaları bu sorunların ele alınmasını zorlaştırmaktadır."
K4	"Yeterli spor tesislerinden yoksun olmamız, öğrencilerin beden eğitimini olumsuz etkiliyor. Altyapıdaki bu boşluk, öğrencilerin ders dışı aktivitelere katılma fırsatlarını kısıtlıyor."
K5	"Müzik odası yetersiz kaynaklara sahip ve öğrenciler pratik yapmak için yeterli enstrümana erişemiyor. Bu eksiklik müzik eğitim programımızın kalitesini düşürüyor."
K6	"Kütüphanemiz güncelliğini yitirmiş durumda ve yeterli kaynaktan yoksun. Öğrenciler araştırma ve kendi kendine çalışma için ilgili materyallere erişemiyor, bu da akademik gelişimlerini kısıtlıyor."
K7	"Okulun uygun bir havalandırma sistemi yok, bu da rahatsız edici sınıf koşullarına yol açıyor. Daha sıcak aylarda, bu durum hem öğrenci hem de öğretmen verimliliğini doğrudan etkiliyor."

Tablo 2’de, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları en büyük fiziksel problemler ele alınmıştır. Her müdür farklı fiziksel sorunlara işaret etmiş ve bu sorunların eğitim kalitesi üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Genel olarak, müdürlerin ifadeleri okulun fiziksel koşullarının, eğitimin kalitesini ve öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öncelikle, K1’in belirttiği üzere, sınıf mevcutlarının fazla olması, eğitimde verimliliği düşürmekte ve öğrencilerin derse odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Sınıf yoğunluğu, öğrencilerin bireysel ilgi görme şansını azaltmakta ve öğretmenlerin sınıf yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğretim sürecinde derinlemesine öğrenme ve etkileşim imkânlarını kısıtlamaktadır. K2 ve K5, bilim ve müzik eğitiminde yetersiz ekipmanın öğrencilerin pratik yapma becerilerini engellediğini ifade etmektedir. Bilim laboratuvarlarındaki ekipman eksikliği, öğrencilere bilimsel kavramları deneylerle öğrenme fırsatını sunamamakta ve onların eleştirel düşünme yeteneklerini sınırlamaktadır. Benzer şekilde, müzik eğitiminde yeterli ekipmanın bulunmaması, sanatsal gelişimi ve yaratıcı düşünmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. K3’ün dikkat çektiği okul binalarının yapısal yetersizliği, güvenlik kaygılarını artırmakta ve öğrencilerle personelin fiziksel refahını tehlikeye atmaktadır. Bu tür problemler, uzun vadede eğitim ortamının sürdürülebilirliğini tehlikeye sokar ve daha fazla bakım ve onarım gereksinimi doğurur. K4’ün belirttiği spor tesislerindeki eksiklikler ise, öğrencilerin fiziksel aktivite yapma imkânlarını sınırlamakta ve fiziksel gelişimlerinin yanında disiplinler arası öğrenme fırsatlarını da engellemektedir. Özellikle sporun, öğrencilerde takım çalışması ve liderlik gibi becerileri geliştirmedeki rolü düşünüldüğünde, bu eksiklik önemli bir problem olarak öne çıkmaktadır. K6 ve K7 ise, öğrenim ortamlarının kalitesine değinmektedir. K6’nın belirttiği gibi, kütüphane kaynaklarının yetersizliği, öğrencilerin bilgiye erişimini

ve akademik gelişimlerini sınırlamaktadır. K7'nin ifade ettiği yetersiz havalandırma sistemi ise, sınıf içi konforu ve dolayısıyla hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgular, okul yönetiminde fiziksel altyapının geliştirilmesi gerektiğini ve bu eksikliklerin öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Eğitim kalitesini artırmak için hem donanımsal eksikliklerin giderilmesi hem de sınıf mevcutlarının azaltılması gibi sistematik çözümler geliştirilmelidir. Tabloda yer alan müdür görüşleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesinin yalnızca kısa vadeli bir çözüm olmadığını, uzun vadede sürdürülebilir eğitim ortamlarının oluşturulması için kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

2. "Sınıflarınızdaki Öğrenci Mevcudu ile İlgili Sorunlarınız Var mıdır?"

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Öğrenci Mevcudu ile İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıf başına düşen öğrenci sayısı idealin çok üzerinde. Bu durum bireysel ilgi gösterme ve disiplini sağlama konusunda zorluklar yaratıyor."
K2	"Aşırı kalabalık sınıflar, grup aktiviteleri ve etkileşimli öğrenme için alan eksikliğine yol açıyor. Yüksek öğrenci-öğretmen oranı, çeşitli öğrenme ihtiyaçlarını karşılamayı zorlaştırıyor."
K3	"Kısıtlı fiziksel alan nedeniyle büyük sınıfları yönetmek giderek zorlaşıyor. Bu durum yalnızca öğrencilerin odaklanma yeteneğini değil, aynı zamanda genel öğrenme ortamını da etkiliyor."
K4	"Mevcut öğrenci sayılarıyla, aktif katılım ve etkileşimi sağlamak neredeyse imkânsız hale geliyor. Sınıfların büyük olması, her öğrenciye hak ettiği ilgiyi göstermemi engelliyor." nedeniyle hasar gördüğü belirlendi
K5	"Aşırı kayıt, sıra ve sandalye gibi kaynakların kıtlığına yol açtı. Bu, sınıf etkinliklerinin genel organizasyonunu ve verimliliğini etkiliyor."
K6	"Öğrenci sayısının fazla olması, herkes için yeterli cihaza sahip olmadığımız için teknolojinin etkili bir şekilde kullanılmasını engelliyor. Bu, doğrudan modern öğretim yöntemlerinin entegrasyonunu etkiliyor."
K7	"Sınıfların mevcudu kapasitenin ötesine geçti, bu da hem öğretimin hem de öğrenmenin kalitesini tehlikeye atıyor. Aşırı kalabalıklık, sınıf yönetimini önemli ölçüde daha zorlu hale getiriyor."

Tablo 3'te sunulan veriler, okul müdürlerinin öğrenci mevcudu ile ilgili yaşadıkları sorunları kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerine göre, sınıf mevcudunun aşırı kalabalık olması, eğitim ve öğretim süreçlerini ciddi şekilde aksatmaktadır. Bu bulgular, eğitim ortamının fiziksel kapasitesi ile öğrenci sayısı arasındaki dengesizliğin birçok yönüyle okul yönetimini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Öncelikle, kalabalık sınıfların bireysel öğrenci ihtiyaçlarına yönelik yeterli ilgi gösterilmesini engellediği dikkat çekmektedir. Öğrencilerle bireysel düzeyde ilgilenme fırsatlarının azalması, öğretmenlerin hem öğrencilerle olan etkileşimlerini zayıflatmakta hem de disiplinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır, çünkü bireysel farkların göz ardı edilmesi öğrenme süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, grup aktiviteleri ve etkileşimli öğrenme yöntemlerinin uygulanabilirliğinin kısıtlanması, kalabalık sınıfların eğitimde yenilikçi ve katılımcı yöntemlerin uygulanmasını güçleştirdiğini göstermektedir. Grup çalışmaları ve aktif öğrenme yaklaşımlarının sınıf mevcudu nedeniyle sınırlı kalması, hem öğretmenlerin pedagojik hedeflerine ulaşmasını engellemekte hem de öğrencilerin derse olan ilgisini azaltmaktadır. Bu bağlamda, fiziksel alanın kısıtlılığı da öğrenci mevcudu ile doğrudan ilişkilendirilmiş ve kalabalık sınıfların yönetiminde ek zorluklar yarattığı vurgulanmıştır. Bir diğer önemli bulgu ise, sınıfların aşırı kalabalık olması nedeniyle eğitim kaynaklarının yetersiz hale gelmesidir. Müdürlerin ifadeleri, sıra, sandalye gibi temel fiziksel kaynakların dahi yeterli olmadığı durumların yaşandığını ve bu eksikliğin sınıf içi etkinliklerin

planlanmasını ve uygulanmasını zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu, okul yönetiminin örgütsel kapasitesini zayıflatmakta ve eğitimin verimliliğini düşürmektedir. Teknolojik entegrasyonun zorlukları da bulgular arasında dikkat çekmektedir. Öğrenci sayısının fazla olması, sınıf içerisinde teknoloji kullanımını engellemekte ve modern öğretim yöntemlerinin sınıf ortamına entegre edilmesini güçleştirmektedir. Bu da, özellikle teknolojik araçların eğitimdeki önemini giderek arttığı bir dönemde, öğretim sürecinin çağdaş yöntemlerle desteklenmesinin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, okul müdürleri, sınıfların mevcut kapasitenin ötesine geçmesinin hem öğretim kalitesini düşürdüğünü hem de öğretmenlerin sınıf yönetimini zorlaştırdığını belirtmektedirler. Kalabalık sınıflar, öğrenci güvenliğini tehlikeye atmakla birlikte, öğretmenlerin iş yükünü artırmakta ve eğitim sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu bulgu, öğrenci sayısının eğitim kalitesi üzerindeki belirleyici etkisini gözler önüne sermektedir. Genel olarak, bu bulgular, kalabalık sınıfların hem okul yönetimi hem de öğretim süreçleri üzerinde geniş kapsamlı olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkileri, sınıf yönetimi, eğitimde kullanılan yöntemler ve kaynakların yeterliliği gibi birçok unsur, öğrenci mevcudunun aşırı artışı nedeniyle aksamakta ve eğitimde istenen başarı düzeyine ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

3. “Öğretmenlerin Yeterlilik ve Başarı Düzeyleri ile İlgili Problemler Nelerdir?”

Araştırma katılımcılarının bu soruya verdikleri cevaplar aşağıda kodlandığı şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4

Müdürlerin Öğretmenlerin Yeterlilik ve Başarı Düzeyleri Konusunda Yaşadıkları Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürekli kılmak için gerekli destek mekanizmaları yetersiz. Bu, öğretim stratejilerinde çeşitliliği azaltmakta ve öğrenci başarılarına yansımaktadır."
K2	"Bazı öğretmenler, çağdaş eğitim yöntemleri ve teknolojik araçlar konusunda yeterince bilgi sahibi değil. Bu eksiklik, özellikle etkileşimli öğrenme ortamlarında ciddi bir problem yaratıyor."
K3	"Yeni öğretmenler, deneyimli meslektaşlarından yeterli mentorluk desteği alamıyor. Bu durum, mesleki yeterliliklerini geliştirme konusunda yetersizliklere neden oluyor."
K4	"Öğretmenlerin pedagojik yeterliliklerini sürekli geliştirebilmeleri için düzenli hizmet içi eğitimlerin yapılmaması, öğretim kalitesinin düşmesine neden oluyor."
K5	"Eğitimde performans değerlendirme süreçlerinin yetersizliği, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu doğrultuda gelişim sağlama açısından eksik kalıyor."
K6	"Bazı öğretmenler, sınıf yönetimi becerileri açısından yeterli değil, bu da öğrencilerin disiplinini sağlamada ve öğrenme süreçlerini verimli yönetmede sorunlar yaratıyor."
K7	"Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerindeki farklar, okul genelinde başarı dengesizliğine yol açıyor. Bu durum, öğrencilerin öğrenme düzeylerine doğrudan etki ediyor."

Tablo 4'te, müdürlerin öğretmenlerin yeterlilik ve başarı düzeyleri konusunda yaşadıkları sorunları detaylandırmaktadır. Müdürlerin ifadeleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden sınıf yönetimine kadar birçok farklı konuda yaşanan eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin eğitim sistemindeki kilit rolüne ve bu rolün geliştirilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. İlk olarak, mesleki gelişim yetersizlikleri öne çıkan bir problem olarak belirtilmektedir (K1). Müdürler, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim fırsatlarına erişimlerinin sınırlı olduğunu vurgulamakta, bu durumun öğretmenlerin öğretim stratejilerini çeşitlendirememesine ve öğrenci başarısına olumsuz yansıdığına dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirecek destekleyici sistemlerin eksikliği, öğretim kalitesinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Buna ek olarak, çağdaş eğitim yöntemlerine ve teknoloji kullanımına yönelik bilgi eksiklikleri bir diğer önemli sorun olarak ifade edilmektedir (K2). Teknolojik araçların eğitimde artan önemi göz önüne alındığında, bu alandaki eksiklikler, öğretmenlerin etkileşimli ve modern öğrenme ortamlarını destekleme kapasitelerini sınırlamaktadır. Çağdaş öğretim yöntemlerine uyum sağlanmadığı takdirde, öğrencilerin 21. yüzyıl becerilerini geliştirmeleri zorlaşmaktadır. Mentorluk ve mesleki destek yetersizlikleri de bir başka bulgu olarak öne çıkmaktadır (K3). Özellikle yeni öğretmenlerin, daha deneyimli meslektaşlarından yeterli

rehberlik alamaması, onların mesleki yeterliliklerini geliştirme süreçlerinde eksiklikler yaratmaktadır. Bu da, öğretmenlerin mesleğe adaptasyonunu zorlaştırmakta ve öğretim kalitesini doğrudan etkilemektedir. Pedagojik yeterliliklerin sürekli geliştirilmesi için düzenli hizmet içi eğitimlerin yapılmaması ise öğretmenlerin gelişiminde önemli bir eksiklik olarak belirtilmiştir (K4). Eğitimde sürekli iyileştirme ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi için öğretmenlerin pedagojik becerilerinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Ancak, düzenli eğitim fırsatlarının sunulmaması, öğretmenlerin mevcut yöntemlerle sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirme süreçlerindeki eksiklikler, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıma ve geliştirme imkânlarını kısıtlamaktadır (K5). Performans geri bildiriminin yetersizliği, öğretmenlerin bireysel gelişim alanlarını belirlemesini zorlaştırmakta ve profesyonel gelişim fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, eğitimde kalitenin artırılması yönünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Sınıf yönetimi becerilerindeki eksiklikler de bir başka bulgudur (K6). Müdürler, bazı öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda yetersiz olduğunu, bu durumun da öğrenci disiplinini ve öğrenme sürecini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Sınıf yönetimi becerileri, öğretmenlerin etkin bir öğrenme ortamı sağlaması açısından kritik öneme sahiptir, ancak bu alandaki eksiklikler öğretim süreçlerinin verimli ilerlemesini engellemektedir. Son olarak, bilgi ve beceri düzeylerindeki farklar, okul genelinde başarı dengesizliğine neden olmaktadır (K7). Öğretmenlerin yeterlilik düzeylerindeki farklılıklar, öğrencilerin öğrenme süreçlerini de doğrudan etkilemekte, eğitimde eşitsizliklere yol açmaktadır. Bu durum, okul genelinde tutarlı bir başarı standardı yakalanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bulgular, öğretmenlerin yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda eğitim sisteminde yapısal sorunların bulunduğunu göstermektedir. Mesleki gelişim olanaklarının sınırlı olması, çağdaş öğretim yöntemleri ve teknolojik araçların etkili kullanımındaki eksiklikler, mentorluk ve hizmet içi eğitimlerin yetersizliği gibi faktörler, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinin eksikliği ve sınıf yönetimi konusundaki zorluklar, öğretmenlerin öğrenci başarısını artırmada yeterince etkin olamamasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, bu sorunlar, eğitimde başarı düzeylerinin genel bir iyileşme göstermesinin önündeki başlıca engeller olarak değerlendirilmektedir.

4. “Okul Yönetiminin Eğitim Yönetimi Ya Da Amir Konumundaki Eğitim Üst Yönetimi İle İlgili Problemler Nelerdir?”

Tablo 5, okul müdürlerinin eğitim üst yönetimi ile ilgili yaşadıkları sorunlara dair görüşlerini kapsamaktadır. Müdürlerin ifadeleri, okul yönetimi ile merkezi eğitim yönetimi arasındaki iletişim, koordinasyon ve karar alma süreçlerindeki eksikliklere dikkat çekmektedir. Bu bulgular, merkezi yönetim politikalarının okul düzeyinde uygulamaya aktarılmasında çeşitli zorlukların yaşandığını göstermektedir. İlk olarak, iletişim kopuklukları ciddi bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K1). Eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki zayıf iletişim, okulun kendi ihtiyaçlarına yönelik kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Üst yönetimden gelen talimatların okulun ihtiyaçlarına tam olarak uymaması, yönetim süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır. Bu durum, yerel düzeyde alınması gereken hızlı kararların gecikmesine yol açmaktadır. Bir diğer önemli bulgu, merkezi kararların esneklikten yoksun olmasıdır (K2). Müdürler, üst yönetimin kararlarının yerel ihtiyaçlara göre yeterince esnek olmadığını vurgulamaktadır. Okul yönetiminin, merkezi politikaların katı uygulamaları karşısında yerel sorunlara müdahale edebilme kabiliyeti kısıtlanmaktadır. Ayrıca, eğitim politikalarının uygulamaya dönük yönlendirmelerinin belirsiz olması, okul yöneticileri arasında kafa karışıklığına yol açmaktadır. Geri bildirimlerin dikkate alınmaması, okul müdürlerinin üst yönetimle yaşadığı başka bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (K3). Müdürler, okul yönetiminden gelen geri bildirimlerin yeterince dikkate alınmadığını ve bu durumun okul yönetiminin sorunları çözme noktasında yalnız kaldığını belirtmektedir. Bu eksiklik, merkezi yönetim ile okul yönetimi arasındaki iş birliğini zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra, denetim süreçlerindeki yetersizlikler de önemli bir bulgu olarak ifade edilmiştir (K4). Üst yönetimin denetim ve değerlendirme süreçlerinin, okulun gerçek ihtiyaçlarıyla örtüşmediği dile getirilmiştir. Evrak bazlı denetimlerin pedagojik hedeflere katkı sağlamaktan ziyade, okul yönetiminin iş yükünü artırdığı ve eğitim süreçlerine odaklanmasını zorlaştırdığı belirtilmiştir. Koordinasyon eksikliği, stratejik planlama süreçlerinde önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K5). Müdürler, okul yönetimi ile üst yönetim arasında uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda yeterli bir koordinasyonun sağlanmadığını belirtmektedir. Bu eksiklik, okulun gelişim hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Müdürlerin dikkat çektiği bir diğer problem ise yerel koşulların göz ardı

edilmesidir (K6). Standartlaştırılmış politikalar, yerel okul ihtiyaçlarına uyum sağlayamamaktadır. Bu durum, okulun kendi ihtiyaçlarına uygun esneklik sağlanamaması nedeniyle uygulama süreçlerinde zorluklar yaratmaktadır. Son olarak, bürokratik engeller, özellikle acil durumlarda hızlı karar alma süreçlerini olumsuz etkilemektedir (K7). Müdürler, eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki bürokratik işlemlerin, acil durumlarda hızlı müdahale edilmesini geciktirdiğini belirtmektedirler.

Tablo 5

Okul Yönetiminin Eğitim Yönetimi ya da Amir Konumundaki Eğitim Üst Yönetimi ile İlgili Problemleri

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Eğitim üst yönetimi ile iletişimdeki kopukluklar, okul düzeyindeki karar alma süreçlerini yavaşlatıyor. Üst yönetimden gelen talimatların bazen okulun ihtiyaçlarına uygun olmaması, yönetim süreçlerinde aksamalara yol açıyor."
K2	"Merkezi kararların esneklikten yoksun olması, okul yönetiminin yerel sorunlara hızla müdahale etme kabiliyetini sınırlıyor. Eğitim politikalarının uygulamaya dönük yönlendirmelerinin yeterince açık olmaması, belirsizlik yaratıyor."
K3	"Amirler, okul yönetiminden gelen geri bildirimleri yeterince dikkate almıyor. Bu durum, okul yöneticilerinin yerel düzeyde karşılaştıkları sorunları çözmede yalnız kalmalarına neden oluyor."
K4	"Eğitim üst yönetiminden gelen denetim ve değerlendirmeler, genellikle okulun gerçek ihtiyaçları ile örtüşmüyor. Yalnızca evrak bazlı denetimlerin yapılması, okul yönetiminin pedagojik hedeflere odaklanmasını zorlaştırıyor."
K5	"Okul yönetimi ile üst yönetim arasındaki koordinasyon eksikliği, uzun vadeli stratejik planlamaların yapılmasını engelliyor. Bu durum, okulun gelişim hedeflerine ulaşmasını güçleştiriyor."
K6	"Üst yönetim tarafından uygulanan standartlaştırılmış politikalar, yerel koşulları göz ardı ediyor. Okulun ihtiyaçlarına uygun esneklik sağlanmadığı için uygulama aşamasında zorluklar yaşanıyor."
K7	"Eğitim üst yönetimi ile okul yönetimi arasındaki iletişimdeki bürokratik engeller, acil kararların zamanında alınmasını geciktiriyor. Bu durum, özellikle kriz durumlarında hızlı müdahaleyi engelliyor."

5. "Görev Yaptığınız Okulda Karşılaştığınız Maddi Problemler Nelerdir?"

Tablo 6, okul müdürlerinin maddi kaynak yetersizlikleri nedeniyle karşılaştıkları sorunları kapsamaktadır. Müdürlerin ifadeleri, okul bütçelerinin hem eğitim süreçlerini destekleme hem de fiziksel altyapıyı sürdürme konularında ciddi yetersizlikler içerdiğini göstermektedir. Bu bulgular, maddi kaynak eksikliklerinin okulun genel işleyişi ve öğrenci deneyimi üzerinde geniş çaplı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, teknolojik araçlar ve okul malzemelerinin temini konusunda yaşanan bütçe sorunları dikkat çekmektedir (K1). Müdürler, okul bütçelerinin sınıf malzemeleri ve teknolojik donanımların yenilenmesi için yeterli olmadığını belirtmektedirler. Teknolojiye dayalı eğitim, modern öğretim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır, ancak maddi yetersizlikler bu alandaki gelişmeleri sınırlamaktadır. Eğitim materyalleri alımındaki kısıtlamalar da diğer bir önemli bulgudur (K2). Müdürler, ders materyalleri ve diğer eğitim araçlarının temin edilmesinde bütçe kısıtlamaları yaşandığını vurgulamaktadır. Bu durum, öğrencilere sunulan eğitim kalitesini doğrudan etkilemekte ve öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz yönde etkilemektedir. Maddi yetersizlikler nedeniyle, öğrencilere daha zengin öğrenme fırsatları sunmak zorlaşmaktadır. Okulun fiziksel ortamının bakımı ve onarımı konusunda yaşanan eksiklikler, okulun öğrenme ortamını doğrudan etkileyen bir diğer bulgudur (K3). Müdürler, okulların bakım ve onarım ihtiyaçlarının karşılanamadığını, bu durumun da öğrencilerin öğrenme koşullarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. İyi bir fiziksel ortam, hem öğrenci hem de öğretmen motivasyonunu artırırken, yetersiz fiziksel koşullar öğrenme süreçlerini sekteye uğratabilir. Müdürlerin ayrıca, sosyal ve sportif etkinlikler için ayrılan bütçenin yetersizliğini dile getirdiği görülmektedir (K4). Öğrencilerin sosyal ve fiziksel gelişimlerini destekleyen etkinliklerin düzenlenmesi için maddi kaynakların sınırlı olması, bu tür faaliyetlerin yapılmasını engellemektedir. Bu da öğrencilerin okuldaki genel gelişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına erişimi konusunda maddi kısıtlamalar ise bir başka önemli bulgu olarak karşımıza

çıkılmaktadır (K5). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri için gereken kurslar ve seminerlere katılım, maddi yetersizlikler nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin pedagojik becerilerini geliştirmelerini ve eğitimde daha yenilikçi yöntemler uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Maddi kısıtlamalar, okulun temel işletme giderlerine de yansımaktadır (K6). Müdürler, okulun enerji ve temizlik giderlerinin karşılanmasında sıkıntılar yaşandığını, özellikle kış aylarında ısınma konusunda ciddi problemler olduğunu belirtmektedirler. Bu temel ihtiyaçların karşılanamaması, eğitim ortamının kalitesini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Son olarak, devlet ödeneklerinin yetersizliği ve alternatif maddi kaynak bulma zorlukları önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K7).

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Maddi Kaynaklı Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Okul bütçesi, sınıf ve okul malzemelerinin düzenli temini için yetersiz kalıyor. Özellikle teknolojik ekipmanların yenilenmesi konusunda maddi sıkıntılar yaşıyoruz."
K2	"Eğitim-öğretim sürecini destekleyecek materyallerin satın alınmasında ciddi bütçe kısıtlamaları mevcut. Kaynak yetersizliği, hem öğretim süreçlerini hem de öğrencilerin öğrenme deneyimini olumsuz etkiliyor."
K3	"Okulun genel bakım ve onarım ihtiyaçları için gerekli finansman sağlanamıyor. Bu, fiziksel ortamın iyileştirilmesini geciktirerek, öğrenme koşullarını olumsuz yönde etkiliyor."
K4	"Sosyal ve sportif faaliyetler için ayrılan bütçe oldukça sınırlı. Öğrencilerin katılım göstereceği etkinliklerin düzenlenmesi, maddi imkânlar nedeniyle mümkün olamıyor."
K5	"Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyecek kurs ve seminerler için yeterli finansman ayrılmıyor. Bu da öğretmenlerin kendilerini geliştirme fırsatlarını sınırlıyor."
K6	"Maddi yetersizlikler, okulun genel enerji ve temizlik giderlerinin karşılanmasında da sıkıntılar yaratıyor. Özellikle kış aylarında ısınma konusunda ciddi problemler yaşıyoruz."
K7	"Devlet tarafından sağlanan ödenekler, okulun ihtiyaçlarına tam olarak yetmiyor. Sponsor ve bağışçı bulma çabalarımız sınırlı kalıyor, bu da okulun eğitim kalitesini artırma çabalarını kısıtlıyor."

6. "Sınıflar ve Okuldaki Öğretim Teknolojileri Eksikliği ile İlgili Problemler Nelerdir?"

Tablo 7, okul müdürlerinin sınıflardaki ve okuldaki öğretim teknolojileri eksikliklerine dair görüşlerini sunmaktadır. Müdürlerin ifadeleri, öğretim teknolojilerinin yetersizliğinin eğitim sürecini hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, teknolojik altyapı eksikliklerinin eğitimde inovatif ve etkileşimli yöntemlerin uygulanmasını büyük ölçüde zorlaştırdığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, bilgisayar ve akıllı tahta gibi teknolojik araçların sınıflarda yetersiz olması, öğretim süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir (K1). Müdürler, bu eksikliklerin öğretmenlerin modern ve etkileşimli öğretim yöntemlerini kullanmalarını zorlaştırdığını belirtmektedir. Etkileşimli öğrenme ortamlarının oluşturulamaması, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini de kısıtlamaktadır. Bir diğer önemli bulgu, teknolojik altyapının genel anlamda yetersiz olmasıdır (K2). Müdürler, teknolojik araçların yetersizliği nedeniyle öğretmenlerin derslerinde teknolojiyi aktif bir şekilde kullanmadığını vurgulamaktadır. Bu eksiklik, öğrencilerin dijital becerilerinin gelişmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitimde dijitalleşmenin önem kazandığı bir dönemde bu tür altyapı eksiklikleri, öğrencilerin gelecekteki mesleki becerilerini sınırlayabilir. Projeksiyon cihazları ve temel teknolojik araçların sınırlı olması, öğretmenlerin ders materyallerini etkili bir şekilde sunmalarını zorlaştırmaktadır (K3). Müdürlerin ifadeleri, bu durumun öğrencilerin derslere olan ilgisini azalttığını ve öğrenme süreçlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Teknolojik araçların sınırlı sayıda olması, öğretim sürecinde görsel ve işitsel materyallerin etkin kullanımını kısıtlamaktadır. Ayrıca, internet altyapısının zayıf olması da dijital kaynaklara erişim konusunda ciddi sorunlar yaratmaktadır (K4). Müdürler, internet altyapısının yetersizliğinin çevrimiçi kaynaklara erişimi zorlaştırdığını belirtmektedirler. Bu durum, özellikle dijital eğitim materyallerinin kullanımı ve teknolojiye dayalı öğrenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini engellemektedir. Teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlerin yeterli eğitim almaması, mevcut teknolojilerin etkili bir şekilde kullanılmasını

engelleyen bir başka önemli sorundur (K5). Müdürler, öğretmenlerin teknoloji kullanım becerilerinin gelişmediğini ve bu nedenle teknolojiden yeterince faydalanamadıklarını dile getirmektedirler. Öğretmenlerin teknolojiyi nasıl etkili bir şekilde derslerinde kullanacaklarına dair yeterli rehberlik ve eğitim verilmemesi, teknolojinin potansiyelinden tam olarak yararlanılamamasına yol açmaktadır. Teknolojik araçların güncel olmaması da öğrencilerin ilgisini çekme konusunda zorluklar yaratmaktadır (K6). Müdürler, okullarda kullanılan teknolojilerin eski olması nedeniyle öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşadığını belirtmektedirler. Güncel teknolojik araçların kullanılması, öğrencilerin daha aktif katılım göstermesine ve öğrenmeye karşı daha fazla motive olmalarına katkı sağlayabilir. Son olarak, sınıflardaki teknolojik donanım eksikliği, öğrencilerin etkileşimli ve uygulamalı öğrenme fırsatlarını sınırlandırmaktadır (K7).

Tablo 7

Sınıflar ve Okuldaki Öğretim Teknolojileri Eksikliği İle İlgili Problemler

Katılımcılar	Katılımcıların yukarıda belirtilen soruya ilişkin görüşleri
K1	"Sınıflarda yeterli sayıda bilgisayar ve akıllı tahta bulunmaması, etkileşimli ders işleme süreçlerini olumsuz etkiliyor. Öğretmenler, modern öğretim yöntemlerini uygulamakta zorluk çekiyorlar."
K2	"Teknolojik altyapının yetersizliği, öğretmenlerin teknolojiyi derslerinde aktif olarak kullanmalarına engel oluyor. Öğrencilerin dijital becerilerinin gelişmesi için gerekli imkânlar sağlanamıyor."
K3	"Projeksiyon cihazları ve diğer temel teknolojik araçlar sınırlı sayıda olduğu için, öğretmenler ders materyallerini etkili bir şekilde sunamıyorlar. Bu durum, öğrencilerin öğrenme süreçlerini olumsuz yönde etkiliyor."
K4	"Okuldaki internet altyapısı, çevrimiçi kaynakların kullanımını destekleyecek yeterlilikte değil. Özellikle dijital eğitim materyallerine erişim sağlamak zorlaşıyor."
K5	"Teknoloji kullanımı konusunda öğretmenlere yeterli eğitim verilmemesi, var olan teknolojik araçların da etkin bir şekilde kullanılmasını engelliyor. Bu durum, derslerde teknolojiden faydalanma oranını azaltıyor."
K6	"Öğretim teknolojilerinin güncel olmaması, öğrencilerin ilgisini çekmekte zorlanıyor. Teknolojik araçların eski olması, hem öğretmenler hem de öğrenciler için motivasyon kaybına yol açıyor."
K7	"Sınıflardaki teknolojik donanım eksikliği, öğrencilerin etkileşimli ve uygulamalı öğrenme fırsatlarını sınırlandırıyor. Teknolojiye dayalı projeler ve aktiviteler, yeterli ekipman olmadığı için gerçekleştirilemiyor."

7. "Okulun Yönetim ve Öğretim İşlerinin Denetimiyle İlgili Problemler Nelerdir?"

Okul müdürlerinin okulun yönetim ve öğretim işlerinin denetimiyle ilgili karşılaştıkları sorunlara dair görüşlerini içermektedir. Müdürlerin ifadeleri, denetim süreçlerinin genellikle standart ve yüzeysel kaldığını, okulların özgün ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, denetim mekanizmalarının hem yönetsel hem de öğretimsel gelişimi yeterince desteklemediğini göstermektedir. İlk olarak, denetim süreçlerinin evrak yoğunluğuna dayalı olması müdürler tarafından önemli bir sorun olarak belirtilmektedir (K1). Denetimlerin daha çok belge ve raporlara odaklanması, okulun gerçek öğretim ve yönetim süreçlerinin yeterince değerlendirilmediğini göstermektedir. Bu, okulun performansını objektif bir şekilde ölçmeyi zorlaştırmakta ve okul yönetiminin gerçek ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Yerel ihtiyaçların ve okul koşullarının yeterince dikkate alınmaması, denetim süreçlerinin bir diğer önemli eksikliği olarak ifade edilmektedir (K2). Müdürler, merkezi bir denetim yaklaşımının yerel düzeydeki sorunlara çözüm üretemediğini belirtmektedirler. Bu, denetimlerin okulun kendine özgü ihtiyaçlarına cevap vermesini zorlaştırmakta ve okul yönetimini genel politikalarla sınırlı bırakmaktadır. Denetimlerin başarı oranlarına odaklanması, öğretim kalitesini değerlendirme açısından yetersiz kalmaktadır (K3). Müdürler, denetim süreçlerinin sayısal verilere ve başarı göstergelerine fazlasıyla önem verdiğini, ancak öğretimin niteliğinin göz ardı edildiğini dile getirmektedirler. Bu durum, öğretim süreçlerinin gerçek verimliliğini ölçme konusunda önemli bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, geri bildirimlerin yüzeysel ve genel geçer olması, denetimlerin somut bir gelişim sağlamasını engellemektedir (K4). Müdürler, denetim süreci sonrasında alınan geri bildirimlerin okulun gelişimi için yeterince yönlendirici olmadığını vurgulamaktadır. Geri bildirimlerin

somut olmaması, okulun gelişim stratejilerinde gerçekçi adımlar atılmasını zorlaştırmaktadır. Öğretmenlerin mesleki gelişiminin denetimlerde yeterince dikkate alınmaması, öğretmenlerin performansını geliştirme açısından önemli bir eksiklik yaratmaktadır (K5). Müdürler, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarına yönelik yeterli geri bildirim ve rehberlik alamadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetim işlevlerine yönelik rehberlik eksikliği, denetim süreçlerinde bir başka önemli sorun olarak öne çıkmaktadır (K6). Müdürler, denetimlerin yönetsel gelişim için çözüm odaklı öneriler sunmadığını belirtmektedirler. Yönetsel sorunların ele alınmaması, okul yöneticilerinin işlevselliğini ve sorun çözme kapasitesini sınırlamaktadır. Son olarak, teknolojik yeniliklerin denetim süreçlerinde göz ardı edilmesi, dijital dönüşümün eğitim süreçlerine entegrasyonu konusunda bir sorun olarak dile getirilmektedir (K7). Müdürler, denetimlerin teknoloji kullanımına ve bu kullanımın eğitim süreçlerine entegrasyonuna yeterince önem vermediğini belirtmektedirler. Bu, özellikle eğitimde dijitalleşme sürecini desteklemeyen bir denetim yaklaşımının olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, okul yönetim ve öğretim işlerinin denetiminde önemli yapısal eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir. Denetim süreçleri genellikle yüzeysel, standart ve evrak odaklı olmakta; yerel ihtiyaçlar, öğretim kalitesi ve yönetim işlevleri gibi önemli unsurlar göz ardı edilmektedir.

8. “Okulun Teknik Destek Hizmetleri ve Teknik Yönlendirme İşleri ile İlgili Problemler Nelerdir?”

Müdürler, okullarda teknolojik altyapının sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından ciddi eksikliklerin olduğunu çok ciddi ve yoğun bir şekilde vurgulamaktadırlar. Bu bulgular, teknik destek hizmetlerinin yetersiz olmasının, eğitim süreçlerini aksatan ve öğretmen-öğrenci etkileşimini olumsuz etkileyen bir problem olduğunu göstermektedir. İlk olarak, teknik destek hizmetlerine erişim zorlukları, müdürler tarafından önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir (K1). Özellikle teknolojik cihazların bakımı ve onarımı için yeterli kaynak ve personelin bulunmaması, derslerin kesintiye uğramasına yol açmaktadır. Bu durum, öğretim süreçlerinde aksamalara neden olmakta ve eğitimde sürekliliği tehdit etmektedir. Teknik ekibin yetersizliği, müdürlerin sıklıkla vurguladığı bir başka önemli sorundur (K2). Müdürler, teknik ekibin sayıca yetersiz olması nedeniyle teknolojik sorunlara hızlı müdahale edilemediğini belirtmektedirler. Bu durum, özellikle ders sırasında ortaya çıkan teknik aksaklıkların uzun süre çözülmemesiyle sonuçlanmakta ve eğitimin aksamasına neden olmaktadır. Teknik yönlendirme eksiklikleri, öğretmenlerin teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmasını zorlaştırmaktadır (K3). Müdürler, öğretmenlere yeterli rehberlik ve eğitim verilmediği için teknolojik cihazların ve yazılımların tam anlamıyla kullanılmadığını ifade etmektedirler. Bu eksiklik, teknolojinin öğretim süreçleri ile bütünleşmesini zorlaştırmaktadır. Müdürler ayrıca, teknik destek hizmetlerinin geçici çözümler sunduğunu ve kalıcı çözümler için yeterli uzmanlığın sağlanmadığını belirtmektedirler (K4). Bu durum, teknolojik sorunların tekrarlanmasına neden olmakta ve okulda teknolojinin sürdürülebilir kullanımını engellemektedir. Yeni teknolojilerin okula kazandırılmasındaki güçlükler, teknik yönlendirme eksikliği ile ilişkilendirilmiştir (K5). Müdürler, öğretmenlerin yeni sistemlere adaptasyonunu hızlandıracak mekanizmaların yetersiz olduğunu dile getirmektedirler. Bu durum, eğitimdeki teknolojik yeniliklerin öğretim süreçlerine dâhil edilmesini zorlaştırmaktadır. Teknolojik araçların bakım ve güncellenmesi için ayrılan bütçe yetersizliği, teknolojik altyapının sürdürülebilirliğini engelleyen bir diğer önemli sorundur (K6). Müdürler, özellikle teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde okuldaki teknolojik araçların güncel kalmasının sağlanamadığını vurgulamaktadırlar. Bu, teknolojinin verimli kullanımını kısıtlayan bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Son olarak, acil durumlarda teknik sorunların hızla çözülmemesi, eğitim sürecinin kesintiye uğramasına neden olmaktadır (K7). Müdürler, teknik destek hizmetlerine erişim kısıtlı olduğu için, özellikle acil durumlarda hızlı çözümler üretilmediğini belirtmektedirler. Bu da, öğretmen-öğrenci etkileşiminin aksamasına yol açmakta ve derslerin etkin bir şekilde yürütülmesini engellemektedir. Bu bulgular, okullarda teknik destek hizmetlerinin eksikliğinin, teknolojik altyapının etkin kullanılmasını ve eğitim süreçlerinin verimliliğini ciddi şekilde engellediğini göstermektedir.

9. “Öğretim Programları ve Ders Kitaplarına İlişkin Problemler Neler?”

Müdürler, öğretim programlarının ve ders kitaplarının hem içerik hem de uygulama açısından çeşitli eksiklikler barındırdığını vurgulamaktadır. Bu bulgular, programların yerel ihtiyaçlara uyum

sağlayamaması, kitapların güncellik ve uygunluk açısından yetersizliği gibi sorunlara işaret etmektedir. İlk olarak, öğretim programlarının yerel ihtiyaçlara ve öğrenci özelliklerine uygun olmaması önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır (K1). Müdürler, öğrencilerin bireysel farklılıklarının göz ardı edildiğini ve bu durumun öğrenme süreçlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Öğrencilerin farklı öğrenme stillerine ve ihtiyaçlarına yanıt vermeyen programlar, eğitimde başarıyı sınırlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ders kitaplarının güncel olmaması ve öğrenci seviyesine uygun olmaması, programların etkinliğini azaltan bir başka önemli bulgudur (K2). Müdürler, ders kitaplarının içeriklerinin eski olduğunu ve bazı konuların öğrenciler tarafından anlaşılmasının zor olduğunu dile getirmektedirler. Bu durum, derslerin verimli işlenmesini zorlaştırmakta ve öğrencilerin derse olan ilgisini olumsuz etkilemektedir. Öğretim programlarındaki sık değişiklikler, öğretmenlerin bu değişikliklere uyum sağlama süreçlerini zorlaştırmaktadır (K3). Müdürler, sık yapılan program değişikliklerinin yeterli hazırlık süresi olmadan uygulandığını ve bu durumun öğretmenlerin performansını olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Eğitimde sürekliliğin sağlanamaması, hem öğretmen hem de öğrenciler üzerinde olumsuz bir baskı yaratmaktadır. Ders kitaplarının içerik yoğunluğu, öğretim süreçlerinde zaman yönetimini zorlaştırmaktadır (K4). Müdürler, müfredatın geniş kapsamlı olmasının, öğrencilerin konuları tam olarak kavramasını engellediğini belirtmektedirler. Ders içeriklerinin aşırı yoğun olması, öğrencilere yeterli derinlikte bilgi sunulmasını zorlaştırmaktadır. Pratik uygulamaların eksikliği, programlardaki teorik ağırlığın öğrencilerin gerçek dünya ile bağlantı kurmasını zorlaştırdığını ortaya koymaktadır (K5). Müdürler, programların daha fazla uygulamaya dayalı olması gerektiğini ve teorik bilgilerin pratikle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu eksiklik, öğrencilerin bilgiyi hayata geçirme yetkinliklerini geliştirme fırsatlarını kısıtlamaktadır. Ders kitaplarının dijital versiyonlarının yetersiz olması, teknoloji destekli öğretim süreçlerini olumsuz etkilemektedir (K6). Müdürler, dijital kaynaklarla geleneksel kitaplar arasında bir dengenin kurulamamış olduğunu belirtmektedirler. Teknolojik dönüşümün eğitim süreçlerine tam anlamıyla uyumlaştırılamaması, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini sınırlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, 21. yüzyıl becerilerine uygun programların yetersizliği, öğrencilerin gelecekteki ihtiyaçlarına yanıt vermediğini göstermektedir (K7).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Etkili ve verimli bir okul yönetimi, öğretim sürecinin başat faktörüdür. Genel eğitim yönetiminin bir parçası olan yönetim, eğitim örgütlerinin ve stratejilerinin etkililik göstergesidir. Okulda yönetim, amaçlara ulaşmak için uygun bilimsel ve eğitsel yolu çizen lider konumunda olup aynı zamanda okulun edimini artırmaktadır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz & Karaköse, 2012; Dinç & Göksoy, 2020; Terzi, 2011; Turan & Şişman, 2013; Tutan, Tuna & Demir, 2020; Usta & Boğa, 2021; Wren, 2011). Okul yönetimi, bütün okul tür ve kademelerinde, kaynakları hedeflere yönlendirir ve kılavuzluk eder. Öğrencileri, çağın problemleri, zorlukları ve güçlükleri ile yüzleşmeleri yönünde yetiştirir. Eğitim programı, okul binaları, eğitim denetimi, ölçme, değerlendirme, kontrol, gözlem ve izleme süreçleri, planlama, sorumlu öğretmenlerin yönetmelikler çerçevesinde etkinliklere yöneltmesi yönetimin sorumluluğundadır. Mevzuatı yeniden gözden geçirip istenilen amaç ve ilkelere göre değiştirmek üzere hazırlamak, buna yönelik öneriler getirmek yönetsel faaliyetlerdir. Öğretmen ve öğrencilerin, eğitim yöneticilerinin herhangi bir müdahalesi olmadan, öğretmenlerin uygun ve etkili gördükleri şekilde, yönteme uygun öğretim yapmaları için uygun koşulları sağlayarak ve yaratarak okulu işletmek okul yönetiminin bir rolüdür. Yönetim, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik okul içindeki eğitim ve öğretim çalışmalarını yönlendirmede ilk ve son yükümlülük pozisyonudur. İlköğretim okullarında karşılaşılan problemler konusunda gerekli çözümlerin geliştirilmesi ve mevcut durumların açığa çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışmada betimleyici analitik yaklaşım yöntemi ile Çad Cumhuriyeti'nin N'Djamena kentinde görev yapmakta olan 7 ilköğretim okul müdürü ile saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda problemler maddi, fiziki, öğretmenler ve öğretim yöntemleri, öğrencilerle ilgili, denetim ve teknik rehberlik, öğretim programları ve ders kitapları ile ilgili problemler başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında maddi problemler içerisinde karşılaşılan ilk sorun; öğretmenler ve diğer paydaşlara sağlanan maaşların yetersiz olması ve okullara sağlanan ödeneklerin yetersiz görülmesidir. Öğretmen maaşlarının düşük olması, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir ve iş

tatminsizliğine neden olan faktörler arasındadır ve literatürde yer alan araştırmalara göre öğretmenlerin maddi olarak yeterince desteklenmemesinin, öğrencilerin başarısı üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir (Drózd, Pasek, Zajac & Szark Eckardt, 2022; Theis, Campbell, Leeuw, Owen & Schenke, 2021; Siachpazidou, Kotsiou, Chatziparasidis, Papagiannis, Vavougios, Gogou & Gourgoulisanis, 2021). Bu durumun nedeninin öğretmenlerin moral düzeyi olduğu ve öğretim kalitesiyle olan yakından ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Daha düşük maaşlar, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına katılımını da sınırlayabilmektedir. Ayrıca mesleki gelişim eksikliği, öğretim tekniklerinde yeniliklerden uzaklaşmaya ve sınıf içi etkileşimde kalitenin düşmesine neden olabilir. Diğer paydaşlar, yani okul yöneticileri, destek personeli ve hatta ebeveynler de okullara sağlanan maddi ödeneklerin yetersizliğinden doğrudan etkilenirler. Okul yöneticileri, sınırlı kaynaklarla eğitim faaliyetlerini sürdürebilmek için mücadele ederken, okula teknik destek sağlayan personelinin eksikliği ya da yetersizliği, okulların işleyişinde aksamalar yaratabilir. Okullara sağlanan ödeneklerin yetersizliği, okul binalarının bakımından eğitim materyallerinin teminine kadar geniş bir yelpazede sorunlar doğurur. Bu durum, öğrencilerin daha elverişsiz ortamlarda öğrenim görmesine neden olurken, eğitimde fırsat eşitliğinin de zarar görmesine yol açar.

Öğretmen maaşlarının düşük olması, öğretmenlerin iş tatminini ve mesleki motivasyonunu zayıflatabilir. Düşük maaşlar öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını azaltarak, eğitim kalitesini düşürmektedir. Öğretmenler, maddi anlamda yeterince desteklenmediklerinde, sınıf içinde daha az motive olabilirler ve bu durum öğrencilerin akademik başarılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Al-Shaibani, 2000; Arain, Jafri, Ramzan & Ali, 2014). Bunun yanı sıra öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını engelleyen maddi kısıtlar, öğretim yöntemlerinde yeniliklere açık olmalarını zorlaştırmaktadır (Almy, 2011; Muhammed, 2012). Sulz, Gleddie, Kinsella ve Humbert (2023)'ün çalışmalarında, fiziksel yetersizliklerin neden olduğu problemlere değinilmiş; işleyiş sürecinde bu durumun okullarda yapılan yenilik ve iyileştirme projelerini sınırlandırarak okulun genel işleyişinde aksamalara neden olduğu belirtilmiştir. Mutahhiri (2022) ise özellikle okul binalarının bakımı ve eğitim materyallerinin temini konularında yaşanan maddi yetersizlikler, eğitim kalitesini ciddi anlamda zayıflattığını bildirmişlerdir ve bu sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir.

Bu araştırmanın yapıldığı Çad Cumhuriyeti'nde genel olarak ülkenin maddi imkânsızlıkları olabildiğince dikkat çekmektedir. Bu durum, ülkede, yaşamın her alanında olduğu gibi eğitime de olumsuz yansımaktadır. Araştırmada, fiziki problemlere ilişkin sonuçların daha çok yöneticilerin okullarda en fazla okul binalarının yetersizliği ile ilgili olumsuzluklarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu konuda sonrasında en fazla karşılaşılan problemler arasında öğrenci mevcudunun fazlalığı, okul binalarının yetersizliği, laboratuvar, spor eğitimi ve müzik eğitimi noktasındaki donanım yetersizlikleri sıralanmıştır. Eğitim ortamının fiziksel yapısının, öğrenme sürecinin etkinliği üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu bilinmektedir. Okul binalarının yetersiz olması, sınıfların kalabalıklaşmasına ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına yeterince cevap verilememesine neden olabilir. Kalabalık sınıflar, öğretmenlerin öğrencilere kişisel ilgi göstermesini zorlaştırırken, sınıf içi etkileşim ve öğrenme kalitesini de düşürmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırma sürecinden elde edilen sonuçlarla örtüşen fiziki problemlerin varlığı dikkat çekmektedir (Hanushek, 2016). Öğrenci sayılarının fazlalığı ise coğrafyalara göre değişmektedir. Özellikle sınıf başına düşen öğrenci sayısının fazla olması, öğrenci öğretmen etkileşimini sınırlamaktadır ve öğretmenin sınıf yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimi almalarını engelleyerek, akademik başarılarını olumsuz etkileyebilir (Blatchford, Bassett & Brown, 2011). Miaari ve Lee (2024), çalışmalarında kalabalık sınıfların fiziksel ortamın sınırlı olmasına neden olduğunu; bunun da öğrencilerin öğrenme süreçlerinde daha fazla zorluk yaşamalarına yol açtığını belirlemişlerdir. Bizim çalışmamızda da elde edildiği üzere laboratuvar, spor ve müzik eğitimi gibi derslerin donanım yetersizlikleri, öğrencilerin bu alanlardaki becerilerini geliştirmelerini sınırlandırmasına neden olmaktadır. Özellikle laboratuvar imkânlarının yetersiz olması, fen ve teknoloji derslerinde öğrencilerin pratik yapma fırsatını azaltır ve bu durum, bilimsel düşünme becerilerinin gelişimini engelleyebilir (Bybee & Fuchs, 2006). Hofstein ve Lunetta (2004) çalışmalarında laboratuvar deneyimlerinin öğrencilerin bilimsel kavramları anlamaları ve teoriyi pratiğe dökme yetenekleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ek olarak, laboratuvar donanımının eksikliği, bu tür deneyimlerin gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Öğretmenler ve öğretim yöntemlerine ilişkin karşılaşılan problemlerin; öğretmenlerin

devamsızlık sorunları, öğretmenlerin ezberci sistemle öğretim süreçlerine devam etmeleri, okul yönetimi ile iş birliğine girmemeleri, öğrencilere karşı olan sert tutumları, kendi aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklar ve öğretmenlerin bizzat yöneticilerle yaşadıkları şahsi çatışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu olgu, geleneksel öğretimin, okullarda yaygın bir sorun olduğunu; ancak müdürler tarafından bu kadar yüksek oranda görülen bu probleme yeterince çözüm üretilmediğini ortaya koymaktadır. Çağın değişimlerine ve öğretimde gelenekçilikten uzaklaşma ihtiyacına yönelik eğitimsel farkındalık yaratılamamıştır. Öğretmenlerin devamsızlık sorunları, özellikle öğrencilerin öğrenme süreçlerini aksatmakta ve öğretim sürekliliğini bozarak başarılarını olumsuz etkilemektedir (Bruno, 2007). Öğretmen devamsızlığı, sınıfta öğretim süreçlerinin kesintiye uğramasına neden olmakta ve öğrenci motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rogers & Vegas, 2009). Ayrıca öğretmen devamsızlığı, öğrencilere verilen eğitimin niteliğinin düşmesine ve öğrencilerin akademik başarısızlık oranlarının artmasına yol açabilir. Ezberci öğretim yöntemlerinin kullanılması da eğitimin kalitesini düşüren bir diğer önemli problem olarak kabul edilmektedir. Öğretmenlerin ezbere dayalı öğretim süreçlerine devam etmeleri, öğrencilere eleştirel düşünme, problem çözme ve yaratıcı beceriler kazandırmada başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Freire, 1970). Marzano ve Marzano (2003)'nın çalışmalarında, öğrencilere karşı sert tutumlar sergileyen öğretmenlerin, öğrencilerle olumlu ilişkiler kurma konusunda sorun yaşadıklarını belirlemiştir. Ayrıca çalışmaya göre sert ve cezalandırıcı tutumlar, öğrencilerin duygusal ve akademik gelişimlerini olumsuz etkileyerek, sınıf içinde gerilimli bir atmosferin oluşmasına yol açabilmektedir.

Okul müdürlerinin öğrencilere ilişkin karşılaştıkları problemlerin; kopya çekme, okuldan kaçma, devamsızlık ve okulu bırakma, okul ekipmanlarına zarar verme ve davranış problemleri ile akran zorbalıkları ve çatışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu problemlerin her biri, eğitim sürecinin kesintiye uğramasına ve okul ortamının genel güvenliğini tehdit eden unsurlara dönüşebilir. Kopya çekme, eğitimde ahlaki bozulmanın ve etik sorunların bir yansımasıdır. Öğrencilerin kopya çekme davranışları, akademik dürüstlüğün önemini kavramamalarından veya akademik başarı baskısının yoğun olmasından kaynaklanabilir (Hacı, 2001; McCabe & Trevino, 1997). Bu durum, diğer öğrenciler üzerinde olumsuz bir örnek oluşturabilir ve okulda genel bir güvenlik zafiyeti yaratabilir. Kopya çekme, yalnızca öğrencinin bireysel başarısını değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının itibarını da olumsuz yönde etkiler. Okuldan kaçma ve devamsızlık, öğrencilerin okula olan bağlılıklarının zayıf olduğunu gösterir ve bu davranışlar, öğrencilerin akademik başarılarını doğrudan etkiler. Finn'e (1989) göre, okuldan kaçma ve devamsızlık oranlarının yüksek olduğu okullarda, öğrencilerin mezuniyet oranlarının düştüğünü ve akademik başarılarının gerilediğini ortaya koymaktadır. Devamsızlık ve okuldan kaçma, öğrencilerin eğitim sürecine yeterince katılmamasına ve sonuç olarak, ilerleyen dönemlerde iş bulma fırsatlarının azalmasına neden olabilir. Okul ekipmanlarına zarar verme, öğrencilerin okul ortamına olan saygılarının azaldığını ve vandalizmin yaygınlaştığını gösteren bir işarettir. Bu tür davranışlar, öğrencilerin yalnızca okula değil, aynı zamanda genel olarak topluma karşı sorumluluklarını kavrayamamaları ile ilişkilidir (Kauffmann, Mostert, Trent & Hallahan, 1998). Okul ekipmanlarına zarar verilmesi, okulların maddi kaynaklarının boşa harcanmasına ve diğer öğrencilerin bu kaynaklardan faydalanamamasına neden olabilir. Bu tür vandalizm davranışlarının yaygınlaşması, okul müdürlerinin disiplin yönetiminde zorlanmalarına yol açmakta olup, bu bağlamda, okul müdürlerinin öğrencilerle ilgili karşılaştıkları problemler, okulun genel başarısı ve öğrencilerin bireysel gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Denetim ve teknik rehberlik noktasında okul yöneticilerinin; öğretmenlere sağlanan mesleki eğitimin eksikliği ile öğretmen değerlendirmesinde objektif olunmaması, öğretmenlerin düzenli takip edilmemesi, teknik denetimin rutin oluşu ve müdürler arasındaki koordinasyon problemleri ile karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Özellikle öğretmenlere sağlanan mesleki gelişim fırsatlarının yetersiz olması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sınırlayan en büyük sorunlardan biridir. Desimone (2009), öğretmenlerin sürekli profesyonel gelişim fırsatları ile desteklenmemesi durumunda, pedagojik becerilerinin zamanla köreldiğini ve öğrenci başarısının düştüğünü bildirmişlerdir. Mesleki eğitimin eksikliği, öğretmenlerin modern öğretim yöntemlerini benimsemesini ve öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun şekilde ders planlamalarını zorlaştırmaktadır (Darling Hammond & Richardson, 2009). Mesleki gelişim programlarının eksik olduğu durumlarda, öğretmenler geleneksel, ezberci öğretim yöntemlerine yönelir ve öğrenci merkezli yaklaşımlar geliştirmekte yetersiz kalabilirler. Bu eksiklik, eğitimde

inovasyon ve farklılaştırılmış öğretim gibi modern eğitim anlayışlarının uygulanmasını da engeller. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mesleki eğitimde eksikliklere dair farkındalık yaratmaları ve öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak programlar organize etmeleri gereklidir. Bir diğer önemli sorun ise öğretmen değerlendirmesinin objektif olmamasıdır. Öğretmenlerin performanslarının doğru ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmemesi hem öğretmenlerin mesleki gelişimini hem de eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir. Değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin tarafsız olmamaları, öğretmenler arasındaki motivasyon kaybına yol açabilir ve iş birliği ortamını zedeleyebilir. Araştırmalar, değerlendirme süreçlerinin objektif kriterlere dayandırılmaması durumunda, öğretmenlerin performanslarında düşüş yaşandığını ve bu durumun öğrenci başarısını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Tucker & Stronge, 2005). Ayrıca, öğretmenlerin düzenli olarak takip edilmemesi, yöneticilerin öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini tam olarak gözlemleyememelerine ve gelişim alanlarını tespit edememelerine neden olabilir. Bu durum, öğretmenlerin pedagojik becerilerinde geri kalmalarına yol açarken, öğrencilerin de bu yetersizlikten olumsuz etkilenmesine sebep olur. Teknik denetimin rutin hale gelmesi de önemli bir sorundur. Denetim sürecinin sürekli aynı şekilde ve belirli kalıplar içinde yapılması, öğretmenler için gelişim fırsatları sunmayan bir kontrol mekanizmasına dönüşebilir. Bu durum, denetim süreçlerinin sadece formalite icabı yapılmasına ve etkisinin azalmasına yol açar. Danielson, Furman & Kappes (2025)'in çalışmalarına göre, teknik denetimin sadece rutin bir işlem olarak algılanması, öğretmenlerin bu süreçten yararlanamamalarına ve geri bildirim alarak kendilerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Yöneticilerin denetim süreçlerini öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre uyarlamaları ve denetimin sadece bir kontrol değil, aynı zamanda rehberlik ve destek sağlama aracı olarak kullanılmasını sağlamaları gereklidir. Koordinasyonun eksik olduğu durumlarda, okul yöneticilerinin ortak bir strateji geliştirmesi ve öğretmenleri desteklemesi zorlaşır. Araştırmalar, müdürler arasındaki güçlü koordinasyonun, okullar arasındaki performans farklarını azaltmaya ve eğitim kalitesini artırmaya katkı sağladığını göstermektedir (Leithwood & Jantzi, 2006). Çalışmada son olarak öğretim programı ve ders kitaplarına ilişkin olarak okul yöneticilerinin ders kitaplarının okullara geç gelmesi, ders materyalleri seviyelerinin uygun olmaması ve öğretim programlarının standartlara uygun olmaması problemleri ile karşılaşıldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar neticesinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Okul müdürlerine, okullarında tüm eğitim, öğretim faaliyetlerini uygulamalarını sağlayacak yeterli bütçelerle yardımcı olunması gerekmektedir.
- Öğretmen denetimi ve geliştirilmesi konusunda verimli iş birliği sağlamak için okul müdürleri ile mentor ve denetçileri bir araya getiren seminerler düzenlenmelidir.
- Öğretmenlere her türlü maddi destek sağlanmalı; ayrıca onlara gerekli örgütsel yardımlarla sosyal ve psikolojik özendiriciler temin edilmelidir.
- İlk kademe eğitim kurumlarında karşılaşılan sorunların farklı örneklemelerde incelenmesi amacıyla daha fazla ve daha geniş kapsamlı bilimsel çalışmanın yapılması desteklenmelidir.
- Çad Cumhuriyeti eğitim sisteminin var olan problemlerinin farkına varılması ve çözümü için daha çok ulusal ve uluslararası bilimsel araştırmanın; UNESCO ve Afrika Birliği gibi uluslararası örgütlerce çok yönlü olarak teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Ahmed, A. A. (2001). *Yirmi birinci yüzyılın başında okul yönetimi*. Kahire, Mısır: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Ahmed, I. A. (2003). *Okul yönetimi* (3. baskı). Kahire: Arap Düşünce Yayınevi.
- Ahmed, M. (1999). *Eğitim planlaması* (1. baskı). İskenderiye: Modern Üniversite Yayınevi.
- Al-Khatib, M. (2003). *Management and educational supervision* (3rd ed.). Jordan: Dar Al-Amal.
- Almy, S. (2011). *Fair to everyone: Building the balanced teacher evaluations that educators and students deserve*. Washington, DC: Education Trust.
- Al-Qamati, A. M. (2012). *The development of education management in Libya*. Tripoli, Libya: The General Company for Publishing and Distribution.
- Al-Shaibani, M. F. (2000). *Yönetim ilkeleri*. Mısır, İskenderiye: El-Dar El-Jami'a.

- Al-Shaibani, O. M. T. (1985). *Eğitim düşüncesi: Teori ve uygulama arasında - Educational thought: Between theory and practice* (1. baskı). Libya: Genel Yayıncılık ve Dağıtım Kurumu.
- Arain, A. A., Jafri, I. H., Ramzan, M., and Ali, H. (2014). Evaluating the impact of teachers' remuneration on the performance of students: Evidence from PISA. *International Journal of Science and Research*, 3(5), 1674-1678.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(18), 99-123.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Aytaç, T. (2020). The problems and opinions of school administrators during COVID-19 pandemic: A qualitative study from Turkey. *European Journal of Educational Sciences*, 7(4), 57-79.
- Balaban, E. (2017). *Türkiye'de okul öncesi eğitim ve okul öncesi öğretmenlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Blatchford, P., Bassett, P. and Brown, P. (2011). Examining the effect of class size on classroom engagement and teacher-pupil interaction: Differences in relation to pupil prior attainment and primary vs. secondary schools. *Learning and Instruction*, 21(6), 715-730.
- Bruno, J. E. (2007). The geographical distribution of teacher absenteeism in large urban district settings: Implications on school reform efforts aimed at promoting equity and excellence in education. *Education Policy Analysis*, 11(32), 1-21.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bybee, R. W. and Fuchs, B. (2006). Preparing the 21st century workforce: A new reform in science and technology education. *Journal of Research in Science Teaching*, 43(4), 349-352.
- Charles, A. and Mkulu, D. G. (2020). Management challenges facing school administrators and pupils' academic performance in public primary schools in Sengerema District Mwanza, Tanzania. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 2(3), 191-207.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1647.
- Danielson, C., Furman, and Kappes, L. (2025). *Enhancing professional practice: The framework for teaching* (3rd edition). Washington, DC.: The Danielson Group, Inc.
- Darling Hammond, L. and Richardson, N. (2009). Research review/teacher learning: What matters. *Educational Leadership*, 66(5), 46-53.
- Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin Covid-19 pandemi sürecine ilişkin görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 273-291.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Dinç, H. ve Göksoy, S. (2020). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlilikleri. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 6(1), 20-35.
- Drózd, R., Pasek, M., Zajac, M., and Szark Eckardt, M. (2022). Physical culture and sports as an educational basis of students' healthy physical activities during and post-lockdown COVID-19 restrictions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 1-11.
- El-Ajmi, M. H. (2000). *Yönetim ve okul*. Kahire: Arab Thought Publishing House.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. USA: Sage Publications.
- Finn, J. D. (1989). Withdrawing from school. *Review of Educational Research*, 59(2), 117-142.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum Books.
- Garan, S. (2022). The difficulties faced by school administrators working in disadvantaged schools and the effects of the administrator role they exhibit on the success of teachers and students. *Independent Journal of Management & Production*, 13(1), 185-209.
- Griggs, G. (2007). Physical education: Primary matters, secondary importance. *Education*, 35(1), 59-69.

- Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology*, 30(4), 233–252.
- Hacı, A. I. (2001). *İdārat bi'aṭ-ṭa'lim wa-t-ta'lim - Eğitim ve öğrenme ortamı yönetimi* (2. baskı). Kahire: Dār al-Fikr al-‘Arabī.
- Hanushek, E. A. (2016). What matters for achievement: Updating Coleman on the influence of families and schools. *Education Next*, 16(2), 22-30.
- Hofstein, A., and Lunetta, V. N. (2004). The laboratory in science education: Foundations for the twenty-first century. *Science Education*, 88(1), 28-54.
- İbrahim, A. İ. (2001). *Yirminci yüzyılın başında okul yönetimi*. Arap Düşünce Yayınevi, Kahire, Mısır.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kauffman, J. M., Mostert, M. P., and Hallahan, D. P. (1993). *Managing classroom behavior: A reflective case-based approach*. New York: Allyn and Bacon.
- Kauffmann, J. M., Mostert, M. P., Trent, S. C., and Hallahan, D. P. (1998). *Managing classroom behaviour: A reflective case-based approach* (2nd Ed.). USA: Allyn and Bacon.
- Kosar, D., Altunay, E., and Yalçinkaya, M. (2014). The difficulties of female primary school administrators in the administration process and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(3), 905-919.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A. Ç. ve Koşar, S. (2017). Öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 29-46.
- Lassibille, G. (2016). Improving the management style of school principals: results from a randomized trial. *Education Economics*, 24(2), 121-141.
- Leithwood, K., and Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: SAGE Publications.
- Marzano, R. J., and Marzano, J. S. (2003). The key to classroom management: Building classroom relationships. *Educational Leadership*, 61(1), 6-13.
- McCabe, D. L., and Trevino, L. K. (1997). Individual and contextual influences on academic dishonesty: A multicampus investigation. *Research in Higher Education*, 38(3), 379-396.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miaari, S., and Lee, I. (2024). Obstacles on the road to school: the impacts of mobility restrictions on educational performance. *Journal of Human Resources*, 59(1), 175-209.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: SAGE Publications.
- Muhammed, M. A. (2012). *Okul yönetimi ve eğitim denetimi alanında yaratıcılık* (1. baskı). İskenderiye, Mısır: Modern Üniversite Yayınevi.
- Mutahhiri, S. (2022). *Saudi ministry of education general supervisors' attitudes towards public school finance: A descriptive study* (Unpublished Doctoral dissertation). The University of Toledo, Saudi Arabia.
- Ozan, M. B., and Karabatak, S. (2013). Secondary school administrators' approaches to innovation management and encountered problems. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 258-273.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Rajoub, M. (2011). *Al-Idarah al-tarbiyyah fi al-madaris fi al-'asr al-'abbasi* (1st ed.). Amman, Ürdün: Hamada lil-Dirasat al-Jamiyah li-Nashr wa al-Tawzi'.
- Rogers, F. H., and Vegas, E. (2009). *No more cutting class reducing teacher absence and providing incentives for performance (English)*. Policy Research working paper; no. WPS 4847. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Siachpazidou, D. I., Kotsiou, O. S., Chatziparasidis, G., Papagiannis, D., Vavougios, G. D., Gogou, E., and Gourgoulanis, K. I. (2021). Action and reaction of pre-primary and primary school-age

- children to restrictions during Covid-19 pandemic in Greece. *Journal of Personalized Medicine*, 11(6), 1-11.
- Sitopu, J. W., Khairani, M., Roza, M., Judijanto, L., and Aslan, A. (2024). The importance of integrating mathematical literacy in the primary education curriculum: A literature review. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(1), 121-134.
- Sulz, L. D., Gledie, D. L., Kinsella, C., and Humbert, M. L. (2023). The health and educational impact of removing financial constraints for school sport. *European Physical Education Review*, 29(1), 3-21.
- Terzi, Ç. (2011). Türk eğitim sisteminde okulların örgüt ve yönetim yapısı ile yapılandırmacı eğitim yaklaşımı arasındaki ilişkinin çözümlenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 1(1), 75-82.
- Theis, N., Campbell, N., Leeuw, J. D., Owen, M., and Schenke, K. C. (2021). The effects of COVID-19 restrictions on physical activity and mental health of children and young adults with physical and/or intellectual disabilities. *Disability and Health Journal*, 14(3), 1-8.
- Tılıç, G. (2020). Eğitimde dijitalleşme kapsamında oyunlaştırma kavramı. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 13(26), 671-695.
- Tucker, P. D., and Stronge, J. H. (2005). *Linking teacher evaluation and student learning*. USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Turan, S. ve Şişman, M. (2013). Eğitim yönetimi alanında üretilen bilişsel bilgi ve batılı biliş tarzının eleştirisine giriş. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 505-514.
- Tutan, A., Tuna, C. ve Demir, M. (2020). Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1), 27-43.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Üstün, A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Whittemore, R., Chase, S. K., and Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.
- Wren, D. A. (2011). The centennial of Frederick W. Taylor's the principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*, 17(1), 11-22.
- Yaylacı, Ö. G. (2007). İlköğretim düzeyinde kariyer eğitimi ve danışmanlığı. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilgi)*, 11(40), 119-140.
- Yetim, G. ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Etik Beyan: “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaşadıkları Yönetim Sorunları (N'djamena Şehir Okulları Örneği, Çad Cumhuriyeti)” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu’ndan 27.11.2023 tarih ve 05/18 sayılı etik izin alınmıştır. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi Yayın Kurulu’nun hiçbir sorumluluğunun olmadığını, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğunu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim.