



Article Arrival : 25/08/2021

Published : 20.10.2021

Doi Number  <http://dx.doi.org/10.26449/sssj.3473>Reference  Kazak, A., Yıldız, P. & Satıcı, A.K. (2021). "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:7, Issue:88; pp:4170-4185

GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Problems Faced By School Administrators Starting The Work

Ali KAZAKMilli Eğitim Bakanlığı, Nedime Serap Ulusoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-5924>**Fatih AYDIN**Milli Eğitim Bakanlığı, Nedime Serap Ulusoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4664-769X>**Abdullah KamiL SATICI**Milli Eğitim Bakanlığı, Fahrettin Ulusoy İlköğretim okulu, Samsun/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7070-5880>**Pınar YILDIZ**Milli Eğitim Bakanlığı, Şehir Serdar Akın Anadolu Lisesi, Muş/Türkiye
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0027-9115>

ÖZET

Okul yöneticisi, bir okulun temel yapı taşlarından birisidir. Etkili bir okul yaratmada okul yöneticisinin üstüne düşen sorumlulukların yanı sıra ondan beklenen roller de oldukça fazladır. Bu noktada okul yöneticilerinin görevlerini yaparken göreve ilk başladıkları andan itibaren birçok sorunla karşılaşmaları da olağandır. Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim araştırması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, Samsun ili İlkadım ilçesine bağlı liselerde göreve yeni başlayan 21 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, katılımcılara yapılandırılmış görüşme formu uygulanarak ve doküman inceleme tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olan bu çalışmanın sonucunda, karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak okul yöneticilerinin büyük bir kısmı mevzuat ve yönetmeliklerden kaynaklı sorunların yanı sıra öğretmen öğrenci ve veli iletişiminin sağlıklı bir şekilde sağlanamamasına vurgu yapmışlardır. Daha sonra sırasıyla öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, velilerin ilgisizliği, evrak yükü, kıdemli yöneticilerle uyum sorunu, öğretmenler tarafından kabullenilme ve bütçe sorunları şeklinde ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin en çok öğretmenler ve üst düzey yöneticiler ile sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra sırasıyla veli, öğrenci ve yardımcı personel şeklinde sıralama yapmışlardır. Sorunlarla baş etme noktasında ise özellikle insan ilişkilerinde yapıcı olmak ve mevzuatı sık sık takip ederek eksiklikleri tamamlamak olarak ifade etmişlerdir. Bunlara ek olarak sırasıyla kıdemli yöneticiye başvurma, soğukkanlı ve sabırlı olmak, risk almak, problem çözücü ve adaletli olmak şeklinde belirtmişlerdir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerine de kıdemli yöneticilere danışmaları, yönetmelikleri tam anlamıyla öğrenerek düzenli takip etmeleri ve mazeret üretmek yerine çözüm üretmeleri gibi bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Okul Yönetimi, Okul Yöneticisi, Eğitsel Sorunlar

ABSTRACT

The school administrator is one of the basic components of a school. In addition to the responsibilities of the school administrator in creating an effective education, the roles expected from him are also quite high. At this point, it is normal for school administrators to encounter many problems from the moment they start their duties while performing it. The aim of this research is to reveal the problems faced by the new school administrators in the schools affiliated to the Ministry of National Education. This research was determined as a phenomenological research from qualitative research methods. The participants of the research are 21 school administrators who have just started working in high schools in the county of İlkadım in Samsun. The data of the research were obtained by applying a semi-structured interview form to the participants and using the document analysis technique.

As a result of this study, which is based on the opinions of newly appointed school administrators, most of the school administrators emphasized the problems arising from legislation and regulations, as well as the lack of healthy communication between teachers, students and parents. Afterwards, they stated that the teachers do not fulfill their duties and responsibilities, the indifference of the parents, the burden of paperwork, the problem of compliance with the senior administrators, the acceptance by the teachers and the budget problems. It has been concluded that school administrators mostly experience problems with teachers and senior administrators. Then, they were sorted as parents, students and auxiliary staff, respectively. At the point of coping with problems, they expressed it as being constructive especially in human relations and completing the deficiencies by following the legislation frequently. In addition to these, they stated that they applied to a senior manager, being calm and patient, taking risks, being a problem solver and being fair, respectively. Some suggestions were made to the newly appointed school administrators, such as consulting senior administrators, learning the regulations regularly and following them regularly, and producing solutions instead of making excuses.

Keywords: Management, School Management, School Administrator, Educational Problem.

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz toplum birçok değişim ve gelişime şahit olmakta, bunlarla yoğurulmakta ve var olmaktadır. Bu değişim ve gelişim toplumun en önemli yapı taşlarından biri olan eğitim sistemini de etkilemiş ve dolayısıyla bu süreci etkili bir şekilde yönetmeyi de gerekli kılmıştır.

Taymaz (2003) yönetimi; örgütü belirlenen amaçlara ulaştırma, bunu yaparken örgüte kaynak sağlama ve kaynakları etkin bir şekilde kullanma, örgütü ileriye taşıma, yapılan çalışmalarını denetleme olarak tanımlamıştır. Eğitim yönetimi ise odak noktasına insanı alır ve okula uygulanması okul yönetimi kavramını ortaya çıkarır.

Okul, eğitim sisteminin en önemli parçasıdır. Okul yönetiminde en etkili kişi ise okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin etkili bir yönetim sağlaması gerekli yeterlilikle donatılmış olması ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada okul yöneticilerinin liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. Liderlik ruhuna sahip yöneticilerin davranışlarıyla çevredekilere örnek olması, yol göstermesi, kriz anlarını yönetebilmesi, insanlarla iyi bir iletişim kurabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, duruma uygun çözüm stratejileri geliştirebilmesi sahip olması gereken temel becerilerdir. Bursalıoğlu (2002) okul yöneticisini; bir okulun hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için çalışanları bir araya getiren, çalışanlar arasında birlik ruhu oluşturan, okuldaki tüm çalışmalarını organize eden ve bunun kontrolünü sağlayarak denetleyen kişi olarak tanımlamıştır.

Teknolojik, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimler de okul yöneticilerinin rollerinde değişim ve gelişimlere yol açmıştır (Üstün, 2013). Eğitim yöneticilerinin bu değişim sürecine ayak uydurabilmesi, kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesi ile mümkündür. Nasıl ki her geçen gün teknoloji gelişmekte ve yeni bilgiler hayatımıza girmekte ise, okul yöneticilerinin de buna paralel olarak sürekli kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Eğitimsel, öğretimsel ve dönüşümsel liderlik alanlarında yapılan araştırmalara göre, okul yöneticileri ne kadar donanımlı ve mesleği konusunda değişime ve gelişime ne denli açık olursa okulu da aynı oranda başarılı, kendini yenileyen ve nitelikli bir okul olmaktadır (Çelik, 1998; Şahin, 2008; Toprakçı, 2017; Şişman, 2014; Çelik, 2015).

Okuldaki tüm birimlerin ve öğelerin uyum içinde hareket etmesinden okul yöneticileri birinci dereceden sorumludur. Okulun bir biriminde yaşanan aksaklık tüm birimleri olumsuz yönde etkiler. Bu problemlerin çözüme kavuşturulması veya en aza indirgenmesi ancak etkili bir okul yöneticisi ile mümkündür. Okul yöneticilerinin ortaya çıkan problem veya problemlere karşı pratik bir çözüm üretmesi, doğru adımlar atıp, profesyonel bir şekilde bu süreci yönetmesi çalışanların da yöneticiye güvenini artırdığı gibi okul iklimi de olumlu bir şekilde etkiler. Ancak bunun tam tersi bir durumda, yani okul yöneticisinin başarısız ve hatalı uygulamaları sonucunda oluşan sorunlar çalışanlarda güvensizlik, usanmışlık, öfke gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yöneticinin elinde olduğu gücün bilincinde olması ve bu gücü eğitimin amaç ve hedeflerine en uygun şekilde kullanması büyük önem teşkil etmektedir (Üstün, 2013). Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesi okul yöneticilerinin sahip oldukları becerilerin yanı sıra, sahip oldukları gücü de en etkili şekilde değerlendirmesi ile mümkündür.

Okul yöneticisi okula ayak bastığı andan itibaren öğrenci, öğretmen, diğer yöneticiler, veli ve çevre ile alakalı birçok farklı problemlerle karşılaşır. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yaşadığı sorunların büyük çoğunluğu bu içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır.



Türkiye’de okul yöneticisi olmadan önce yöneticilik ile alakalı bir eğitim alma koşulu yoktur. Bu nedenle ki göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yine okul içinde ve okul dışında olmak üzere birçok sorunlarla karşılaşmasının yanı sıra, kademe değişikliği ve sisteme uyum gibi konularda da problemler yaşaması kaçınılmazdır. İlk defa göreve başlayan yöneticilerin yeni rolü ile alakalı kafasında birçok soru işareti olması muhtemeldir. Bir anda işleri yapan kişiyken yaptırın kişi haline gelmek birçok sorunu da beraberinde getirecektir (Morris, 2005).

Bu çalışma ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlamış olan okul yöneticilerinin göreve yeni başlamalarından kaynaklı olarak ne tür sorunlarla karşılaştıklarını, bu sorunları kimlerle yaşadıklarını, ve bunlarla nasıl başa çıkmaya çalıştıkları ortaya konularak incelemeye çalışılmıştır. Çünkü göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin bazı sorunlarla karşılaşmaları mümkündür. Bu şekilde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin ne tür sorunlarla karşılaştığı ve bu sorunların üstesinden nasıl geldiklerinin ortaya çıkarılması önemli görülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların ortaya koyulması ve incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin;

1. Bir yönetici olarak ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
2. Bu sorunları kimlerle yaşıyorsunuz? Bir gruplama yapsanız nasıl gruplardınız?
3. Bu tür sorunlarla nasıl baş ediyorsunuz?
4. Göreve yeni başlayan yöneticilere önerileriniz nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticisi bir okulu okul yapan en temel unsurdurlardan biridir. Okul yöneticisi, MEB’in mevzuat hükümleri ve kuralları çerçevesinde, okulun bütün işlerini gerektiği şekilde yürütmeye, kontrolünü sağlamaya ve bunları belli bir düzene koymaya yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirme yapılmasından ve ilerlemesinden sorumludur (Şişman ve Turan, 2004). Bundan hareketle okul yöneticisi öğretmen, öğrenci, veli, diğer personeller ve hatta çevre üzerinde etkili kişilerdir.

Bir yönetici okulu her açıdan ileri seviyelere de taşıyabilir veya bulunduğu noktadan gerilemesine de sebep olabilir. Bu durum çoğunlukla yöneticinin kendini mesleki anlamda ne kadar geliştirdiği ve bunu gerçek hayata ne kadar uyguladığı ile alakalıdır. Kendini yetiştirmiş ve geliştirmiş bir okul yöneticisi okulun vizyon ve misyonuna katkı sağladığı gibi, öğretmenin ve öğrencilerin gelişimine de katkıda bulunarak onların motivasyonunu artırır. Motive olmuş bir öğretmenin çalışma performansı artacağından öğrenciler de bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenir. Öğrencilerin akademik performansı dolayısıyla artmış olur. Yani bu başarı döngüsünün arkasında yatan kilit unsur okul yöneticileridir.

Okul yöneticisinin mesleğe yeni başlayan öğretmenler üzerinde de etkisi oldukça fazladır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bir kısmı yaşadıkları sorunlar nedeniyle kısa sürede veya belli bir süre çalıştıktan sonra görevlerinden ayrılma gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu noktada okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleklerine devam etmesini teşvik etmede çok büyük potansiyeli bulunmaktadır (Cross, 2011). Okul yöneticilerinin özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere iş birliğine dayalı bir ortam sağlayarak onlara gereken desteği vermesi bu noktada önem teşkil etmektedir.

Okul yöneticisi kendisinden beklenen rolleri gerektiği şekilde yerine getirdiğinde okulun kalitesi ve başarısı artar. Bu noktada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinden de bu rolleri yerine getirmesi ve göreve yeterince hazır olmaları beklenmektedir. Ancak gözden kaçırılan veya yeterince üstünde durulmayan bir nokta şudur ki göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken birçok problemle karşılaşması olağandır. Bu problemleri en aza indirmek için yöneticilerin bu konuda daha önceden eğitim almaları, mesleki anlamda kendilerini geliştirmeleri ve karşılaşabilecekleri problemlerin önceden tespit edilmesi önem arz etmektedir. Aksi takdirde okulun bu konuda hem maddi hem de manevi kayıplar yaşaması kaçınılmazdır.

Bu çalışma öncelikle göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların tespit edilerek bu sorunlarla önceden nasıl başa çıkılabileceği konusunda önlem alınması açısından önemlidir. Bu çalışma ayrıca ilk defa görevlendirilecek okul yöneticilerine bir rehber olacak, onlarda farkındalık yaratacak ve bu konuyla ilgili kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bu konuda daha önce yapılan çalışmalarla ilgili alan yazındaki boşluğu doldurmaya katkı sağlaması yönüyle de önem kazanmaktadır.

1.4. Sayıtlar

- ✓ Bu çalışmaya katılan okul yöneticilerinin görüşme sorularını yanıtlarken duygu ve düşüncelerini samimiyetle, içtenlikle ve objektif bir şekilde dile getirdikleri varsayılmıştır.
- ✓ Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ve yönteminin göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri açığa çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- ✓ Bu çalışma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Samsun ili İlkadım ilçesindeki liselerde göreve yeni başlayan 21 okul yöneticisi ile sınırlıdır.
- ✓ Bu çalışmanın verileri, katılımcıların, tarafımca hazırlanıp uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetim: Belli bir grubun veya kişilerin amaçlarına ulaşmak için tüm kaynakları yerinde kullanması, zamanında uygulaması ve doğru planlama ile sonuca varma sürecidir (Taymaz, 2003).

Yönetici: Örgüt elemanlarını belli bir hedefe yönlendirebilme sanatını ortaya koyan kişidir (Koçel, 1998).

Okul Yöneticisi: Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan temel kurum olarak okulun, belirlenen hedef ve amaçlara uygun bir şekilde yönetilmesini sağlayan kişidir (Bursalıoğlu, 2005).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

Yönetim kavramı oldukça eskilere dayanan ve eskiden bu yana geliştirilmekte olan bir kavramdır. Yönetim ile alakalı ilk tarihi kaynaklar çok önceden yazılmıştır. Yönetim kavramının bu kadar eskiye dayanması bize günümüz yönetimi ile alakalı fikir oluşturmada ve kaynaklık etmektedir.

Yönetim birçok alanı içine alan geniş ve karmaşık bir kavramdır. Dolayısıyla yönetimle alakalı birçok tanım mevcuttur. En temel tanımı ile yönetim; yönetme işi, çekip çevirme, idare (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020) olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre yönetim; insanlar arasında iş birliğini sağlama ve onları belli bir amaç etrafında toplama etkinliklerinin bütünüdür (Tosun, 1992). Bundan hareketle yönetimden bahsedebilmek için insanların varlığı, bu insanlar arasında koordinasyon, işbirliği olmalı ve bu iş birliği ile belli bir amaca hareket edilmelidir.

Günümüzde yönetim kavramı odak noktasına insanı alır. Bir başka deyişle klasik yönetim anlayışı daha çok maddi faktörlere odaklanırken çağdaş yönetim anlayışı daha çok insanı ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada iyi bir yönetim anlayışından söz edebilmek, ancak insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaktan geçer.

Yönetim insanların hayatına yön vererek ve düzen sağlayarak onların yaşamını kolaylaştırır. Ancak bunun için iyi bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Yöneticinin insanlarla etkili bir iletişim kurabilmesi, iyi bir yönetim bilgisine sahip olması ve kendi alanında uzman olması önem arz etmektedir.

2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi yerinde saymayıp gelişimini sürdürmekte olan bir alandır. Eğitim yönetimi okul yönetimini de içine alan geniş bir alandır. Eğitim yönetiminin amacı, örgütün eğitimin amaç ve hedefleri doğrultusunda işlemlerini sağlamak ve örgütü geliştirmektir. Bu nedenle ki eğitim yönetimi eğitim örgütlerindeki yönetim süreçlerine odaklanır ve eğitim örgütlerindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanmaya ve değerlendirmeye dikkat çeker.

Eğitim yönetimi doğrudan veya dolaylı olarak insana vurgu yapar. Bu bağlamda eğitim yönetimi alanında yapılacak herhangi bir hata telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla eğitim yöneticisi titizlikle seçilmelidir. Eğitim yöneticisi, farklı örgüt ve kurumlarda eğitim ile ilgili işleri yönetmeye yeterli olacak kapasitede ve hem teori hem de uygulama alanında yetişmiş uzmandır (Başaran ve ınkır, 2011).

2.3. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olmakla beraber eğitim yönetiminin belirli bir alana uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim yönetimi sistemin kendisi ile meşgul olurken, okul yönetimi okul çapında sorunlar ile meşgul olur. Bundan hareketle eğitim yönetimi eğitime daha geniş bir erveden bakarken okul yönetimi ise daha dar bir erveden bakar (Erdoğan, 2010).

Okullar eğitim ve öğretimin faaliyetlerinin gerçekleştiği yerlerin en başında gelir. Bundan dolayı etkili bir eğitim ortamı sunulması için okullara her açıdan gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu noktada okul yönetimi devreye girmektedir. Okul yönetimi, okulu belirlenen hedeflere ulaştırmak için eldeki tüm kaynakları bir araya getirerek, etkili bir şekilde değerlendirerek, hedeflere yönelik kararları uygulamak olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2008). Nitelikli bir eğitim ortamının sağlanmasında okul yönetiminin rolü çok büyüktür ve nihayetinde bir okul yöneticisi kadar okuldur.

Okul yönetiminde sadece yöneticiler değil aynı zamanda öğretmenler, öğrenciler, diğer personeller gibi i öğeler ve veliler, evre gibi dış öğeler de etkili olmaktadır. Bu öğeler okul yönetimine hem olumlu hem de olumsuz şekilde etki edebilirler. Bu öğelerin beklentilerinin karşılanıp bu sürece dahil edilmesi, ortak hareket etmeyi sağlayacağından işleri daha kolay hale getirebilir. Bunun aksi bir durumda ise yani iç ve dış öğelerin birbirinden habersiz ve bağımsız hareket etmeleri işleri daha g ve karmaşık bir hale sokabilir.

2.4.Okul Yöneticisi

Okul yönetiminin en temel parçası okul yöneticisidir. Genel anlamda yönetici belli bir amaç için bir araya gelen insanları o amaca ulaşmak için koordine ederek etkili bir şekilde yönetmekle sorumlu olan kişidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bu amaçları gerçekleştirmesi için belli yeterliklerle donatılmış olmaları gerekmektedir. Bu yeterlikler teknik, kavramsal ve insani yeterliklerdir.

2.4.1.Teknik Yeterlikler

Teknik yeterlik, bir görevi yerine getirmede uzmanlık ve beceriye ihtiyaç duyulan bir alandır. Okul yöneticisi görevini yerine getirirken, varolan teknik bilgi ve beceriler ile alakalı bu yeterlikleri eğitim hayatları boyunca kazanırlarken, iş hayatları süresince de geliştirirler (zdemir, 2018). Okul yöneticisinin teknik yeterliğe sahip olması yönetimsel başarisını olumlu şekilde etkiler. şöyle ki teknoloji artık hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yöneticinin bu alandaki teknik becerisi işlerini daha hızlı bir şekilde yapmasını sağlayarak işlerini kolaylaştırmaktadır. Ve aynı zamanda bu alanda ilerleme kaydetmesine de olanak tanımaktadır.

2.4.2.Kavramsal Yeterlikler

Kavramsal yeterlik, karmaşık problemleri küçük parçalara ayırarak ve böylelikle kolaylaştırarak bu problemlerin yönetebilir hale gelmesini sağlamakla ilgili bir yeterliktir. Yönetici bu şekilde çözüme daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedir. Yani yönetici burada tümdengelim yöntemini uygulamaktadır. Kavramsal yeterlik alanı gelişmiş bir yönetici bir birimde yaşanan bir problemin veya değişimin tüm birimleri veya tüm rgt etkileyeceği konusunda ileri görüş sahibi kişidir. Kavramsal yeterlikler özellikle yönetimin daha üst derecelerindeki kişiler için önem arz etmektedir (zdemir, 2018).

Eğitim ortamı sürekli olarak bir değişim içindedir ve bu değişimler yeni ihtiyaçları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bu değişimleri kavramak ve bunlara ayak uydurmak için kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Kavramsal yeterliğe sahip bir yönetici yeni durum ve olaylara karşı yabancı kalmamakla birlikte karşısına çıkan engelleri aşmak için pratik çözüm nerileri geliştirebilmektedir. Kavramsal yeterliğe sahip okul yöneticileri karar sürecini daha etkili kullanırlar. Karar verme ise bütün yönetim süreçlerinin kalbi konumundadır. Etkili okullar etkili kararlar alınarak yönetilebilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin olayları anlama ve kavrama gücü diğer insanlardan daha ileri düzeyde olması gerekmektedir.

2.4.3. İnsancıl Yeterlikler

İnsancıl yeterlik, diğer insularla uyumlu olarak ve ortak hareket ederek çalışma yeteneğidir. Bu yeterliğe sahip yöneticiler grubu ile etkili ve koordineli bir şekilde çalışarak grup üyelerinin çalışmalarını bir araya toplar (Özdemir, 2018).

İnsancıl yeterliğe sahip okul yöneticisi işten ziyade bireyi ön planda tutar. Öğretmenleri ile iyi bir iletişim ağı kurar ve onların düşüncelerini önemser. Onlarla iş birliği içinde hareket eder. Böyle yöneticilerin empati duygusu gelişmiştir. Bir problem yaşandığı zaman yönetici olaylara sadece tek taraflı bakmaz. Çalışanın açısından da olayları değerlendirir.

İnsancıl yeterliği gelişmiş bir okul yöneticisi okul iklimini de olumlu yönde etkiler. Çalışanlar okul yöneticisine karşı güven duyar ve işlerini daha çok özveriyle yapma isteği duyarlar. Biereye değer verilen bir ortamda motivasyon artar ve dolayısıyla başarı da beraberinde gelir.

İnsancıl yeterlik belki de bir okul yöneticisinin sahip olması gereken en önemli yeterliktir. Ancak insanın tutum, davranış, duygu ve düşüncelerinin önemsendiği bir ortamda sağlıklı ve başarılı bir eğitim ortamı oluşmaktadır. Bireyin geri plana itildiği bir ortamda her şeyden önce iletişim kopukluğu yaşanmakta ve diğer olumsuzluklar da bunu takip etmektedir. Bundan hareketle okul yöneticilerinin insani yönünün güçlü olması gerekmektedir.

2.5. Okul Yöneticisinin Görevleri

Bir kurumun başarısı ve devamlılığı, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine bağlıdır (Taymaz, 2011). Bundan hareketle bir okul yöneticisi de okulun amaçlarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak hareket etmelidir. Okulla alakalı bir karar verirken okulun ihtiyaçlarını ve amaçlarını göz önünde bulundurması ve bunlara uygun olarak doğru planlama yapması gerekmektedir.

Okul yöneticisi esas olarak okul, personel, öğrenci, eğitim ve öğretimle alakalı işleri yerine getirir (Taymaz, 2003). Okul yöneticisi bu işleri etkili bir şekilde yerine getirmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Öğretmenlerinin fikirlerine değer vermeli ve onlara gelişim imkanı sunmalıdır. Tüm çalışanlarına karşı objektif davranmalı ve adaleti sağlamalıdır. Çalışanları arasında iş birliği sağlayarak birlik ruhunu oluşturmalıdır. Öğrencilerin başarı ve motivasyonlarını artırıcı girişimlerde bulunmalıdır. Okul yöneticisi sadece varolan bilgisi ile yetinmeyip sürekli kendini geliştiren ve çevresine örnek olan bir model olmalıdır.

Her geçen gün hayatın her alanında değişimlere ve gelişimlere tanık olmaktadır ve bu değişimler her alanda olduğu gibi eğitime de etki etmektedir. Eğitimdeki ihtiyaçlar da değişime bağlı olarak şekillenmekte ve dolayısıyla okul yöneticilerine yeni görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Okul yöneticilerinin bu değişimleri yakından takip ederek, sürekli olarak kendilerini güncellemeleri önem arz etmektedir.

2.6. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Okul yöneticisinin iş alanı ile ilgili sorumlulukların dışında toplumun kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesi ile ilgili sorumlulukları da vardır. Bu bağlamda okul yöneticisinin sorumluluğuna giren birden çok alan mevcuttur. En başta okul yöneticisinin okulun vizyon ve misyonunu açık bir şekilde belirlemesi ve bu doğrultuda çalışmalar yapması gerekmektedir. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin beklentilerini karşılayabilecek bir yönetim anlayışı geliştirebilmelidir.

Okul yöneticilerin sorumluluklarını gerektiği bir şekilde yerine getirmesi onların liderlik yönü ile yakından ilişkilidir. Lider kimliğine sahip bir yönetici sorumluluklarının her zaman bilincinde olduğu gibi görevlerini eksiksiz ve hatasız bir şekilde yerine getirmeye çalışır. Aynı zamanda tüm çalışanları da organize edip işlerinin takibini düzenli bir şekilde yapar.

Bir okul yöneticisinin görev alanının dışındaki sorumluluklara ek olarak belki de en büyük sorumluluğu hem öğretmen hem öğrenci için demokratik, kendini değerli hissedebildiğin, sağlıklı ve başarılı bir eğitim ortamının oluşması adına etkili bir yönetim anlayışı geliştirmek ve bunu uygulamaya geçirmek olmalıdır.

2.7. Okul Yöneticisinin Rollerini

Rol düzenli davranışlar bütünüdür. Yöneticiler yaptıkları işe, yeteneklerine bağlı olarak geniş bir sahada görev yaparlar ve bu görevleri yerine getirmek için planlayıcı, lider, izleyici, sınır belirleyici, karar verici,



bağlantı kurucu, değişim temsilcisi, motive edici, girişimci gibi rolleri yerine getirmeleri gerekmektedir (Hitt vd, 1989).

Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin de oynaması gereken bazı rolleri vardır. Bu rollerinden belki de en önemlisi liderlik rolüdür. Liderlik rolünü üstlenen bir okul yöneticisi okulu nitelikli bir okul haline getirmek için öncülük yapar. Okuldaki tüm personele performanslarını geliştirmelerine katkı sunacak sorumluluklar vererek bunların takibini sağlar. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlar ve okula bağlılıklarını artırır. Liderlik rolünü üstlenen bir okul yöneticisi aynı zamanda tüm personel ile etkili bir iletişim kurar. Okulda dikey iletişimden ziyade yatay iletişim ortamı sunarak sağlıklı bir okul kültürünün ve ikliminin oluşmasına öncülük eder.

Globalleşme, bilgi, haberleşme teknolojisi gibi yenilikler ve değişimler okul yöneticisinin başka roller üstlenmesini gerekli kılmıştır (Çelik, 2012). Bu noktada okul yöneticisinin girişimlik rolü üstlenmesi önem arz etmektedir. Girişimcilik rolünü üstlenen bir okul yöneticisi değişime ayak uydurmakla kalmaz aynı zamanda değişikliği kendisi de yaratır. Okulu daha iyi noktalara getirmek adına yeni fikirler ortaya atar ve bunları diğer personellerin fikirlerini ve katkılarını da alarak uygulamaya geçirir.

Özellikle eğitim kurumlarında bağlantı kurma rolü çok önemlidir. Okul yöneticisinin çoğu zaman ve çoğu durumlarda bu rolü üstlenmesi gerekmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişim kopukluğu yaşandığı zaman bu okulu her yönden olumsuz şekilde etkiler. Verilen görevlerin yerine getirilmesi aksayabilir ve aynı zamanda birlik ruhu yok olur. Okul yöneticisinin bu noktadaki rolü oldukça büyüktür. İnsanları koordine etmeleri ve onları ortak bir amaç etrafında toplayarak iş birliği yapmalarını sağlamaları önem teşkil etmektedir.

Her okulun kendine has ortamı, kültürü ve çevresi vardır ve aynı zamanda her okulun personelinin niteliği de birbirinden farklılık gösterir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin rolleri de buna göre şekillenir. Okul yöneticisinin geleneksel rollerin yanı sıra başka rolleri de üstlenerek okulunu geliştiren ve geleceğe hazırlayan kişi olması gerekmektedir (Sarpkaya, 2013).

2.8. Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihi gelişimine bakıldığında 1970’li yıllara kadar günümüz uygulamalarına benzer ancak içerik açısından farklılıklar taşıdığı görülmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticilerin özellikle de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi temel ve çok önem arz eden bir konudur. Ülkemizde yönetici yetiştirme konusunda Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne kadar üç temel yönelimin varolduğu söylenebilir. Bunlardan ilki uzun süre geçerliliğini koruyan “Çıraklık Modeli”, ikincisi “Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak “Sınav Modeli” dir.

Çıraklık dönemi “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” anlayışına odaklanmıştır (Recepoglu ve Kılınc, 2014). Bu model ile eğitim yöneticiliği, fazladan bir eğitim almadan, öğretmenlik mesleğine ek bir görevlendirme ile yapılan işi belirtir. 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Bilimleri Modelinin eğitim yöneticisi yetiştirme adına etkili olduğuna karar kılınmış ancak bu model çerçevesinde yetiştirilen adayların görevlere getirilmedikleri bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildiklerinden dolayı bu sistemden de cayılmıştır (Balcı, 2008). 14. Milli Eğitim Şurasının hazırlık dökümanında (1993: 42) “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmek gerekli ve yeterlidir” ibaresi yer almaktadır. Buna ek olarak eğitim fakültelerinin “Eğitim Yönetimi ve Planlaması” mezunlarına atamada öncelik verilmesi gerektiğine değinilmiştir. Eğitim yöneticisi adaylarının bu bölümlerden mezun olmasının gerekliliği vurgulansa da ne yazık ki bu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya geçirilememiştir.

Eğitim yöneticilerini yetiştirmede üçüncü model olan sınav modeli, hizmetiçi eğitimin zorunluluğu ve ayrıca bazı ek vasıfların atamalarda tercih nedeni olarak hayata geçirilmesini ifade eder. (Şimşek, 2004). Yöneticilerin hizmet içi eğitimi konusunda 1998 ve 1999 yılları kritik yıllar olarak görülür. Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde okul yöneticilerin hizmet içi eğitimi konusunda detaylı bilgiler yer almaktadır (Tebliğler Dergisi, 1998). Bu yönetmelik ile MEB eğitim yöneticileri için hizmet içi eğitimi 120 saat olarak belirlemiştir (Işık, 2003).

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili mevzuatlardan birine göre yönetici adayları arasından seçilecek kişinin yönetim alanında yüksek lisans, doktora yapması ayrıca bu alanda eğitim, kurs, seminer alması gereklidir. Bu özellikleri taşıyan aday öncelikli olarak tercih edilir (Resmi

Gazete, 1993). Buna ek olarak okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme konusunda birçok mevzuatta değişiklikler yapılmıştır.

Türkiye’de yönetici atama konusunda da sık sık değişiklikler yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile okul yöneticileri atanmak için iki aşamalı sınava tabii tutulmuştur. Birinci aşamada ilk sınavı kazanan yönetici adayının 120 saatlik hizmet içi eğitime katılması gerekli görülmüştür ve bu eğitimden sonra yapılan sınavdan 100 üzerinden en az 70 puan alan adaylara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilik sertifikası verilmiştir. Daha sonraki yıllarda okul yöneticisi atamada hizmet içi eğitim zorunluluğu kalkmıştır ve yönetici atama için seçme sınavı, Bakanlar merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapma, yönetici değerlendirme formundaki puan üstünlüğü, en az üç yıl öğretmenlik yapma şartı gibi birçok değişiklikler gündeme gelmiştir.

Yönetici yetiştirme ve atama konusundaki birçok değişikliğe rağmen hala bu konuda oturtulmuş bir sistem ne yazık ki yoktur. Bu kadar çok değişikliğe gidilmesinin temel nedenlerinden biri düşünmeden hareket edilip hızlıca karar verilmesinden kaynaklıdır. Dolayısıyla günümüzde bu çağın ihtiyaçlarına cevap verecek, nitelikli, etkili okul yöneticisi bulmak güçleşmektedir.

Eğitim sistemimizde okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması konusundaki en büyük engel öğretmenlik ve yöneticilik kavramlarının birbirini yerine kullanılması olmuştur. Bu karışım “öğretmen yönetici modelinin ortaya çıkmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin hem öğretmen hem de yönetici gibi davranmasına” neden olmuştur (Bursalıoğlu, 2002). Bundan hareketle okul yöneticilerinin öğretmen kökenli olması algısı yanlış bir şekilde yorumlanmaktadır ve okul yöneticiliğinin üstünde durulması gereken ayrı bir alan olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yönetici yetiştirme konusundaki bir diğer problem ise merkezi eğitim sisteminin yapısıdır. Merkezi sistem yapısı günümüzde ihtiyaç duyulan okul yöneticisi modeline uymamaktadır. Günümüzde teknolojiyi iyi kullanan, gelişime açık, donanımlı, girişimci, lider, insan ilişkileri gelişmiş okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Merkezi eğitim sisteminde adem-i merkezizetçiliğe geçilmedikçe yönetici yerine okul lideri yetiştirme konusunda verilen emekler karşılık bulamayacaktır (Şimşek, 2004).

Okul yöneticisi yetiştirme programlarındaki bu sık değişiklikler, eksikler ve hatalar, okul yöneticilerinin mesleki kimliğini de olumsuz şekilde etkilemektedir. Programların yöneticilerin ihtiyaç duydukları alanlar ile örtüşmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri ancak onları geliştirebilecek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, iyi temellendirilmiş, amaca uygun, üstünde uzun süre çalışılmış, programlar ile iyi bir şekilde yetiştirilebilirler. Bu programlar ayrıca okul yöneticinin mesleki gelişimine de katkı sağlar nitelikte olmalıdır.

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atanmasına yönelik çalışmalar ve girişimler tam olarak amacına ulaşmamakla birlikte günümüzde de hala bir sorun olarak geçerliliğini korumaktadır. Bu bağlamda daha kaliteli bir okul ve daha sağlıklı bir eğitim ortamı adına okul yöneticisi yetiştirme konusu üzerinde daha titizlikle davranılmalıdır. Aynı zamanda okul yöneticisi seçerken kullanılan ölçütlerin daha geçerli ve güvenilir olmasına dikkat edilmelidir. Nesnel ölçütler göz ardı edilmemelidir. Atama sınavlarının şeffaflığı ve objektifliği sağlanmalıdır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin belirlenmesinde ve atanmasında liyakatın ön plana alınarak keyfiliğin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Eğitimde hesap verilebilirliğe vurgu yapılarak tarafsız bir şekilde yönetici ataması yapılması sağlanmalıdır.

Eğitim sistemimizde “meslekte asıl olan öğretmenliktir” anlayışı ile öğretmenlikte başarı gösterenlerin aynı şekilde yöneticilikte de başarı göstereceği algısı vardır. Bundan hareketle okul yöneticileri seçilirken veya atanırken yalnız öğretmenlikteki kıdem ve başarıları yeterli görülmektedir. Oysaki okul yöneticiliği çok özveri gerektiren ciddi bir görevken ve seçiminin bu denli titizlikle yapılması gerekirken, bunun için sadece kıdem ve başarıyı kıstas olarak kabul etmek doğru değildir. Okul yöneticileri seçilirken bu kriterlerin yanında birçok yeterliliğe de sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu da ancak likayat esaslı atama ve görevlendirme yapılması ile mümkün olmaktadır. Göreve uygun olma ve objektiflik ilkelerini içine alan liyakat ilkesinin, Türkiye’de kamu yönetimi uygulamalarına “güven” duyulabilmesi hususunda mutlaka uygulamaya konulması gerekmektedir (Sayan, 2017). Bu bağlamda eğitim kurumlarına gerçek anlamda fayda sağlamak adına okul yöneticiliğinin, bu görevin her anlamda gerekliliklerini tamamlamış, nitelikli, hak etmiş, işin ehli kişilere verilmesi gerekmektedir.

2.9. Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Sorunlara İlişkin Yapılmış Araştırmalar

21. yüzyıldaki teknolojik gelişmeler, şehirleşme, modernleşme, küreselleşme, eğitime talebin artması gibi etkenler okul yöneticilerinin geleneksel yönetim becerilerine yenilerini eklemelerini gerekli kılmıştır. Ortaya çıkan bu yeniliklere okul yöneticisinin ayak uydurması ve değişim karşısında dönüşüm esnekliği sergileyebilmesi adeta bir gereklilik haline gelmiştir.

Günümüzde yönetim anlayışı daha çok insan ve grup merkezli olmaya odaklanmıştır. Dolayısıyla çağdaş yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin de okul paydaşlarına değer vermesi, onları motive etmesi ve onlarla iş birliği yapması oldukça önemlidir.

Okul müdürlerinin yönetim görevi sadece okulu veya okulun paydaşlarını yönetmek değildir. Aynı zamanda ortaya çıkan problemlere de çözüm yolları bulmayı içerir. Bu noktada en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Etkili bir okul kültürünün oluşması adına problem çözme sürecinde sadece okul müdürleri değil aynı zamanda öğretmen, öğrenci ve veli birlikte hareket etmelidir.

Problem çözme süreci aynı zamanda karar verme sürecidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin ayırt edici özellikleri ortaya çıkmaktadır. Problemleri çözmeye profesyonelce bir yaklaşım sergilemesi, pratik çözümler üretmesi, mantıklı kararlar vermesi ve bunları etkili bir şekilde uygulayabilmesi okul yöneticisinin ayırt edici özelliklerini göstermektedir. Karar verme ve sorun çözme aşamasında tek bir en iyi yaklaşımın olmayacağını hesaba katarak en iyi yaklaşımın duruma en uygun yolun bulunmasının altı çizilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Yönetimin her alanında olduğu gibi okul yönetiminde de problemlerin yaşanması elbette kaçınılmazdır. Okul yöneticileri öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle, çevreyle alakalı problemlerin yanında finansal açıdan ,okulun fiziksel yapısından kaynaklı, yönetimle alakalı vb. birçok farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar ve bu sorunlar bazen eğitim kurumlarının amacına ulaşmasını engelleyebilir. Okul yöneticilerinin bu noktada problem çözme becerilerinin gelişmiş olması ve bu konuda sorumluluk almaları önemlidir. Okulun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi adına okul yöneticisinin bu engelleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Okul yöneticisi yönünden sorun çözme, okulun çevresini, imkanlarını iyi tanıyarak bu noktada oluşan sorunlara uygun çözümler geliştirmektir (Çalık ve diğerleri, 2013).

Okul yöneticileri eğitim kurumlarında birçok sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu konuda yapılan birçok araştırma vardır. Bu araştırmalardan bazıları incelediğimizde:

Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin okul yönetimi çerçevesinde karşılaştıkları problemler ve bunların okul yönetimine nasıl yansıdığını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 7 okul müdürü ile yapılan mülakatlar ile sağlanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre müdürlerin öğretmenlerden kaynaklı sorunlar, okul bütçesi, yardımcı personel işleri, çevre, eğitim ve öğretim ile alakalı birçok sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir. Öğretmenler ile ilgili yaşanan sorunlar özellikle iletişim kopukluğu, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmedeki eksiklikleri ve sorumsuzlukları ile ilgilidir. Bu sorunların okul iklimine ve kültürüne, okulun paydaşları ile ilişkiye, okul yöneticisine yönelik algıya ve okul yönetimine olumsuz yansımaları olduğu sonucuna varılmıştır.

Çınkır (2010) tarafından yapılan çalışmada ise ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin yönetime ilişkin yaşadıkları problemler, bu problemlerin nelerden kaynaklandığını ve bunların çözümüne yönelik yollar geliştirme amaçlanmıştır. Çalışmadaki veriler 165 okul müdürüne uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin maddi kaynakların yetersiz olmasından dolayı bütçe yönetimi sorunu, disiplinle alakalı problemlerden kaynaklı olarak öğrenci işlerinin yönetimi sorunu, gereksiz evrak ve bürokratik işlerin kapsamında genel ve idari hizmetlerin yönetimi sorunu, okulun sosyal faaliyetlerine yeterli kaynak bulamamaktan dolayı eğitim programının yönetimi ve okul dışından özellikle veliler ile yaşanan problemlerden kaynaklı olarak dış kaynaklı sorunlar gibi birçok sorunlar belirlenmiştir. Sorunların çözümü noktasında okul müdürlerinin belli yeterliliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.

Bayar (2016) yapmış olduğu çalışmada, okul müdürlerinin pratikte karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmadaki veriler Amasya ilinde görev yapan okul müdürleri ile görüşmeler yaparak elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin büyük çoğunluğu görevleri ile alakalı memnuniyetsizlik yaşadıklarını ve görevlerinden ayrılma ihtimallerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin yaşadıkları zorluklar şu şekildedir: Öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı

ön yargılı olup olumsuz algı oluşturmaları, sınıflarda ve okulda hoş olmayan davranışların ve şiddetin artmasıyla disiplin suçlarına davetiye çıkması, velilerin okuldan beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklı olarak okula karşı memnuniyetsizlik oluşması, Suriyeli öğrenciler sorunu, öğretmenlerin sendikalardan kaynaklı olarak bölünmesi ve birliğin sağlanamaması şeklindedir. Çalışmadan varılan sonuca göre günümüzde okul yöneticiliğinin eski dönemlere göre daha zor olduğu belirtilmiştir. Buna ek olarak göreve yeni başlayan okul yöneticileri de bu sorunlardan kaynaklı olarak ve bunlarla baş etmede zorluk yaşamalarından dolayı görevlerinden ayrılmak istemektedirler.

Karakose vd., (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, göreve yeni başlayan okul yöneticilerin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara yöneticilerin perspektifinden çözüm yolları bulmak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların en başında okulun imkanları ile ilgili olanlar gelmektedir. Okulun maddi kaynaklarının yetersiz oluşu kaliteli bir eğitim-öğretim ortamını olumsuz şekilde etkilemektedir. Buna ek olarak öğretmen, öğrenci ve veli ile ilgili yaşanan problemler baş göstermektedir. Öğretmenlerle yaşanan iletişim sorunları, öğrencilerin disiplin problemleri ve velilerin okula yönelik olumsuz tutumları buna örnek olarak gösterilebilir. Yöneticiler özellikle ilk görev yıllarında idari konularda da çok fazla problemler yaşamaktadır. Bu noktada okul yöneticisi adaylarına bu konuda rehberlik edilmesi ve eğitim verilmesi önem arz etmektedir.

Yirci ve Kocabaş (2010) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürleri açısından mentorluk programının önemini vurgulamayı amaçlamışlardır. Mentorluk, özellikle göreve yeni başlayan okul yöneticilerine destek olması yönüyle çok önemlidir. Dolayısıyla göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerine yeterince hazır olması ,eksikliklerin telafi edilmesi ve sorunlar ortaya çıkmadan önce engellenmesine yönelik olarak bu eğitimin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Her yönden nitelikli bir okul ortamının oluşması adına ve okul yöneticilerinin görevlerinin ilk yıllarında yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmesinde mentorluk programı büyük yararlar sağlamıştır.

Okul yöneticilerin yaşamış oldukları sorunlara ilişkin yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin sadece yönetimle alakalı değil birçok alanla ilgili sorunlarla karşılaştıklarını açığa çıkarmaktadır. Günümüzde okulların daha karmaşık yapılar haline gelmesine karşın okul yöneticilerin yetkileri yasal olarak sınırlandırılmaya devam etmektedir. Bu durum da başka sorunların doğmasına neden olmaktadır. Erol'a (1995) göre okul yöneticileri genellikle şu sorunlarla karşılaşmaktadır: mevzuatta alınan kararların uygulamaya geçirilememesi ve her şeyin kağıt üstünde kalması, net bir kararın alınamayarak devamlı olarak bu konuda değişiklik yapılması, bütçe yetersizliğinden kaynaklı olarak tam anlamıyla iyi bir eğitim-öğretim ortamının sunulamayışı, işin içine siyasetin karışması, yeterli araç-gereç temini yapılamaması, denetimde objektifliğin sağlanamaması şeklinde sıralanabilir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan tekniklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların detaylıca incelenip ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma etkili, her şeyi açıkça ve derinlemesine ortaya koyan araştırma tekniğidir. Araştırmada belli bir olguya yönelik olarak kişisel algıların ortaya koyularak yorumlanması amaçlanmıştır. Olgu bilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır ve bu sorunlara cevap arar (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları belirlemede, birincil kaynak olan okul yöneticilerinin görüşleri alınmış ve bununla birlikte bu konuda daha önce yapılan çalışmalar da incelenerek aralarındaki benzer ve farklı noktalar ortaya konularak yorumlanmıştır. Araştırmanın verileri, göreve yeni başlayan okul yöneticilerine uygulanan yarı-yapılandırılmış görüşme formundaki açık uçlu soruları hiçbir baskı altında kalmadan, samimiyet ve içtenlikle cevaplandırmaları sonucu elde edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Nitel bir çalışma olan bu araştırmanın çalışma grubunu; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Samsun İli İlkadım İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde göreve yeni başlayan 21 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Yani

araştırmanın probleminin çözümüne hizmet edecek kişiler gönüllülük esasına göre seçilmişlerdir. Bu çalışma için bu kadar kişi ile görüşülmesi yeterli sayılmıştır.

Bu çalışmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin bakış açısı ile okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi toplanması ve göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin sorunları ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları açık uçlu sorular olup dört sorudan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanmadan önce ilk olarak konu hakkında alan yazın taraması yapılmış ve daha sonra elde edilen bilgilerle sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu taslağı uzman görüşüne sunulmuş, uzman görüşü ışığında soruların içeriği ve sayısı yeniden güncellenerek forma son hali verilmiştir.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik bilgileri (okul yöneticisinin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, meslekteki toplam kıdemi, branşı, öğrenim düzeyi) yer almaktadır. İkinci kısımda ise göreve yeni başlayan okul yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili sorulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formunda 4 adet sorudan oluşan açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların ortaya koyulması amacı ile 21 göreve yeni başlayan okul yöneticisine yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşmeden elde edilen verileri analiz etmek için nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz yönetimi kullanılmıştır. Betimsel analizde, görüşülen veya gözlenen kişilerin görüşlerini etkili bir şekilde ortaya koymak için doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılar görüşme formunu gönüllülük esasına dayalı olarak doldurmuş ve buradan elde edilen veriler yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve bulgulara dayalı tablolar ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Öğrenim	Lisans Programı	Meslekteki Kıdem
1	Kadın	44	Bekar	Lisans	Felsefe	19
2	Kadın	29	Evli	Lisans	Din Kültürü	7
3	Erkek	49	Evli	Lisans	Denizcilik	26
4	Erkek	52	Evli	Lisans	İnşaat Teknolojileri	29
5	Erkek	34	Evli	Yüksek Lisans	Muhasebe	13
6	Erkek	47	Evli	Lisans	Tarih	25
7	Erkek	41	Evli	Yüksek Lisans	Tarih	19
8	Erkek	41	Evli	Lisans	Tarih	16
9	Erkek	47	Evli	Lisans	Metal Teknolojileri	29
10	Erkek	35	Evli	Yüksek Lisans	Matematik	13
11	Kadın	25	Bekar	Lisans	İngilizce	3
12	Erkek	44	Evli	Lisans	Biyoloji	22
13	Erkek	49	Evli	Lisans	Metal Teknoloji	26
14	Kadın	27	Bekar	Yüksek Lisans	Bilişim Teknolojileri	4
15	Erkek	42	Evli	Lisans	Tarih	20
16	Erkek	45	Evli	Lisans	Metal Teknoloji	21
17	Erkek	48	Evli	Lisans	Gemi Yapımı	24
18	Erkek	47	Evli	Lisans	Kimya	26
19	Erkek	46	Evli	Lisans	Muhasebe ve Finansman	24
20	Erkek	52	Evli	Lisans	İnşaat Teknolojileri	27
21	Erkek	43	Evli	Lisans	Tarih	17

Tablo 1’de görüldüğü üzere 21 katılımcının 4’ü kadın ve 17’si erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 25-52 arasında değişim göstermektedir. Medeni hallerine bakıldığında 18 katılımcının evli, 3 katılımcının ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların 17’si lisans, 4’ü lisansüstü eğitimini tamamlamıştır. Yöneticilerin tamamı lisede görev yapmaktadır. Meslekteki kıdemleri 1 ila 29 yıl arasında değişmektedir.

4.2. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlara Ait Bulgular

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar dört başlık üzerinde incelenmiştir. Bunlar; göreve yeni başlayan okul yöneticilerin ne tür sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunları kimlerle yaşadıkları, bu sorunlarla nasıl baş ettikleri ve göreve yeni başlayan yöneticilere önerilerin ne olduğu şeklinde incelenmiştir. Bulgularda yöneticilere kodlar oluşturulmuştur ve bu şekilde tablolar yorumlanmıştır. Yöneticilere “Y” kodu ile kısaltmalar yapılmıştır.

4.2.1. Bir Yönetici Olarak Ne Tür Sorunlarla Karşılaşıyorsunuz?

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Bir Yönetici Olarak Ne Tür Sorunlarla Karşılaşıyorsunuz? Sorusuna İlişkin Bulgular

Sorunlar	Katılımcı
Yönetmelik ve Mevzuattan Kaynaklı Sorunlar	Y1, Y3, Y4, Y6, Y10, Y12, Y18, Y19, Y21
Öğretmen, Öğrenci ve Veli İletişim Sorunları	Y1, Y2, Y5, Y6, Y10, Y11, Y13, Y16
Öğretmenlerin Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmemesi	Y2, Y5, Y9, Y10, Y11, Y17
Velilerin İlgisizliği	Y2, Y5, Y10, Y13, Y16, Y21
Evrak Yüğü	Y2, Y10, Y11, Y15, Y17
Kıdemli Yöneticilerle Uyum Sorunu	Y2, Y7, Y11, Y14
Öğretmenler Tarafından Kabulünilme	Y8, Y9, Y11, Y13
Bütçe Sorunları	Y16, Y20

Tablo 2’de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin çoğu karşılaştıkları sorunları “yönetmelik ve mevzuattan kaynaklı” olarak belirtmişlerdir. İkinci olarak “öğretmen, öğrenci ve veli iletişim sorunları” şeklinde dile getirmişlerdir. Diğer sorunlar ise sırasıyla “öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi”, “velilerin ilgisizliği”, “evrak yüğü”, “kıdemli yöneticilerle uyum sorunu”, “öğretmenler tarafından kabullenilme” ve “bütçe sorunları” şeklindedir.

4.2.3. Bu Tür Sorunlarla Nasıl Baş Ediyorsunuz?

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla nasıl baş ettiklerine ilişkin okul yöneticilerinin cevapları tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Bu Tür Sorunlarla Nasıl Baş Ediyorsunuz? Sorusuna İlişkin Bulgular

Sorunlarla Baş Etme Yolları	Katılımcı
İnsan İlişkilerinde Yapıcı Olma	Y5, Y6, Y9, Y14, Y15, Y16, Y18, Y20
Yönetmelikleri ve Mevzuatı Takip Etme	Y1, Y10, Y11, Y12, Y19
Deneyimli Yöneticilere Başvurma	Y1, Y11, Y12, Y18
Soğukkanlı ve Sabırlı Olmak	Y1, Y11, Y13, Y21
Risk Almak	Y2, Y3, Y7, Y11
Adaletli Olmak	Y9, Y13, Y19
Problem Çözücü Olmak	Y6, Y8

Tablo 4’de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan yöneticilerin çoğu karşılaştıkları sorunlarla baş etmeye ilişkin “insan ilişkilerinde yapıcı olma” cevabını vermişlerdir. Özellikle öğrenci, öğretmen ve veli iletişimini sağlamlaştırmayı ve onlarla işbirliği içinde hareket etmeyi çözüm yolu olarak sunmuşlardır. Karşılıklı anlayışın bu noktada çok önemli olduğunu dile getirmişlerdir. İkinci olarak sorunlarla baş etmede “yönetmelikler ve mevzuatı” takip etmeyi vurgulamışlardır. Diğer baş etme yolları ise sırasıyla “deneyimli yöneticilere başvurmak”, “soğukkanlı ve sabırlı olmak”, “risk almak”, adaletli olmak” ve “problem çözücü olmak” şeklindedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Yönetici görüşleri çerçevesinde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:



5.1. Tartışma

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin ele alındığı bu çalışmada, “Bir yönetici olarak ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?” sorusuna yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetmelik ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar cevabını vermişlerdir. Özellikle yönetmelik ve mevzuatın yeterince açık olmaması ve sürekli değişiklikler olması noktasını vurgulamışlardır. Dolayısıyla bunun da istikrarsızlığa sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Yine yöneticilerin büyük bir kısmı karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak öğretmen, öğrenci ve veli iletişiminden kaynaklanan sorunlar cevabını vermiştir. Okulun paydaşları arasında güçlü bir iletişim ağı kurulamamıştır. Yöneticilerin bir kısmı ise öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi sorunu ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bazen verilen görevleri savsakladıkları, öğrencilerin sorunlarına karşı duyarsız kaldıkları dile getirilmiştir ve alınan kararlar karşısında öğretmenleri memnun edemediklerini de eklemiştir. Arslanargun ve Bozkurt (2012) öğretmenler ve okul yöneticilerinin iletişiminde karşılaştıkları sorunların ortaya koyulmasının amaçlandığı çalışmada da bu çalışmanın sonucuna benzer bulgular elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar öğretmenler ve okul yöneticileri arasında iletişim kopukluğu olduğu, öğretmenlerin sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememesi şeklindedir. Diğer yöneticiler ise karşılaşılan sorunlara ilişkin velilerin ilgisizliği cevabını vermişlerdir. Velilerin öğrencilerinin durumunu düzenli olarak takip etmediğini ve bu noktada yöneticilere ve öğretmenlere destek olmadıklarını belirtmişlerdir. Evrak yükü sorununun ise yöneticilerin çok zamanını aldığını ve bundan kaynaklı eğitim-öğretime odaklanamadıklarını dile getirmişlerdir. Bir diğer sorun ise kıdemli yöneticilerle uyum sorunudur. Kıdemli yöneticiler göreve yeni başlayan yöneticiler üzerinde baskı kurmaktadır. Öğretmenler tarafından kabullenilme sorununu ise özellikle daha önce öğretmen olarak çalıştığı okulda yönetici olarak göreve başlayanlar yaşamamışlardır. Bu noktada “öğretmen” statüsünden “yönetici” statüsüne geçiş öğretmenler tarafından kolayca benimsenmemiştir. Ve son olarak birkaç yönetici bütçe sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun etkili eğitim ve öğretim ortamının oluşmasındaki engellerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. Çınkır (2010) tarafından okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre sıklıkla karşılaşılan sorunlar yetersiz maddi kaynaklar, veliler ile yaşanan sorunlar, eğitim-öğretimden kaynaklı sorunlar şeklindedir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin ele alındığı bu çalışmada “Bu sorunları kimlerle yaşıyorsunuz? Bir gruplama yapsanız nasıl gruplardınız? sorusuna yöneticilerin çoğu öğretmenler ve üst düzey yöneticiler şeklinde cevap vermişlerdir. Özellikle öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçması dolayısıyla en çok problemi öğretmenlerle yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticilerin destek vermemesi ve baskı oluşturmamasından kaynaklı olarak yine bu grupta da sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı ise veliler, öğrenciler ve yardımcı personellerle de sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle velilerin ilgisizliği ve öğrencilerin vurdumduymazlığı noktasını vurgulamışlardır.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin ele alındığı bu çalışmada “Bu tür sorunlarla nasıl baş ediyorsunuz? Göreve yeni başlayan yöneticilere önerileriniz nelerdir? sorusuna yöneticilerin çoğu insan ilişkilerinde yapıcı olarak cevabını vermişlerdir. Sorunlarla baş etmede iletişimin anahtar olduğunu belirtecek şekilde okulun tüm paydaşları ile iş birliği içinde hareket etmenin önemine değinmişlerdir. Bunun yanı sıra yönetmelikleri ve mevzuatı takip etmek cevabını vermişlerdir. Bunları sık sık takip ederek eksikliklerini giderdiklerini ve verdikleri kararları değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bir kısmı ise sorunlarla baş etmede deneyimli yöneticiye başvurma, risk almak, soğukkanlı ve sabırlı olmak, problem çözücü ve adaletli olmak yollarını öne sürmüşlerdir. Bu noktada okul yöneticilerinin sorunlarla baş etmede bazı yeterliliklere sahip olması gerektiğine işaret edilmiştir. Bunlar teknik, insancı ve kavramsal yeterliliklerdir. Teknik yeterlilikler, yöneticilerin görev alanları ile alakalı teknik bilgi ve becerileridir (Açıkgöz, 1994; Sergiovanni ve Starratt, 1988). Bu bağlamda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin sorunlarla başa çıkmada problem çözücü ve donanımlı olması teknik yeterlilikler ile örtüşmektedir. İnsancıl yeterlilikler, yöneticilerin insanlarla çalışabilme, iş birliği ve güveni sağlama, insanlarla uyum içinde hareket edebilme, bireysel farklılıkları gözetme bu yeterlilikler kapsamındadır (Başar, 2000; Sergiovanni ve Starratt, 1988). Bu bağlamda okul yöneticilerinin sorunlarla baş etmede ağırlıklı olarak insan ilişkilerinde yapıcılık ve buna ek olarak adaletli olmak cevabı insancıl yeterliliklerle örtüşmektedir. Kavramsal yeterlilikler, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip etme, okulu okul yapan tüm unsurları etkileşim içinde görebilme ve eğitim alanında karşılaştığı durumları bu kuramsal ve kavramsal perspektif ile değerlendirme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991; Kayıkçı 2001). Bu bağlamda

okul yöneticilerinin sorunlarla baş etmede mevzuatı ve yönetmelikleri takip etmesi ve bu noktada eksikliklerini gidermesi kavramsal yeterliklerle örtüşmektedir. Aynı zamanda karşılaşılan sorunları soğukkanlı bir şekilde çözmek ve risk alamak da kavramsal yeterlilikle ilişkilidir.

5.2. Sonuçlar

Bu bölümde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında yapılacak önerilere yer verilmiştir.

1. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin büyük bir kısmı karşılaştıkları sorunları yönetmelik ve mevzuattan kaynaklı olarak belirtmişlerdir. Yine sırasıyla öğretmen, öğrenci ve veli iletişim sorunu, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi, velilerin ilgisizliği, evrak yükü, kıdemli yöneticilerle uyum sorunu, öğretmenler tarafından kabullenilme ve bütçe sorunları şeklinde ifade etmişlerdir.
2. Göreve yeni başlayan okul yöneticileri sorunları en çok öğretmenlerle ve üst düzey yöneticilerle yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Daha sonra sırasıyla veli, öğrenci ve yardımcı personel şeklinde sıralama yapmışlardır.
3. Göreve yeni başlayan okul yöneticileri sorunlarla baş etmede öncelikli olarak insan ilişkilerinde yapıcı olmayı vurgulamışlardır. İletişimi kilit nokta olarak görmüşlerdir. Daha sonra baş etme yollarını sırasıyla yönetmelikler ve mevzuatı takip etme, deneyimli yöneticilere başvurma, risk almak, soğukkanlı ve sabırlı olmak, problem çözücü ve adaletli olmak şeklinde belirtmişlerdir.
4. Göreve yeni başlamış ve az da olsa deneyim kazanma fırsatı yakalamış yöneticilerin göreve yeni başlayan ve başlayacak olan yöneticilere tavsiyeleri ise şu şekildedir: Bilinmeyen ve zorlanılan noktalarda kıdemli yöneticiye danışılması gerektiği, okulun tüm paydaşları ile sağlıklı bir iletişim kurulmasının ve iş birliğinin önemini vurgulamışlardır.

5.3. Öneriler

Bu bölümde yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde ettiğimiz sonuçlarla ilgili uygulamaya yönelik ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

1. Devlet bütçesinden Milli Eğitim Bakanlığına ayrılan pay artırılmalıdır. Bu sayede okullar kaynak problemini daha kolay aşacak ve eğitimin kalitesi artacaktır.
2. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerine başlamadan önce hizmet öncesi yetiştirme eğitimleri almaları gerekmektedir. Bu noktada yöneticiler, yöneticiliğe uyum sorununu daha kolay aşabilecekler ve deneyim kazanacaklardır.
3. Okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir meslek olduğu vurgulanmalı ve profesyonelleştirilmelidir.
4. Okul yöneticisi seçmede daha net kriterler oluşturulmalı ve liyakata dayalı bir sistem esas alınmalıdır.
5. Yöneticilerin öğretmenler ve veliler ile iletişim problemini aşmaya yönelik olarak düzenli toplantılar yapılmalıdır.
6. Göreve yeni başlayan okul yöneticileri ile deneyimli yöneticiler bir araya gelerek karşılaşılan problemler ve bunlarla baş etme yolları konusunda istişare etmeli ve iş birliği yapmalıdırlar.

KAYNAKÇA

Akbaşlı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 366-377.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29), 135-150.

Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 17-35.

Arslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (4), 349-368.



- Aydın, B., Günbey, M. ve Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 1194-1205.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (t.y.). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Bozkuş, K. ve Karacabey, M. F. (2020). Okul yöneticilerinin okul liderliğinde yetiştirilme ve sorun yaşama seviyeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 34 (1), 42-57.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (Ed.). (2019). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9 (3), 1027-1036.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 103-118.
- Erol, İ. (2020). Türk eğitim sisteminde yönetici atamaları ve liyakat sistemi. D. Demirbulak ve M. Yiğit (Ed.). *Eğitim Bilimlerinde Akademik Çalışmalar* (121-135). Lyon: Livre de Lyon.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6) 133-156.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetiminde rol oynayan öğeler*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Karakütük, K. ve Özbal, E. Ö. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözmede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48 (223), 33-60.
- Karakose, T., Yirci, R., Kocabas, I. (2014). A Qualitative Study Of The Novice Principals'problems In The School Management Process And Solutions. *Pakistan Journal of Statistics*, 30 (6), 1365-1378.
- Keman, F. Y. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Morris, M. (2005). *First time manager: the first steps to a brilliant management career*, Kogan Page Ltd: London.
- Özdemir, A. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim, yönetimde liderliğin çalışanların performansına etkileri ve Beylikdüzü ortaöğretim kurumları örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (2020). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını
- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (37), 172-188.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (18), 514-527.

Yetim, G. ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 13-32.

Yirci, R., Kocabas, I. (2010). The importance of mentoring for school principals: A conceptual analysis. *International Journal of educational leadership Preparation*, 2(5), 1-7.

EKLER:

1. GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaygın şekilde karşılaştıkları sorunlar ele alınıp, incelenecektir. Bu çalışma gönüllülük esasına dayalı olup araştırmanın herhangi bir evresinde katılımcının çıkma hakkı saklıdır. Katılımcıların kimlikleri bilimsel etik gereği saklı tutulacaktır. Bu çalışma tezsiz yüksek lisans projesi olup yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle soruları samimiyetle cevaplandırmanızı rica ediyorum.

Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan

Medeni Haliniz: () Evli () Bekar

Yaşınız:

Mesleğinizdeki Toplam Kıdeminiz:

Branşınız:

Öğrenim Düzeyi.....

SORULAR

1. Bir yönetici olarak ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
2. Bu sorunları kimlerle yaşıyorsunuz? Bir gruplama yapsanız nasıl gruplardınız?
3. Bu tür sorunlarla nasıl baş ediyorsunuz?
4. Göreve yeni başlayan yöneticilere önerileriniz nelerdir?

