

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih Yasin KEMAN

İstanbul
Nisan, 2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih Yasin KEMAN

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

İstanbul

Nisan, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA (Danışman)

Üye Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Doç. Dr. Mustafa Yüksel ERDOĞDU

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

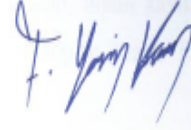
.....
Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Fatih Yasin KEMAN



ÖNSÖZ

Araştırmada İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin sorunları incelenmiştir. Bu ilçe yeni bir ilçe olması, yeni kurulan okul sayısının fazla olması, sürekli göç alması, farklı grupları bir arada bulundurması açısından önemlidir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlara yönelik araştırmalar mevcut olsa da ilk defa yönetici olarak başlayanların yaşadığı sorunlara yönelik olması açısından ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle bu konun araştırılmaya daha çok ihtiyacı vardır.

Araştırmanın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen akademik anlamda çok şey öğrendiğim, önerileri ile yol gösteren ve hayatım boyu kullanacağım bilgi beceri ve tecrübeleri bana katan değerli tez danışmanım Doç.Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA’ ya gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin başladığı günden bugüne kadar varlıkları ile neşe katan, ilham kaynağım olan, 2071 Türkiye’imizin lider kadrolarında olacağına inandığım; kızım Umay Göçken’e ve oğlum Utku Gökcalp’e tezimi ithaf ederim.

FATİH YASİN KEMAN
2019- ANKARA

ÖZET

GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Fatih Yasin KEMAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı: Doç.Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Nisan-2019, 138 + XI Sayfa

Bu çalışmanın amacı İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirlemek ve bu sorunların çözümüne ilişkin göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu araştırmanın katılımcıları, 60 göreve yeni başlayan okul yöneticiden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak toplanan veriler, betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar ve bu sorunların çözümleri, okul yönetimi, diğer yöneticiler, eğitim-öğretim süreci, öğretmen, öğrenci, bakanlık, il, ilçe yöneticileri ve velilerle ilgili boyutları belirlenerek yöneticilerin verdiği yanıtların temalandırılması yapılarak çözümlenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda mesleki yeterliliğin düşük olması, bürokratik işlerde yavaşlık, okul yöneticilerine yönelik olumsuz tavırlar, ödüllendirme sistemindeki eksiklikler, iletişim kurmada yaşanan sorunlar, yasal düzenlemelerin yetersiz kalması, özlük haklarındaki sorunlar, liyakat sorunu, asılsız şikâyetlerle uğraşmak zorunda kalma, iş yükünü arttırıcı evrak işleri, diğer kurum ve kuruluşların sorumluluk almaktan kaçınması, fiziki ve maddi imkânsızlıkların yetersizliği, velilerden kaynaklı sorunlar, hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması, bina kullanımı ile ilgili sorunlar, öğretmenlerin görev almaktan kaçınması ve aidiyet duygusu olmaması, öğrencilerin uyum ve disiplin sorunları, gibi sorunların, okul yöneticilerine olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni başlayan okul yöneticilerin mevzuat düzenlemeleri yapılarak yasal haklarının genişletilerek verilmesi, yöneticiliğe başlamadan önce hizmet içi eğitimler arttırılması, ödül ve performans sisteminde yenilikler, asılsız şikâyetler karşısında yaptırım, ailelere yönelik eğitimlerin arttırılması, özlük haklarında iyileştirme, atamalarda liyakat esaslı atama beklentilerinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Okul Yöneticisi, Eğitim Yönetimi,

ABSTRACT

PROBLEMS OF NOVICE SCHOOL PRINCIPALS

Fatih Yasin KEMAN

Master, Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Ass. Prof. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

April-2019, 138 + XI Pages

The aim of this study is to determine the problems faced by the novice school principals in Başakşehir district of Istanbul and to present the solution suggestions of them. The participants of this study, which were used as a qualitative research method, consisted of 60 novice school principals. The data collected by using semi-structured interview forms were analyzed with descriptive analysis method. The problems experienced by the novice school principals and the solutions of these problems were resolved by determining the dimensions of the school administration, other managers, the education process, teachers, students, ministries, provincial, district managers, and parents and by thematizing the answers given by the principals. As a result of this research, it was revealed that the problems such as low level of professional competence, slowness of bureaucratic works, negative attitudes towards school administrators, problems in rewarding system, problems in communication, inadequacy of legal regulations, problems in employee rights, problem of merit system, having to deal with unfounded complaints, paperwork increasing workload, other institutions and organizations avoiding taking responsibility, insufficiency of physical and material impossibilities, problems caused by parents, insufficient in-service training, problems with use of buildings, lack of belonging to teachers and lack of belonging, lack of sense of belonging and discipline had negative effects on school principals. It is determined that novice principals have expectations about extension of legal rights by new legislative arrangements, increasing in-service trainings before starting principal position, awards and performance system innovations, sanctions against unfounded complaints, increasing training for families, improvement in personal rights, and merit-based assignment in appointments.

Key words: Management, School principal, Educational Management

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	Error! Bookmark not defined.
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR	XI

BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.2. Amaç	4
1.3. Önem.....	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6

BÖLÜM 2.....	8
OKUL YÖNETİCİLİĞİ: KURAMSAL ÇERÇEVE VE UYGULAMALAR....	8
2.1. Yönetim.....	8
2.1.1. Yönetim Kavramı.....	8
2.1.2. Eğitim Yönetimi.....	9
2.1.3. Okul Yönetimi.....	10
2.1.4. Okul Yöneticisi	12
2.2. Okul Yönetimi.....	12
2.2.1. Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi	12
2.2.2. Okul Yöneticisinin Görevleri.....	13
2.2.3. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları.....	15
2.2.4. Okul Yöneticilerinin Rollerini	17
2.2.5. Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	18
2.3. Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması	21
2.3.1. Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Akademisi	21
2.3.2. Milli Eğitim Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları	22

2.3.3. Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi ve Atanması.....	23
2.4. Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Sorunlara İlişkin Yapılmış Araştırmalar.....	24

BÖLÜM 3..... 43

YÖNTEM..... 43

3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Çalışma Grubu	43
3.3. Verilerin Toplanması	48
3.4. Veri Toplama Aracı.....	48
3.5. Verilerin Çözümlemesi	48

BÖLÜM 4..... 50

BULGULAR..... 50

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Probleminin İncelenmesi	50
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Probleminin İncelenmesi	60
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Probleminin İncelenmesi.....	68
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Probleminin İncelenmesi	73
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Probleminin İncelenmesi	81
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Probleminin İncelenmesi	86
4.7. Araştırmanın Yedinci Alt Probleminin İncelenmesi.....	91
4.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Probleminin İncelenmesi.....	93
4.9. Araştırmanın Dokuzuncu Alt Probleminin İncelenmesi	97
4.10. Araştırmanın Onuncu Alt Probleminin İncelenmesi.....	102

BÖLÜM 5..... 108

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER..... 108

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	108
5.1.1. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin, Öğretmenler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	108
5.1.2. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Öğrenciler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	111
5.1.3. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	112
5.1.4. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Veliler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	112

5.1.5. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	113
5.1.6. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	114
5.1.7. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	115
5.1.8. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	116
5.1.9. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	116
5.1.10. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fiziki Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar	117
5.1.11. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Yöneticilikle İlgili Aldıkları Eğitimlere Yönelik Sonuçlar	118
5.2. Öneriler	119
KAYNAKÇA	121
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	138

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.2.1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....	44
Tablo 3.2.2: Katılımcılar	45
Tablo 4.1.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo.....	50
Tablo 4.1.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo.....	54
Tablo 4.1.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo.....	56
Tablo 4.2.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo.....	60
Tablo 4.2.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo.....	63
Tablo 4.2.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo.....	65
Tablo 4.3.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	68
Tablo 4.3.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	70
Tablo 4.3.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	72
Tablo 4.4.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	74
Tablo 4.4.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	77
Tablo 4.4.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	79
Tablo 4.5.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	81
Tablo 4.5.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo.....	83
Tablo 4.5.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo.....	84
Tablo 4.6.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	86

Tablo 4.6.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo.....	89
Tablo 4.6.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo.....	90
Tablo 4.7.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	91
Tablo 4.7.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	92
Tablo 4.7.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	93
Tablo 4.8.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	94
Tablo 4.8.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	95
Tablo 4.8.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	95
Tablo 4.9.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlar Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo	97
Tablo 4.9.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlarla Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	99
Tablo 4.9.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlar Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	100
Tablo 4.10.1: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fiziki Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo.....	102
Tablo 4.10.2: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fizik Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo	104
Tablo 4.10.3: Yapılan Araştırmada Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fizik Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo	105

KISALTMALAR

f : Frekans

% : Yüzde

M.E.B. : Milli Eğitim Bakanlığı

M.E.M. : Milli Eğitim Müdürlüğü



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda okulların çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlardaki dönüşümleri okul ölçütlerinin de farklılaşmasına büyük ölçüde etken olmuştur. Eğitim ve öğretime yönelik rollerin en can alıcı bölümü bu süreci yönetmekle ilgili olanlardır.

Taymaz (2003) yönetimi; örgütü hedeflenen noktalara ulaştırma, bu süreçte örgüte kaynak sağlama ve kaynakları etkin bir şekilde kullanma, belirlenen politika ve kararları uygulayarak örgütü geliştirme, işlerin yapılmasını sağlama, yapılan çalışmaların denetleme ve kontrol etme olarak tanımlamıştır. Eğitim yönetimi ise kamu alanının insan kavramı ile ilgilenen özel bir alanıdır. Eğitim yönetiminin okula uygulanması ise karşımıza okul yönetimini çıkarır.

Okul eğitim sisteminin temel birimidir. Sistem içerisindeki yeri ve önemi açısından okullar, eğitimdeki yönetim anlayışını meydana getiren tipik bir kuruluş, sistemin en stratejik parçasıdır. Okul kişiliğin şekillendiği, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetinin üretildiği, sonrasında ise sunulduğu bir yerdir. Bu kurumlar dünyanın her ülkesinde benzer veya birbirlerinden farklı örgütlenmiş olsa da amaç ve işlevsellik bakımından benzerlik göstermektedir (Başaran, 2012).

Okul yönetiminde rol oynayan en önemli kişi okul yöneticidir. Bursalıoğlu (2002) okul yöneticisini; bir okulda hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için iş görenleri örgütleyen, okuldaki tüm çalışmalarını planlayıp kontrol eden ve denetleyen kişi olarak tanımlamıştır. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda okulun işlerliğini ve gelişmesini sağlamak, onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir.

Günümüz yöneticilerinden okulu yönetirken kendilerini tanımları güçlü ve eksik yönlerini belirlemeleri, bunlar üzerinde düşünme ve gereken çalışmalarını yaparak problemler karşısında çözüm üretme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir.

Sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasal değişimler okul yöneticilerinin rollerinde değişme ve gelişmelere sebep olmuştur(Üstün, 2013).

Eğitim yöneticisinin asli görevi örgütün amaçlarını yerine getirebilmek, eğitimin kalitesini artırmak ve zamanın yeniliklerine ayak uydurabilmektir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri de oldukça önemlidir. Bu yeterliliklerin en başında eğitim yöneticisinin bireysel iletişim becerisi gelmektedir. Ancak günümüzde bu kalite yüzünden birçok eğitim kurumu sorunlar yaşamaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu sorunla baş edebilmeleri için başka bir beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bu beceri de sorun çözme becerisi olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin sahip oldukları becerilerin eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesinde arz ettiği önem anlaşılabilir (Yeşilmen, 2016).

Okul yöneticileri okula geldikleri andan itibaren değişik problemlerle karşılaşır ve bunlara çözüm üretmeye çalışır. Siyasal, teknolojik, ekonomik ve sosyolojik alanlarda yaşanan değişimler, eğitimi, okulları ve okul yöneticilerini etkisi altına almakta, yöneticilerin, karmaşık bir ortamda çalışmaya, öğrenci, öğretmen veli ve Milli Eğitim Bakanlığının diğer paydaşları ile karşı karşıya bırakılmaktadır. Günümüz eğitim ortamında yaşanan bu problemlerin çözüme kavuşturulması da eğitim yöneticilerinden beklenmektedir.

Okul yöneticilerinin bu problemlerle günlük olarak karşılaşmalarının yanı sıra bunların dışında yapmaları gereken görevleri de vardır. Bu görevler oldukça farklılık göstermektedir. Yapılması gereken bu görevleriyle ilgili yasal düzenlemeleri yönetmeliklerde bulmakta oldukça zordur. Her kurumun kendine özgü değişebilen kurum iklimi ve kurum kültürü bu görevleri farklılaştırabilir. Bu farklı kurumların yanında farklı toplumsal olgular, toplumsal yapılar, şartlar okul yöneticilerine yeni sorumluluklar ve görevlerde yüklemektedir. Eğitim ve öğretimi programını yönetme, öğrenci ilerlemesini izleme, öğretmenleri denetleme ve değerlendirme de başlıca rolleri arasında yer almaktadır.

Hızla değişen ve gelişen çalışma hayatı içerisinde, kurum yöneticisinin başarısız ve hatalı uygulamaları neticesinde ciddi yönetimsel problemler, skandallar ve krizler yaşanmaktadır. Bu problemler çalışanlarda yönetime yönelik öfke, güvensizlik, bıkkınlık, itaatsizlik, şüphe, uzaklaşma gibi birçok olumsuz inanç, duygu ve davranışın oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zaman da çalışanları olumsuz yönde

etkileyen yıldırma, psikolojik sözleşme ihlali, yabancılaşma, sinizm, tükenmişlik ve benzeri yeni sorunlarla da baş etmeleri etkili eğitim öğretim süreçlerinin yaşanması için geçerlidir. Yöneticinin sahip olduğu gücün farkında olması ve bunu eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanması çok önemlidir (Üstün, 2013).

Yeşilmen (2016)'e göre okul yönetimini etkileyen içsel faktörler; okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler iken dışsal faktörler; anne ve babalar ve baskı gruplarıdır. Okul yöneticisinin yönetim sürecinde karşılaştığı problemlerin büyük kısmı bu faktörler ile yaşanmaktadır. Bu nedenle bu tezde okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar bu doğrultuda ele alınmak istenmiştir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin göreve başlamalarıyla, mevcut sistemin içersine uyum sağlamada bir takım zorluklar çektiği aşikârdır. Bu süreçte sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olmak, yönetim süreci noktasında katkıda bulunmak, etkili ve verimli bir okul yöneticiliği için yapabileceklerini bir sistemi örgüt içeresinde kurması için geçecek sürenin dezavantajlarını, avantaja çevirebilecek bir yönetim oluşturması beklenmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal ve kavramsal bölümü çerçevesinde, gerçekleştirilen alan yazın taraması ve konu üzerine daha önce yapılmış yurt içi akademik çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın araştırma bölümü kapsamında ise İstanbul ili Başakşehir ilçesinde faaliyet gösteren okullarda yöneticilik görevine yeni başlayan okul müdür ve müdür yardımcılarının, buldukları görev esnasında karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşlerinin ortaya konulmasına yönelik nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara yönelik uyguladıkları çözümler nelerdir?” şeklindedir.

Araştırmanın temel problemi çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
2. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?

3. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
4. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
5. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
6. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
7. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
8. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
9. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
10. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim ortamında fizik şartlara yönelik yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bu süreç içerisinde öğretmenler, öğrenciler, diğer yöneticiler, öğrenci velileri, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar, eğitim denetçileri ve eğitim ortamına yönelik olarak yaşadıkları sorunların ortaya konmasıdır. Araştırmanın temel amacının yanında göreve yeni başlayan yöneticilerin yaşadıkları sorunları çözme

noktasında izledikleri yolların neler olduğu ve Milli Eğitim Bakanlığından çözüm noktasındaki beklentilerinin neler olduğunun ortaya konması hedeflenmiştir.

1.3. Önem

Müdürler bir okulun kalitesi üzerinde çeşitli şekillerde etki edebilmektedirler. Mendels ve Mitgang'a (2013) göre okullardaki öğrenme kalitesi üzerinde müdürlerin çok önemli bir etkisi vardır. Retna'ya (2015) göre ise okulların etkin yönetimine katkıda bulunan en kilit faktörlerden biri müdürlerin mesleki gelişimidir. Öğrencilerin etkili okullarda eğitim almalarını sağlayabilmek için yeni müdürlerin yeni görevlerine yeterince hazır olmaları çok büyük önem taşımaktadır (Yirci ve Kocabas 2010).

Ampirik çalışmalar öğretmenlerin performansı ve öğrencilerin katılımı üzerindeki etkileriyle müdürlerin doğrudan akademik başarıyı etkilediğini göstermektedir (Hallinger ve Heck, 1996; Heck ve Hallinger, 1999; Leithwood, 1994; Leithwood ve Jantzi, 2000; Prestine ve Nelson, 2005).

Okul müdürlerinin dolaylı olarak da öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğine dair önemli kanıtlar vardır (Woods, 2012). Müdürler okulun paydaşları, okulun vizyon ve misyonu, okulun organizasyon yapıları, meslek dernekleri ve okul kültürü üzerindeki etkileri ile öğrencilerin öğrenmesi ve performansını dolaylı olarak etkilemektedir (Hallinger ve Heck, 1996).

İlköğretim okullarında görev yapan müdürler, işbirlikçi problem çözme ve sorgulama yoluyla öğrencinin öğrenmesini geliştirebilir. Müdürler öğretmenlerin sürekli bir profesyonel gelişim sağlamasına ve öğrencilerin akademik olarak hazırlanmalarına yardım edebilmektedirler (Francone, 2017).

Okullarda öğretmenlerin işbirliği, ilgilenme ve cesaretlendirme gibi yollar ile destekleyici bir ortam oluşturulması konusunda okul müdürleri itibariyle çok yüksek beklentileri vardır (Nethels, 2010). Öğretmenlerin müdürlerden gerekli desteği almaları ve öğretmenlere mesleki gelişimlerine uygun ortam sağlanması büyük önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalara göre mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bir kısmı yaşadıkları problemler nedeniyle kısa ve orta dönemde öğretmenlik görevinden ayrılmakta olup göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleklerine devam etmelerini sağlama noktasında okul müdürlerinin çok büyük potansiyeli bulunmaktadır (Cross, 2011).

Bir konuda alan yazının da yeterince bilgi yok ise nitel araştırma yaklaşımı, bir durumu ve bu durumu etkileyebilecek birçok etmeni derinlemesine incelemesi yönüyle bu konuda oldukça işlevsel olabilmektedir (Ersoy ve Saban, 2017). Alan yazının da günümüze dek yapılan araştırmalar tarandığında okul yöneticilerinin çeşitli etmenlere yönelik olarak yaşadıkları sorunların incelendiği fakat göreve yeni başlayan okul yöneticilerine özel bir çalışmanın bulunmadığı gözlenmiştir. Buradan hareketle çalışmada elde edilen sonuçlar yeni atamalarda çeşitli çerçevelerde yaşanan sorunlar konusunda alan yazınına katkı sağlaması yönüyle önem kazanmaktadır.

Bu çalışma göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin ilk atandıklarında karşılaştıkları sorunlarla ilgili farkındalık oluşturması, okul yöneticilerinin öğrencilerle, öğretmenlerle, diğer okul yöneticileriyle. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarıyla, öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunların anlaşılıp daha önceden önlem alması, ilk defa yönetici olarak atanacaklara yaşayacağı sorunlara bakış açısı kazandırması yönüyle rehberlik etmesi açısından örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmanın Türkiye’de ilk olması sebebiyle diğer araştırmacılara örnek olması bakımından önem taşıyacağı düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığının göreve yeni başlayan okul yöneticilerini yetiştirme ve atanmasına yönelik yönetici yetiştirme, hizmetiçi eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve bunlar için eğitim programlarının hazırlanıp düzenlenmesine katkı yapabileceği düşünülmektedir. Daha sonra yapılacak araştırmalara kaynaklık etmesi açısından bu çalışma önem taşımaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan bireylerin herhangi bir etki ve baskı altında kalmadan yapılan görüşmelerde sorulan sorulara tamamen kendi görüşlerini ifade ederek yanıt verdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın verileri 2017-2018 eğitim öğretim döneminde İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmak üzere göreve yeni başlayan okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile sınırlıdır.

Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin okul yöneticisi olarak görev süreleri 3-18 ay arasında değişmektedir.

Araştırma kapsamında göreve yeni başlayan yöneticilerin yaşadıkları sorunlar yarı yapılandırılmış görüşme formunun kapsadığı nitelikler ile sınırlıdır.



BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Yönetim

2.1.1.Yönetim Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eskilere dayanan yönetim, tarihi süreç içerisinde insanlar tarafından hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Yönetenler ve yönetilenler birbirleri için pek çok efsane yaratmış ve yaşatmıştır. Bunların bir kısmı ayıklanmış bir kısmı hala anlatılıp günümüze gelmektedir. Yönetim alanında ilk tarihi kaynaklar çok eskiden yazılmıştır. Eskiden yazılmış kitapların özellik ve niteliklerinden biri de kral ve yöneticilere iş ve işlemlerin nasıl yürütüleceği hakkında vermiş oldukları öğütlerdir. (Bursalıoğlu, 2012).Yönetim tarihinin bu denli eski kaynaklara sahip olması günümüze ışık tutması açısından önemlidir. Günümüz yönetim anlayışı ile tarihsel anlayışın karşılaştırılması, demokrasi kültürünün gelişmesi yönetim tiplerinin belirginleşmesi anlamında da kayda değerdir.

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirme yanında eğitim çalışanları için yaşamı daha da kolay kılar. Bunu yapabilmek için iyi bir yönetim bilgisine, liderlik ve iletişim becerilerine gereksinim vardır. Bu niteliklere sahip yöneticilerin istihdamı çok önemli bir hadisedir (Cemaloğlu, 2005: 250). Bu şekilde kendi alanında yetkin olan yönetici adayı daha kolay bir şekilde istihdam edilebilmektedir. Liyakat esaslı bir sistemin kurularak nitelikli yöneticilerin atanması da önem arz etmektedir.

Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi, çağdaş ülkelerde eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir. Eğitim bakımından öğretmenlik gibi, yöneticilikte bir meslek olmuş durumdadır. Eğitim sistemimizde günümüze dek yaşatılan “meslekte esas öğretmenliktir” sloganı, zamanla ikiyüzlü bir kılıç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca öğretmenlikten başka uzmanlık kabul etmediğinden; eğitimde yöneticilik, politikacılık, programcılık, araştırma ve rehberlik gibi uzmanlık alanlarının gelişmesi ve uzman elemanların kullanılmasını engellemiştir. Yönetim ve eğitim birer meslektir. İkisinin ortak uzmanlık dalı olan eğitim yönetimi de bir meslek olmuş bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2012: 222).

Yönetim, bilimi çok geniş bir alana hitap etmektedir. Bu noktada yönetimin sanat mı, bilim mi olduğu günümüze kadar sorulan bir soru olmuştur. Yöneticilerin ve adaylarının sahip olması gereken özellikler ile yöneticiliğe ilgi duyan, istemesi ve idrak etmesi açısından bir sanat, yöneticinin görevlerinin tam olarak ifade edebilmesi için gerekli olan çıkarımlar, ilkeler ve teknikler bakımından bir bilim olduğu söylenebilir (Taymaz, 2011: 20).

Yönetim sürecinde; kaynakların örgütlenmesi, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi bir bütün halinde işlemedir. Yönetim; insanları iş ile ilgili yönlendirme, onlara iş yaptırma bilim ve sanattır. Sistemin amaçlarına ulaşması ve çalışanların iş hayatlarından doyumunu sağlaması yönetim alanında temel bileşendir. Bu noktada kurumsal yapının hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak en uygun yönetim biçiminin seçilmesi önemlidir (Balcı, 2006: 251). Çünkü bunları yapılmasıyla birlikte yönetim alanında yaşanan aksaklıklar giderilip çalışanların daha verimli çalışması sağlanmış olur. Bu nedenle yöneticilerin kendi alanında uzmanlaşmış ve yetkin kişilerden oluşması önemlidir.

2.1.2.Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, durağan olmayıp sürekli gelişen kendine yenilikler katan bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim yönetimi oldukça geniş bir alandır. Eğitim sistemimizin merkezdeki örgütleri ve yerel düzeydeki örgütlerinin yönetimi, okullardaki yönetimi, eğitim için hizmet sunan yönetimlerin, buna benzer düzeylerde yönetim etkinlik ve eylemler gerçekleştirmektedir. (Keskinkılıç, 2007: 227). Eğitim yönetimi, okul yönetimini de kapsayan bir alandır. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ifadeleri, okulu ve okul yönetimini de kapsar (Şişman, 2012: 200). Bununla birlikte eğitim yönetimi; eğitim kurumlarında yer alan insan kaynakları, sermaye, zaman, malzeme ve diğer öğelerin daha etkin ve daha verimli kullanılması; yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim alanına ilişkin politika, karar verme ve amaçların gerçekleştirilmesiyle eğitim yönetimi ilgilidir. Eğitim yöneticileri bu eylemleri gerçekleştirilirken yönetim kuram ve ilkelerinden yararlanırlar (Kaya, 1984). Eğitim yönetiminin pak çok tanımı yapılmıştır. 1982'de toplanan XI. Milli Eğitim Şurası'nın önerilerine göre, eğitim yönetiminin tanımı ve görevleri şöyledir: Eğitim yönetmeni, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada

yetişmiş uzmandır (Başaran ve ınkır, 2011: 194). Farklı bir görüşle eğitim yönetimi, toplumun sahip olduğu bireyi yeniden şekillendirerek geleceğini kontrol etme girişimi olarak söylenebilmektedir. Eğitim yönetimi kendine has özellikleri ve nitelikleriyle nedeniyle diğer yönetim alanlarından ayrılığı görülmüştür. (Oktay, 2009: 193).

Eğitim yönetimi, eğitimi gerçekleştirebilmek için madde ve kişilerin temel kaynaklarını kullanma sürecidir. Yönetici, eğitimci ve talebeler eğitim yönetiminde üç önemli g kaynağıdır. İnsan kaynaklarını işleyen, en değerli kaynak eğitimci. İşlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten ise eğitim yöneticisidir. Eğitim yöneticileri, öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, eğitimcilerin verimli bir şekilde çalıştırılması, onlarda en üst düzeyde verimin sağlanması için uygun ortamı ve okul iklimini oluşturacak kişidir (elik, 2012: 23). Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamak eğitim yönetiminin görevidir. Eğitim kurumlarını, Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumlu olanlar eğitim yöneticilerdir (Taymaz, 2011: 20).

2.1.3.Okul Yönetimi

Sosyal yaşamın gereklerinden biri olan yönetim insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Dolayısıyla burada meydana gelen gelişmeler ve değişimler eğitimi de etkilemiştir. Bu değişme ve gelişmelerden okullarda etkilenmiştir. Eğitimde kalitenin arttırılması için yönetim alanında ortaya çıkan gelişmeler eğitim örgütlerine de uyarlanmıştır (Summak ve Karadağ, 2009: 131). Okul; üniversite, fakülte, enstitü, ilkokul, ortaokul, lise, ıracılık eğitim merkezi, halk eğitim merkezi gibi eğitimleri veren ve farklı isimlerle anılan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul, eğitim yönetiminin ağırlık merkezini teşkil eder. Çünkü eğitim hizmetini veren yer okuldur. Eğitim insana yönelik bir hizmet; okul, eğitim hizmetini veren bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve sıkı bir düzene sahip insani bir çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır. (Şişman, 2012: 200).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi arasında bazı farklılıklar vardır. Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro

düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2010: 119). Okul, bir alt sistem olarak eğitim sisteminin en uç noktasında yer alır. Okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında koalisyonu oluşturmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okul yönetiminin temel amacıdır. Okulun kaynaklarını sağlayıp bütünleştirerek diğer insanlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak okul yönetiminin asli görevidir. Okulların her türlü ihtiyaç ve insan kaynaklarını bulmak ve planlanan eğitim hizmetlerinin üretilmesini sağlamak okul yöneticilerinin sorumluluk alanındadır. (Şişman, 2012: 215).

Okul örgütünü, okul müdürü yönetir. Okul müdürünün görevini başarı ile yerine getirebilmesi, kendi rolü ile okuldaki diğer çalışanların rollerini doğru anlamasına ve davranışlarını buna göre ayarlamasına bağlıdır (Sarpkaya, 2013: 121). Bu noktada okul, çalıştırdığı personel bakımından diğer kurumlardan farklıdır. Diğer kurumlarda yöneticiler ile astlar arasında kapasite ve kültürel öğeler bakımından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar mevcuttur. Ancak okullarda yöneticiler ile öğretmenler arasında böylesine bir fark bulunmaz. Okulların sahip olduğu bu özelliğin iki şekilde yansımaları görülür. Birincisi, yöneticisi ile aynı eğitime sahip öğretmen kendini daha özerk hissedebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların aynı bilgi ve birikime sahip olması ilişkilerin ve işleyişlerin daha nitelikli olmasını sağlayabilir (Erdoğan, 2010: 122-123). Okul yöneticileri ile okul personelinin arasında eğitim ve kültür farkının olmaması iş birliğini ve koordinasyonu kolaylaştırır ve katılımcı bir yönetim anlayışının uygulanmasına imkân tanır.

Okul yöneticileri açısından önemi artan bilgi, beceri veya yeterlik alanları şöyle sıralanabilir (Cranston, Enrich ve Kimber, 2003 akt. Özdemir, 2012: 93):

- Stratejik liderliğin çeşitli boyutları – insan, okul ve eğitim,
- Stratejik yönetimin çeşitli boyutları – kaynaklar, bütçeleme, personel alma, sorumluluk,
- Liderlik, vizyon oluşturma, kültürel değişim,
- Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkan eğitimsel gelişmelerin bilgisi,
- Eğitim sektörünün ötesinde daha geniş düzeyde örgütsel değişim ve gelişmelerin bilgisi,
- Bu gelişmeleri yorumlama ve anlamlandırma yeteneği,

- Belirsizliği yönetme ve belirsizlik durumunda liderlik bilgisi,
- Kişilerarası insani beceriler – iletişim, iş birliği, danışma, görüşme, müzakere, ikna etme, çatışma çözebilme,
- Yetki aktarma ve astlara yetki verme yeteneği, çoklu liderlik rollerini gerçekleştirme,
- Etkili zaman yönetimi, öncelikleri belirleme ve bu önceliklere göre hareket etme yeteneği,
- Çeşitli baskıların ve farklı isteklerin olduğu bir ortamda çalışma yeteneği,
- Beceri eksikliklerini ya da yetersizliklerini belirleyebilme yeteneği,

2.1.4.Okul Yöneticisi

Okul yönetiminin en önemli öğesi olan okul yöneticisi kavramına baktığımızda Erdoğan (2004) yöneticiyi, insanların belli bir amaç için bir araya gelerek kendilerini hedefe ulaştıran uyumlu çalışmaları işbirliği içinde etkili ve verimli sürdürülecek biçimde yönetmek sorumluluğunda olan kişi olarak tanımlamıştır. Farklı bir ifade ile yönetici, bir örgütte sevk ve yönetim görevini yürüten en üst düzeydeki kişidir.

Yönetici, insan olduğu için kendine has davranış özelliklerine sahip olması doğal bir süreçtir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar, çalışanların kendi bireysel özelliklerini diğer bireylerle dikey-yatay ve köşeden köşeye (diagonal) ilişkilendirdiği, bağlantı topluluğundan oluşan bir labirent olarak düşünülebilir. Bu noktada yöneticilik her biri farklı yapı ve özellikte olan insanların oluşturduğu karmaşık ilişkiler topluluğunu, organizasyonu amaçlarına ulaştırmak amacıyla yönlendirmek, yönetmek olarak da ele alınabilir (Koçel, 2005). Okul yöneticilerinin kendi ellerindeki olanakları daha iyi değerlendirmesi elindeki kaynakları iyi ve verimli kullanmasıyla ilgilidir.

2.2.Okul Yönetimi

2.2.1.Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Yönetim, önceden kararlaştırılan amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Bunu yaparken yönetim, örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak zorundadır. Bu ise bilimsel bir koordinasyon gücü ister (Bursalıoğlu, 2012: 15-16).

Okul yönetiminin pek çok görevi vardır. Bu bağlamda okul yönetiminin esas görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Okul müdürlerinin ve yardımcılarının görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2011: 57).

Örgüt ve yönetim kavramlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak pek mümkün görünmemektedir. Örgüt ile yönetim iç içe işler; fakat başlangıç noktası olarak yönetim değil, örgüt seçilmelidir. Çünkü örgütü amaçlarına uygun yaşatmak yönetimin görevidir. Bu itibarla okul yöneticisi kendini değil okulunu ön planda tutmak ve kurumunu önceden belirlenmiş amaçlarına göre yaşatmak durumundadır. Başlangıç noktası olarak örgütü alan okul yöneticisi, sıkıntıya düştüğü zaman ya da sorun yaşadığında okulun amaçlarından feragat etmek zorunda kalmayacak özellikte olmalıdır. (Bursalıoğlu, 2012: 16).

Günümüzde okul yöneticilerine çok ciddi sorumluluklar yüklenmiştir. Okul yöneticisinin yetki ve sorumlulukları okul yönetiminin önemi arttırmaktadır. Eğitim sisteminin başarısının, okul başarısına bağlı olması da okul yöneticiliğinin önemi arttırmaktadır. Okul ne kadar iyi yönetilirse verilen eğitim de o kadar iyi olur. Dolayısıyla sistem de başarılı olur (Balcı ve Aydın, 2003: 29).

Yöneticiler kurumlarını yönetim anlayışı içerisinde yönetmelidirler. Okul yönetmeni, eğitim iş görenlerini yerinde, dozunda ve zamanında yönetime katarak yönetimi kolaylaştırabilir. Çalışanların, yönetime katılımıyla, aralarındaki çatışmaları ve uyuşmazlıkların aza indirilebilir; ortak alınan kararların uygulanması kolaylaşabilir; çalışanların işten doyumunu yükselebilir; böylece ortak amaçlara hizmet ederek gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. (Başaran, 2011: 201).

2.2.2.Okul Yöneticisinin Görevleri

Bir kurumda yönetici, kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır (Taymaz, 2011: 26). Amaçları doğrultusunda ve kurumun ihtiyaçlarına göre onu ayakta tutan yöneticinin karar vermesi ve bunları uygulamaya geçirmesi, bunlarla ilgili planlama yapması ve planları yürütme, örgütsel düzenleme ve çalışmaları yapması, kurum işleyişinin sağlanması için personel ve çalışanlar arasında iletişimi kurması bununla ilgili çalışmaları yapması gerekir.

İnsanların fizyolojik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları vardır. Eğitim-öğretim görme, kendilerini ve yaşadıkları çevrelerini tanıma, kendileri ve çevreleri ile barışık olma, bir meslek edinme gibi temel ihtiyaçlar bunlardandır. Okullar bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan kurumlardandır. Okulların bu ihtiyaçları karşılayabilmeleri için amaçlarına uygun olarak yönetilmeleri gerekir (Keskinkılıç, 2007: 257).

Dünya çok hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşamakta ve insanların ihtiyaçları da değişmektedir. Sosyal alandaki bazı değişimler ve gelişmeler, okul yöneticilerinin geleneksel yeterliklerinin yanında, başka yeterliklere sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir. Demografik gelişmeler, ekonomik değişimler, devlet kurumlarının etkisi (ulusal ve yöresel), medya ve diğer kitle iletişim araçlarının etkisi gibi sosyal etmenler okul yöneticisinin işini zorlaştırmaktadır (Sarpakaya, 2013: 125).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri de olmalıdır. Öğretim lideri, öğretim sürecini vurgular; öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Bir okul üzerinde etkisi ve gücü olan üç önemli öğeden söz edilebilir. Bunlar, çevre, okul personeli ve öğrencilerdir. Bu öğeler, okulun eğitim-öğretim ve diğer etkinliklerinin biçimlendirilmesine, okul başarısına ve hedeflerine ulaşma derecesine etki ederler. Okul yöneticilerinin görevi, öğretimsel bir lider olarak, eğitim- öğretim kalitesini yükseltecek biçimde bu öğeleri yönetmektir. Okul personelinin, çevrenin ve öğrencilerin, okulda başarının artırılmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi için okul yöneticisi, okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmaya, öğrenci başarısını ön plana çıkarmaya, öğretim programlarında bütünlük sağlamaya, okul personeli ile işbirliği içinde etkili bir iletişim gerçekleştirmeye, çevrenin ve ailelerin desteğini almaya çalışmalı ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994,Chell, 1995; Akt. Özdemir ve Sezgin: 2003).

Chell, okul yöneticilerinin beş genel özelliği olduğunu belirtmekte ve bu genel özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- a) Bir vizyona sahiptir. Hedeflerin herkes tarafından anlaşılmasına çalışır, hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kontrol eder.

- b) Vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır, okulun tamamına yayılmış hedefleri ve beklentileri vurgular.
- c) Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.
- d) Okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi, ne derece iyi yaptıklarını görür.
- e) Bilgiyi harekete geçirir. Gerekğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak, eğitim-öğretim etkinliklerine katkıda bulunur (1995; Akt. Özdemir ve Sezgin: 2003)

Okul yöneticilerinin gündelik olarak karşılaşılabilecekleri birtakım sorunlar olabileceği gibi bunlara bağlı olarak yapmaları gereken birtakım görevleri vardır. Söz konusu görevler, oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bunların hepsini, okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili olarak hazırlanmış resmi belgelerde bulmak mümkün değildir. Her ülkenin kendine özgü, ekonomik, politik, sosyal özelliklere göre de değişebilen bu görevler, bazı yönlerden farklılaşabilir. Ayrıca değişen toplum yapısı ve şartlar, okul yöneticilerine yeni görevler yükleyebilir.

Bütün bunlara yönelik olarak okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu yönetmelikler ile okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarının ne olduğu ile ilgili yöneticiler bilgilendirilmiştir olup yapacakları şeyler açığa kavuşturulmuştur. Ancak toplumsal yapıda meydana gelen değişimlerden dolayı yöneticilerin rolleri de sürekli değişme ihtiyacı duymaktadır. Değişen ihtiyaçlara bağlı olarak yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları da yönetmeliklerle sürekli güncellenmektedir.

2.2.3.Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Eğitim sisteminde okulu müdür yönetir, anlayışı yaygındır. Okulun büyük veya küçük olması yönetim ilkelerini etkilemez. Yönetici, insan ve madde kaynaklarını sağlar ve yönlendirir. Yönetici, davranışlarında ve eylemlerinde öncelikle okulunu düşünmek zorundadır (Taymaz, 2011: 81). Okul müdürü okulların Türk milli eğitiminin amaçları doğrultusunda hizmet vermesinden birinci derecede sorumludur. Müdürler yönetim alanına giren konularla ilgili tedbirleri almak ve yetkisini aşan konuları üst makamlara bildirmekle yükümlüdürler (Oktay, 2009: 123).

Günümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları eskiye göre daha karmaşıktır. Çünkü toplumun yöneticilerden beklentileri ve okulun öğrencilere kazandırması gereken şeyler zamanla değişime uğramıştır.

Okul yöneticileri meslektaşları olan öğretmenlerin arasından seçilerek atanır. Müdür, seçilmiş yönetici olarak okula dayalı yönetimin temel özelliğidir. Okula dayalı yönetimde müdürlerin sadece sorumlulukları artmaz aynı zamanda önemleri de artar. Oswald'e göre müdürler; okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi alanlarda daha fazla yetki ve sorumluluklara sahiptir (Keskinılıç, 2007: 10).

Bilgi çağında eğitim kurumlarının geleneksel yaklaşımlardan sıyrılarak daha modern bir anlayışla işletilmesi gerekmektedir. Okulların çağdaş anlayışla yönetilmesinde ve işletilmesinde okul müdürlerine çok büyük sorumluluklar düşmektedir. "Bir okul, müdürü kadar iyidir." sözü okul yöneticilerinin sorumluluklarını çok iyi vurgulamaktadır. Okul yönetiminde yaşanan sorunların azaltılmasında okul müdürlerinin sorumluluk bilinciyle hareket etmelerinin ve okulu bu sorumluluk anlayışıyla yönetmelerinin çok büyük katkısı olur. Bu noktada okul müdürlerinin engin bir zekâya, enerjiye, cesarete, sabra, anlayışa ve geniş bir kültüre gereksinimleri vardır. Bu niteliklerin hepsine birden sahip olmak belki zordur; ama imkânsız değildir. Yönetici yetersiz olduğu anlarda çevresindekilerden yararlanmayı bilmelidir (Memduhoğlu, 2007: 95). Çünkü bir eğitim kurumunda eğitim programlarının uygulanmasından ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumlu olanlar okul yöneticileridir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002: 146).

Okulların toplumun değişik katmanlarına yönelik farklı amaçları vardır. Bu amaçları bir bakıma toplumun değerleri belirler. Dolayısıyla okul yöneticisinin sorumluluğu yalnız okul değildir, ona yön veren değerleri de geliştirmektir. Örgütü başarıya götürmeye çalışırken kurumun başarısını gözden kaçırmak liderlerin en büyük hatasıdır. Bu hataya düşen liderler, başarısızlığa uğrayabilir (Bursalıoğlu, 2012: 209-210).

Okul yöneticilerinin rollerini tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için son derece tarafsız olmalıdırlar. Bu noktada yöneticiler siyasi açıdan tarafsızlığını korumalı ve aynı davranışı astlarının da göstermesini sağlamalıdır. Öğretmenler ve yöneticiler kamu görevlisi olarak siyasi bakımdan tarafsızlık ilkesine sonuna kadar bağlı kalmak zorundadırlar (Kaya, 1996: 155).

2.2.4.Okul Yöneticilerinin Rollerini

Toplumdan topluma kültürden kültüre okul yöneticilerinin rollerini değişmektedir. Ülke yönetimi fark etmeksizin eğitimin yapıldığı yer okuldur. Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de okul müdürünün rolü değişmektedir. Ülkenin yönetim yapısı ister merkezi isterse yerinden yönetim özelliği gösteriyor olsun, sonuçta eğitim ve öğretimin yapıldığı yer okuldur. Bu yüzden olsa gerek birçok yönetici tarafından “Bir okul, müdürü kadar okuldur.” Tabiri sürekli kullanılmaktadır.

Günümüz okullarının yapısı ve işleyiş tarzı değişmiştir. Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 2012: 142). Bunların dışında yöneticilerin önemli rollerini arasında, okuldaki öğrenci, öğretmen, personel vb. kişilerin gelişimlerini desteklemek ve kendi alanlarında başarılı olmalarını sağlamaktır. Bunun gerçekleşmesi içinde okuldaki personel ve yöneticilerin birlikte koordineli olarak hareket etmesi gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin, okulda gerçekleşmesi öngörülen değerleri belirleme, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri bunları gerçekleştirme doğrultusunda motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi, kültürü oluşturma ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları ustaca çözme, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevlerinden söz edilebilir (Şişman,2012: 19,20).

Rol konusunda okul yöneticisi, merkez örgütü yöneticilerinden daha şanslı görünmektedir. Yönetmelikler ve gelenekler okul yöneticisinden beklenen rolü, az da olsa aydınlatmıştır. Ancak, mevzuattaki boşluklar yüzünden, okulundaki üyelerin rol beklentilerini karşılayacak yetkide değildir (Bursalıoğlu, 2012: 203). Okul yöneticisi yasa ve yönetmeliklerle kendisi için tanımlanmış olan rol ve sorumlulukların yanında, okulunu geleceğe hazırlayan kişi olmalıdır. Bu bağlamda geleneksel rol ve sorumluluklarının ötesine çıkmak zorundadır (Sarpkaya, 2013: 338). 1980’lerden sonra yaşanan mega eğilimler ile 2000’li yılların okul yöneticilerinden yeni roller beklendiği anlaşılmaktadır. Stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme, okulu pazar ilkeleri anlayışıyla yönetebilme, okulun yaşam boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlama, okul geliştirebilme bu rollerden bazılarıdır (Balcı, 2011:

133). Türk eğitim sistemi incelendiğinde pek çok okul türü olduğu görülecektir. Bu okul türleri arasında birtakım farklılar bulunsa da genel olarak hepsi birbirine benzer. Bununla birlikte her okulun kendine özgü bir kültürü ve iklimi vardır. Bunun yanı sıra her okulun çevresi ve personelinin niteliği de farklıdır. Bu nedenle her okul yöneticisinin rollerinde de farklılıklar olacaktır. Okul yöneticileri geleneksel rol ve sorumluluklarının ötesine geçerek, yasaların kendisine verdiği rollerin yanında okulunu geleceğe hazırlayan kişi olmak durumundadır (Sarpkaya, 2013: 339).

Günümüzde eğitim alanında değişim ve çeşitlilik geçmişe göre ciddi bir artış göstermiştir. Bunun yanında okul geliştirme ve yeniden yapılanma çabaları da eğitim ve okul yöneticilerine daha fazla sorumluluk yüklemiştir. 1980'lerden sonra yapılan akademik çalışmalarda okul yöneticilerinin değişen rolü daha fazla yer almaya başlamıştır. Okullarda gerçekleştirilen değişimlerin etkililiği ile okul yöneticilerinin rolleri arasında ciddi bir ilişki olduğunu araştırma sonuçları ortaya koymuştur. Okul yöneticileri, değişimi başlatacak ve yönlendirecek liderler haline gelmektedir (Fullan'dan aktaran Keskinliç, 2007: 156). Okul yöneticilerinin görevlerindeki değişimler, rollerini de değiştirmiştir. Bu rol sekreterlikten başlayarak örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı ve işletmeciliğe kadar gitmiştir. Ancak bu bölünmeler okul yöneticilerinin çevre liderliği rolünü olumsuz olarak etkilemiştir. Eğitim sistemimizde tam olarak uzmanlaşmamış okul yöneticilerimizin çevre liderliği rolünü ne düzeyde yerine getirdiği de tartışılır (Bursalıoğlu, 2012: 203).

2.2.5.Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Yöneticilerin nitelikleri, yetki ve sorumlulukları ve karar sürecindeki etkinliği eğitim sistemimizin en temel yönetim sorunlarından biridir. Eğitim ve okul yöneticileri toplumsal hedeflere ulaşılması, bireysel yeteneklerin kazandırılması gibi konularda öncelikli olarak sorumluluğu olan kişilerdir. Yöneticilerin sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmeleri ve yetkilerini adil bir şekilde kullanabilmeleri için gerek bireysel olarak gerekse yönetim konusunda uzmanlaşmaları gerekir. Eğitim ve okul yöneticilerinin yetkilerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanma, bir vizyon oluşturarak bu vizyonun paylaşılmasını sağlama gibi yeterliklere sahip olması örgütsel verim açısından son derece önemlidir (Mozakoğlu, 2000).

Araştırmacılar örgütün pek çok tanımını yapmışlardır. İnsanların tasarlanan amaçları gerçekleştirmek için oluşturdukları iş birliği sistemi örgüt olarak tanımlanabilir. Örgütün başarılı olabilmesi için işlerin uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılması lazımdır. Bizim eğitim sistemimizde tam anlamıyla bir uzmanlaşma söz konusu değildir. Eğitim sistemimizi etkisi altına alan “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışına bağlı olarak eğitim ve okul yöneticileri ve denetçileri için aranan ortak ve en önemli özellik öğretmen olmaktır (Şişman, 2012: 203).

Okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için bazı teorik verileri sahip olmaları gerekir. Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim-öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir (Erdoğan, 2010: 128). Yönetim kavram ve kuramlarında yeterli olan bir yönetici, yönettiği eğitim örgütünün bütünlüğünü, alt sistemleri arasındaki ilişkileri ve örgütün öbür örgütler arasındaki yerini görebilir; örgütünü yenileştirmeyi, örgüt içi çatışmaları ve kümeleşmeleri yönetmeyi becerebilir (Başaran, 2011: 206).

Asrımız iletişim çağı olarak adlandırılmakta ve iletişim ağları ile dünya bir köy haline gelmektedir. Bu bağlamda okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlemesi konularında yetişmiş olması gerekir (Bursalıoğlu, 2012: 112). Okul yöneticileri, kurumlarına yön verecek olan amaçları oluşturmak, bunları gerçekleştirebilecek iklimi sağlamak ve kurum içi sorunları çözmek için çaba göstermelidir. (Erdoğan, 2010: 135). Yönetici ve öğretmenler arasında açık, şeffaf, empatik ve en önemlisi de saygıya dayalı bir iletişimin olması çok önemlidir (Oktay, 2009: 339).

İnsanları etkilemek yönetimin özünü oluşturur. Toplumsal değerlerin sürekliliğini ve bireylerin hayata uyumlarını sağlama, dünyada ve ülkemizde meydana gelen değişme ve gelişmelere göre öğrencileri ve toplumu yetiştirme eğitim kurumlarının görevlerindedir. Bu noktada okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri çok önemli bir role sahiptir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2012: 5).

Okul yöneticileri okulu ve okul içerisindeki her durumu iyi analiz edebilmelidir. Okul yöneticisi etrafında bulunan kişileri etkileyebilmeli, okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirebilmelidir. Ancak etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik duruma göre değişik yöntemlerle etkilemelidir (Erdoğan, 2010: 135).

Eğitim kurumlarında pek çok öğe zaman zaman ön plana çıkmaktadır. Ancak okul yönetiminin öncülü insandır. İnsan yapısı gereği yergiden değil övgüden hoşlanır. Asık bir surat ve resmiyet yerine, tebessümü ve samimiyetti tercih eder. Kişiliğine saygı gösterilmesini ister. Bu itibarla yöneticinin yönetilenlerin kişiliklerine saygı göstermesi onu başarılı kılan etmenlerden biridir. Bu nedenle de okul yöneticisinin, insan psikolojisi konusunda yeterli eğitimi alması gerekir (Çelikkaya, 1999).

Okul yöneticisi öncelikle kurumuna bir vizyon belirlemeli ve okulun bu vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmelidir (Erdoğan, 2010: 135). İyi bir yönetici çok çalışan, çok iş yapan değil, gerekli organizasyonu sağlayarak iyi insan çalıştıran kişidir. İşin yapılma aşamasında değil, sonuç aşamasında devreye girmeli ve değerlendirmeyi yapmalıdır, böylece saha az enerji harcamış olur ve yeni işlere zamanı ve enerjisi kalır (Oktay, 2009: 378).

Yönetim alanında iletişim vazgeçilmez bir öğe olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerinin bu alanda kendini yetiştirmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemeli ve bununla ilgili kendini geliştirici çalışmalarda bulunmalıdır. Bunu yapabilmesi öncelikle sosyal psikoloji, grup dinamiği, gruplarla ilgili yapılabilecek çalışmalarla ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2012: 113). Hem yönetim alanında hem de iletişim alanında kendini yetkin hale getiren bir yöneticinin görevini başarıyla sürdürmesine ve örgüt içerisinde sağlam bir yapının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Bunu başarması öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında güçlü bir bağın oluşturması sağlanacaktır. Bu şekilde güçlü bir yaklaşımla öğrenci ve öğretmenler arasında başarının yükselmesine neden olacaktır.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar da dikkate alındığında, okul yöneticilerinin beklenen yöneticilik davranışlarının da birbirinden farklılaşabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, özellikle eğitimle ilgili yasal düzenleticiler, üst yöneticilerin beklentileri, okulun yapısı, program, öğretmen ve öğrenci profili, okulun içinde yer aldığı sosyal ve kültürel çevre gibi bazı etmenler, okul yöneticilerinin davranışlarını belirleyici ve sınırlayıcı olabilmektedir(Şişman,2012: 59)

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerlerdeki olanakları geliştikçe, bilgi ve tecrübeleri arttıkça öğretim liderliği davranışlarını daha da çok sergiledikleri açıklanmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını tanımlayan yasa ve mevzuatlar yeniden gözden geçirilmeli ve müdürlerin öğretim lideri olarak hizmet vermesine olanak sağlayacak gerekli değişiklikler yapılmalıdır(Bozkurt,2013: 38).

Bursalıoğlu' ya (2012) göre okul yöneticilerinin takip edebileceği eğitim ile ilgili strateji ve konuyla ilgili temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir;

- İletişime olumlu görüşlerle başlamak,
- Paydaşlarının katılım ve işbirliğini sağlamak,
- Çalışmalarında çevresindeki liderlerden de istifade etmek,
- Katılanları motive etmek,
- Daha önce başarılan faaliyetleri ortaya koymak,
- İhtiyaç ve doyum dengesini kurmak,
- Bilgi kirliliğini gerçeklerle engellemek,
- İletişim sorunlarını tespit etmek ve değerlendirmek,
- Diğer fikirlere saygı göstermek,
- Önemli haberleri tekrar etmek,
- Her türlü iletişim aracından ve kanalından yararlanmak,
- İletişimi kesintisiz sürdürmek.

2.3.Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması

2.3.1.Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Akademisi

Eğitim ve öğretimde kalitenin artırılması için en önemli çalışmalardan biri olan yöneticilerin yetiştirilmesini sağlamak için gerekli hizmet içi çalışmaların yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile MEB’e bağlı Eğitim Akademisi’nin kurulması öngörülmüştür. Bu akademiye eğitim gören yöneticilerin görevlerine başlamadan önce yetiştirilmesi düşünülmüştür.

2.3.2.Milli Eğitim Bakanlığı'nın Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları

Yönetici yetiştirmede, oturmuş bir yönetici yetiştirme politikasına sahip değiliz. Yöneticilerin ciddi programlarla yetiştirilmesi gerekiyor. Planlı programlı bir eğitim süreci ve eğitim yüz yüze olmalı. Hiç olmazsa hizmet öncesi yada hizmet içi yetiştirme programlarıyla desteklenmesi gerekiyor(Bozkurt,2013: 47).

1998-1999 yılları yöneticilerin hizmet içi eğitimleri konusunda en önemli yıllar olarak kabul edilebilir. Kasım 1998' de yayınlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği kapsamına bakıldığında okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir.(Tebliğler Dergisi, 1998). Bu yönetmeliğin uygulamaya konulmasıyla birlikte MEB eğitim yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet içi eğitim sunmuştur (Işık, 2003).

Var olan bu kurumlarda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili mevzuatlar şöyle sıralanmaktadır:

1993'te yayınlanan resmi gazetede, "MEB'e Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" yönetici yetiştirmeye ilgili hükümleri arasında, yönetici olarak alım yapılacak kişiler arasında tercih nedeni olarak "yönetim alanında yüksek lisans, doktora yapmış olmak, eğitim-öğretim, yönetim, işletmecilik, yönetim alanında eğitim, kurs ve seminer almış olmak (Md.9)" tercih ölçütü ve önceliği arasında yer almıştır (Resmi Gazete, 1993, 21600).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1998 tarih ve 35282 sayılı "Yönetici Atama" konulu genelgesinde, 1993 tarihli yönetmeliğin tercih nedeni olarak öngördüğü, "yönetim alanında yüksek lisans yapmış olmak" koşulu bu genelgeyle, okullara yönetici olarak atanmada, müdürlük için başvuru okulun türü, öngördüğü sürede öğretmenlik yapmış olmak koşuluyla beraber özel ölçütler arasına girmiştir (Balcı,1999).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili önemli bir gelişme olarak görülen, 1998 tarihinde çıkarılan yönetici atamaları ile ilgili MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin 23472 Sayılı Yönetmelik gösterilebilir. Bu yönetmelik yöneticilerin atanmasında yetiştirmeyi vurgulamıştır.

Bunun ilk uygulaması 14 Kasım 1998 tarihinde yapılan yönetici seçme sınavı sonuçlarına göre başarılı bulunan yönetici adayları, 1-26 Şubat 1999 tarihlerinde yükseköğrenim kurumlarınca düzenlenen eğitim programlarına alınmışlardır.

Programın sonrasında merkezi bir sistemle yapılan seçme sınavına göre, 100 üzerinden en az 70 puan alan yönetici adayları başarılı sayılmışlardır (Çelikten, 2001). Yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin programın içeriğinin neler olması gerektiği aşağıda açıklanmıştır.

Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetlerde yönetim bilim ve teknoloji eğitimi, araştırma ve geliştirme (ar-ge), sorun çözme vb. konularda eğitime, teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimine, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, kriz yönetimi, örgüt geliştirme amaçlarına göre yönetim, görevdeşlik yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, proje yönetimine yönelik eğitimlere yer verilmelidir (Aytaç, 2000). Bu eğitimlerle okul yöneticilerinin yaşadığı sorunları çözmeye rehberlik etmesi amaçlanmıştır. Sorunları en hızlı ve etkili şekilde çözmeleri planlanmıştır.

2.3.3. Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi ve Atanması

Eğitim sistemimizde okul müdürleri 1998 yılına kadar “Çıraklık Modeli” olarak belirtilen, öğretmenlik mesleğinde ve müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması MEB’e bağlı kurum yöneticilerinin atama yönetmeliğinin hükümlerine göre yapılmaktadır. Türkiye’de yönetici atama kriterleri sıklıkla değişmektedir. Yıllar içerisinde yönetmeliklerde meydana gelen değişiklikler aşağıda verilmiştir.

23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile okul yöneticiliği atamalarını iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırmıştır. Bu yönetmelik, ilk aşama sınavını kazanan yönetici adaylarına 120 saatlik hizmet içi eğitim programına katılma zorunluluğu getirmiştir. Eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavına giren ve 100 tam puan üstünden en az 70 puan alan adaylara yöneticilik sertifikası Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilmiştir. Uzun süre okul yöneticisi yetiştirme konusunda geçerliliğini koruyan “Çıraklık Modeli” uygulaması da bu sistemin hayata geçmesiyle son bulmuştur. 1998 yılında çıkarılan bu yönetmelik, eğitim yönetimi okul yöneticisi atamalarında profesyonelleşmenin başlangıcı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olma özelliğine sahiptir.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılmış, müdür yardımcılığına atanmak için seçme sınavı getirilmiştir.

13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile atamalarda iki aşamalı yetiştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi yerine, kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar tarafından atama yapılması getirilmiştir. Ayrıca daha önceki yönetmelik ile öğretmenlikte istenilen iki yıllık deneyim şartı değiştirilerek öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür.

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” ile 2007 yılında yayımlanan yönetmeliğin uygulamaya koyduğu “kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır” hükmü yerine yönetici değerlendirme formundaki kalemlerden elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması yoluna gidilmiştir. 2007 yılındaki yönetmelik gibi bu yönetmelikte de iki aşamalı yetiştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi yönetmelik hükümleri dışında kalmıştır.

13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte” yönetici olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olması yeterli görülmeyle en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Ek okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Ayrıca bu yönetmelik ile eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı hükme bağlanmıştır.

2.4.Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Sorunlara İlişkin Yapılmış Araştırmalar

Karakose vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin ilk görev yıllarında karşılaştıkları sorunları tespit etmek ve yine bu sorunlara yöneticilerin bakış açılarına göre çözümler bulmak amaçlanmıştır. Çalışmanın geliştirilmesinde

nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar, toplanan verilere göre beş kategoride gruplandırılmıştır. Bu problemlerin başında okul olanakları ile ilgili olan hususlar gelmekte olup diğer sorunlar ise sırasıyla okul paydaşları, eğitim politikaları, idari konular ve finansal konularla ilgili sorunlar şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada yine okul yöneticileri tarafından bu sorunlar kapsamında sunulan çözüm önerileri ise okul olanaklarının iyileştirilmesi, okullara ayrılan bütçenin artırılması, yönetici adayları için eğitim programlarının düzenlenmesi, okul müdürlerine yüksek lisans derecesi alma imkânı sağlanması ve yönetici adayları için resmi mentorluk programı düzenlenmesi gibi hususlar yer almaktadır.

Aslanargun ve Bozkurt (2012) çalışmalarında okul müdürlerinin okul idaresindeki görevleri kapsamında yaşadıkları problemleri ve bu problemleri çözmek amacıyla başvurdukları yöntemleri incelemişlerdir. Betimleyici yöntem kullanılan çalışmada veriler ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde görev yapan yedi okul müdürü ile yapılan mülakatlar ile toplanılmıştır. Çalışma bulgularına göre müdürlerin yaşamış oldukları sorunlar öğretmenlerle ilgili olanlar ve okul yönetimi ile ilgili olanlar şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulmuştur. Müdürlerin öğretmenler ile ilgili yaşadıkları sorunlar çok geniş yelpazede olup temelinde iletişimsel sorunlar, öğretmenlik yetkinlik düzeyi ilgili sorunlar ve sorumluluklarını yerine getirmeye ilişkin hususlardır. Okul yönetimi ilgili olan sorunların başında ise mali kısıtlar, yetersiz teknik altyapı, veliler ile yaşanan sorunlar ve okul aile birlikleri ile ilgili sorunlar gelmektedir. Çalışma sonucunda ise müdürlerin yöneticilik görevinde tutarlı davranışlar göstermesinin önemine ve okulun paydaşları arasında olumlu bir ilişki ortamı kurulmasının birçok sorunu başlamadan engellediğine dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte müdürlerin inisiyatif kullanma ve sorunları çözmede yeterli yetkinliğe sahip olması ile müdürlerin öğretimsel liderlik şapkası altında öğretmenlerin gelişimine katkı sağlaması vurgu yapılan diğer hususlar arasında yer almaktadır.

Bayar (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin uygulamada karşılaştıkları temel zorlukların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmacı bu amaç doğrultusunda nitel araştırma metodolojisi kullanmış olup liderlik ve yönetim uygulamaları ile ilgili ayrıntılı bilgi toplamak için Amasya şehrinde görev yapan okul

müdürleri ile görüşmeler yapmış ve belge incelemesi gerçekleştirmiştir. Araştırmacı verilerin analizi sonrasında araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunun meslekleri hakkında dert yandıklarını ve bu müdürlerin, yöneticilik görevlerini bırakma olasılıklarının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada okul müdürleri tarafından bildirilen önemli zorluklar ise altı temel kategoride toplanılmış olup bu kategoriler: 1) şiddet, 2) ailelerin okula yönelik olumsuz tutumları, 3) Suriye ve Irak'tan gelen göçmen öğrenciler/aileler, 4) öğretmen sendikaları (sendikalizm), 5) öğretmenlerin okul müdürlerine karşı tutum ve davranışları ve 6) sınıf ve okulda istenmeyen davranışların artış göstermesi şeklindedir. Araştırmacı günümüzde bir okulda müdür olarak görev yapmanın önceki dönemlere göre çok daha zor olduğunu vurgulamış olup okullarda etkili liderlere sahip olmanın ve bunları okullarda tutabilmenin zorluğuna dikkat çekmiştir. Araştırmada özellikle okul müdürlüğüne yeni atanan yöneticilerin bu sorunlar nedeniyle görevlerini bırakma isteği kapsamında ise bu yöneticilerin bir takım mentorluk programlarına alınmaları tavsiye edilmektedir.

Okul yöneticiliği eğitim örgütlerinin farklılıklarından dolayı yöneticilerinden özel yeterlikler beklemektedir. Bu yeterlikler özellikle liderlik alanında kendini yetkin hale getirmesi ve bu konuda kendini göstermesine bağlı olmakla birlikte yöneticinin yetkinliğini ortaya koymaktadır(Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005).

Meriwether ve Duyar (1997), okul yöneticilerin, öğrenci, öğretmen ve yönetim alanıyla ilgili bir aracı olarak görmekte ve bu kişiler arası bağlantıları kurup aralarındaki iletişimi güçlendirici kişi olarak görmektedir. Açıkalin (1994), okullardaki farklı uygulamaların nedenini, okul yöneticilerinin uygulamış oldukları kurallara bağlamaktadır. Bu noktada kurumdan kuruma işleyişlerde bazen farklı olabilmektedir.

Shirrell (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada düşük performanslı şehir okullarında yöneticiliğe başlayan okul müdürlerinin göreve başladıkları ilk yılda potansiyel olarak çelişen iki durum hakkındaki tavır ve düşünceleri araştırılmıştır. Bu okullarda göreve başlayan yeni müdürler bir yandan öğretmenlerin uygulamaları üzerinde kontrol sağlamak isterken bir yandan da öğretmenlerin güvenini, işbirliğini ve bağlılığını geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Çalışmanın katılımcıları büyük bir kent bölgesindeki en düşük performanslı devlet okullarına yeni atanan 12 adet okul müdürü olup veri toplama tekniği ise anketler ve görüşmeler dizisi şeklinde

tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre görevlerinin ilk yılındaki bazı okul müdürleri öğretmenlerde hesap verilebilirlik ve bağlılık oluşturma çabalarını birbirini tamamlayıcı olarak görmekte iken bazı okul müdürleri ise bu iki hususu gergin alanlar olarak nitelendirmektedir. Müdürler bu yaklaşımlarda göreve başladıkları ilk yıl boyunca nispeten tutarlı kalmaktadır. Ancak her ne kadar zaman içerisinde bazı okul müdürleri bu yöndeki düşüncelerini değiştirse de genellikle bu iki yaklaşım arasındaki fark zaman içerisinde daha da belirgin hale gelmektedir. Çalışma sonucunda, bu itibarla, okul müdürlerinin düşük performanslı okullardaki öğretmenlerle çalışırken karşılaşılabilecekleri zorluklar konusunda eğitim almalarının faydalı olacağı ve hesap verilebilirlik sistemi içerisinde göreve yeni başlayan okul müdürleri kapsamındaki hususlarda değişikliklere gidilebileceği tavsiyelerinde bulunmaktadır.

Çelikten (2004) tarafından yapılan çalışmada Kayseri ilindeki devlet okullarında görev yapan okul müdürleri cinsiyetleri itibariyle incelenmiş ve kadın müdür sayısının az olmasının muhtemel sebepleri araştırılmıştır. Araştırma mülakat yöntemi ile 48 kadın okul müdürünün görüşlerini almak suretiyle oluşturulmuştur. Çalışmada eğitim liderliği pozisyonundaki kadın müdürlerin oran olarak artırılmasına bir katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışma bulgularına göre kadın öğretmenlerin sayı ve oransal olarak yüksek seviyede olmasına rağmen kadın müdür oranının çok düşük olmasının temel sebebi olarak toplumun sosyo-kültürel yapısında kadınların yönetici olmalarına ilişkin önyargılar ve cinsiyet kalıp yargıları gösterilmektedir. Bu itibarla çalışmada, kadınların müdür olarak idarede daha yüksek oranlarda görev alabilmeleri için gerek yasal düzenlemeler gerekse de sivil toplum kuruluşlarının destekleri ile mevcut sosyo-kültürel kalıp ve önyargıların değişmesi için çalışmalara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmakta olup buna paralel olarak okullarda en az bir kadın müdür yardımcısının yasa ile zorunlu tutulması gerektiği tavsiye edilmektedir.

Klocko ve Wells (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin iş yükü baskısı incelenmiştir. Çalışmanın amacı okul müdürlerinin bir eğitim kurumunun yönetimi ile ilgili olan genel stres faktörlerini nasıl algıladıklarını ve işle ilgili bu stres faktörlerinden kurtulma stratejileri hakkındaki önerilerini anlamak olarak ifade edilmiştir. Bu itibarla 2009 ve 2012 yıllarında farklı katılımcılarla gerçekleştirilmiş olan aynı anketin sonuçları karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Sonuçlar kişisel stres ve müdürlere yönelik yeni yasal düzenlemeler ile ilgili

faktörlere bağılı olarak, okul müdürlerinin algılanan stres durumunda artış olduğunu göstermiştir. 2009 yılında verilen cevaplara göre okul müdürlerinin temel stres kaynakları mali kısıtlar ile kişisel konular ile ilgili hususlar iken 2012 yılında ise gün içerisinde herhangi bir işle uğraşırken kronik şekilde ve sürekli kesintilere maruz kalma ile evrak işlerinin hacmi temel stres faktörleri olarak ifade edilmiştir. Araştırmacılar işyeri ortamında strese maruz kalan müdürler için bir takım stresle baş etme yolları tanımlamaktadırlar. Bu yolların başında ise farkındalık uygulaması gelmektedir. Farkındalık uygulamaları iş hayatlarında kronik olarak sürekli meşguliyet, dikkat dağınıklığı ve program bölünmesi yaşayan okul müdürleri için bir değişim imkânı sunmaktadır.

Çınkır (2010) yapmış olduğu çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin yaşadıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne katkı sağlayacak unsurları incelemiştir. Çalışma anket yöntemi ile Ankara’da görev yapan 165 okul müdürüne uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin en çok sorun yaşadığı hususlar karşılaşma sıklığına göre sırasıyla okul bütçesi (özerk bütçe olmayışı ve yetersiz maddi kaynaklar), genel ve idari hizmetler (sınırlı imkânlar ve gereksiz bürokratik işlemler), okul dışı kaynaklı sorunlar (veliler ile yaşanan problemler), personel hizmetleri (destek personeli ve öğretmen açığı), öğrenci hizmetleri (sorunlu öğrenciler kapsamında veli ilişkileri) ile eğitim ve öğretim (sosyal aktivitelerde kaynak sıkıntısı) kategorilerinde yer almaktadır. Çalışmada yine okul müdürleri tarafından bu problemlerin çözümü noktasında bir takım öneriler getirilmektedir. Buna göre bütçe problemleri ile ilgili olarak özerk bütçe ve öğrenci sayısına göre kaynak aktarımı; genel ve idari hizmetler problemleri ile ilgili olarak fiziksel imkânlar itibariyle okulların aynı standartlara kavuşturulması; müdürlerin kendileri ile ilgili olarak, yöneticilik görevi öncesinde gerekli eğitim, kurs ve dokümantasyonun sağlanması, belirli aralıklarla desteğe ihtiyaç duyulan hususların alınması ve müdürlere akademik kariyer noktasında gerekli desteğin sağlanması getirilen çözüm önerileri arasında yer almaktadır.

Demirtaş vd., (2007) çalışmalarında okul müdürlerinin görevleri sırasında karşılaştıkları temel sorunların “okul türü”, “görev türü”, “okul yaşı”, “öğretmen sayısı”, “öğrenci sayısı” ve “sosyo-ekonomik düzey” bağımsız değişkenleri itibariyle farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışma anaokulu, ilköğretim okulu, lise ve mesleki-teknik lise olmak üzere Malatya ilindeki toplam 225 adet

okulda görev yapan müdürler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri, araştırmacılar tarafından müdürlerin karşılaşılabileceği sorunlara ilişkin önceden hazırlanan 108 maddelik beşli Likert tipi ölçek kullanmak suretiyle oluşturulan sorular aracılığı ile toplanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre karşılaşılan problemler ile öğretmen sayısı ve öğrenci sayısı değişkenleri arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu; okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi ile ise ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte okul türü itibariyle en az probleme anaokullarında rastlanırken en fazla probleme ise genel liselerde rastlanılmaktadır. Okul yaşı değişkeni itibariyle ise en çok sorunun 7-9 yıllık okullarda görüldüğü ifade edilmektedir.

Wieczorek ve Manard (2018) tarafından yapılan çalışmada kırsal okullarda göreve başlayan yeni müdürlerin öğretim liderliği zorlukları ve uygulamaları incelenmiştir. Araştırmada ABD'nin orta kesimlerinde kırsal devlet okullarında göreve yeni başlayan 6 adet okul müdürünün liderlik deneyimleri raporlanmıştır. Araştırma özellikle göreve yeni başlayan okul müdürlerinin kırsal okullarda liderlik bağlamında, eğitim liderliği zorluklarını nasıl yorumladıklarını tespit etmeye odaklanmıştır. Araştırma bulguları müdürlerin gerek profesyonel gerekse de özel hayatlarını dengelemek için çalıştıklarına ve ayrıca müdürlerin toplumun görünür ve ilgi çekici olma beklentilerini karşılamak için zorlandıklarına işaret etmektedir. Belirli bütçe kısıtları koşullarını yerine getirmeye çalışan müdürler aynı zamanda gerek okul düzeyinde gerekse de ilçe okul yönetimi düzeyinde bir çok sorumluluklar üstlenmektedir. Müdürler aynı zamanda öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynler ile de ilişki ve güven geliştirmeye odaklanmak durumundadır. Araştırma sonuçları yeni yöneticilerin kırsal okul bölgesindeki toplumun beklentilerini anlama ve genişleyen iş sorumluluklarını yerine getirmek için beceriler noktasında gelişime ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu itibarla kırsal okul liderlerinin durum ve ihtiyaçlarına uygun liderlik hazırlığı, mentorluk ve mesleki gelişim programlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Kaykanacı (2013) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin görevlerine verdikleri önem düzeyi ile bu yönetsel görevleri yerine getirmek için ne kadar zaman harcadıkları araştırılmıştır. Çalışma betimsel nitelikte olup veriler Ankara merkezde ilköğretim okullarında görev yapan tüm müdürlerden anket yöntemiyle temin edilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcı müdürlerin yönetsel işlere

önem verme dereceleri ile bu işlere ayırdıkları zaman arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre müdürlerin “pek çok önem” verdikleri alanlar eğitim öğretim işleri, personel işleri ve öğrenci işleri olup bu alanlar kapsamında müdürler “çok zaman” harcamaktadırlar. Bununla birlikte müdürler okul çevre işleri ile işletme faaliyetlerine “çok önem” vermekte olup bu işler kapsamında ise “orta derecede zaman” ayırmaktadırlar.

Spillane ve Lee (2014) çalışmalarında göreve yeni başlayan okul müdürlerinin yöneticilik görevi dolayısıyla uygulamada karşılaştıkları sorunlar itibariyle nihai sorumluluk anlayışı üzerinde durmuşlardır. Çalışmanın amacı yöneticilik görevine yeni başlayan okul müdürlerinin özellikle ilk üç aylık dönem içerisinde uygulamada karşılaştıkları problemlerin araştırılmasıdır. Takip edilen çalışma teoriye dayalı olup karma yöntemler kullanılmak suretiyle aynı değişkenler itibariyle belirli zaman kesitlerinde tekrarlayan gözlemler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma Chicago’da devlet okullarında göreve yeni başlayan okul müdürleri arasından rastgele seçilen katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile belirli periyotlar ile iki kez mülakat yapılmak suretiyle yeni mesleklerine ilişkin deneyimleri doğrudan alınmış olup katılımcıların karşılaştıkları “gerçeklik şokları” sistematik olarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre göreve yeni başlayan okul müdürlerinin hissettikleri “gerçeklik şokları”nın en büyüğü çok aşırı bir sorumluluk duygusuna sahip olmalarıdır. Bu aşırı sorumluluk duygusunun okul müdürlerinde stres artışına, neyin yanlış gidebileceği konusunda sürekli bir gerilim haline ve hafta sonları bile işi geride bırakmama haline sebep olduğu görülmüştür. Göreve yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları aşırı sorumluluk duygusu okul işlerinde görülen üç önemli problemi derinleştirmektedir. Aşırı sorumluluk duygusuna kapılan yeni okul müdürlerinin göreve başladıkları dönemin başı ile ilk dönemin sonunda verdikleri cevaplar arasında önemli boyutlarda olumsuz yönde değişim gösteren bu üç husus a) iş yoğunlukları, b) iş çeşitliliğinde ve c) karşılaşılan işlerin “öngörülemezliği” şeklindedir. Çalışmanın sonucunda ise göreve yeni başlayan okul müdürlerinin uygulamada karşılaştıkları problemlerin kolaylaştırılabileceği çözüm yolları göz önüne alınarak durum tartışılmaktadır.

Kozikoğlu ve Senemoğlu (2018) çalışmalarında mesleğe ilk defa başlayan öğretmenlerin görevlerinin ilk bir yılı içerisinde, görevleri kapsamında yaşamış oldukları problemleri araştırmışlardır. Dört farklı şehirde toplam 33 aday öğretmen

ile yürütülen betimsel nitelikteki çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanılmıştır. Araştırma bulgularına göre aday öğretmenlerin yaşadıkları temel problemler arasında anlatılacak konunun zamansal planlaması, sınıf düzenini sağlama, okul yönetiminden destek görememe ile okulun bulunduğu yer ilgili fiziksel, iklimsel ve coğrafi güçlükler yer almaktadır.

Ozmusul (2017) çalışmasında kargaşa ve karmaşıklık karşısında esnek ve duruma adapte olabilen okul liderlerine ihtiyaç olduğuna vurgu yapmıştır. Günümüz dünyasında okullarda paydaşların talep ve beklentilerine uygun olmayacak şekilde okul politikalarında ve uygulamalarında hızlı ve beklenmedik değişiklikler yaşanabilmektedir. Bununla birlikte iç ve diğer dış engeller ve kaynak yetersizliği, olumsuz okul iklimi, motivasyon eksikliği, örgütsel çatışmalar, kültürel meseleler, duyarsızlaşma veya değişime direnme gibi ideal olmayan durumlar bugün okulları kuşatmaktadır. Bu faktörleri araştıran Ozmusul (2017) çalışması ile kaos ve karmaşıklık karşısında esnek liderlik kavramını kavramsallaştırmaktadır. Çalışma problemler karşısında okul liderlerinin nasıl davranması gerektiği gibi bir yöntemden ziyade esnek okul liderlerinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur. Buna göre araştırmada vurgu yapılan husus esnek liderlerin en azından zihinsel, duygusal, sosyal, etik ve fiziksel olarak güçlü ve zorlukların üstesinden gelebilen insanlar olabilmesidir.

İç hedefler ve dış reform talepleri arasındaki dinamik gerilim karşısında, okul müdürlerinin rolü gittikçe daha karmaşık hale gelmekte ve yöneticilerin gelişmeleri anlamlandırabilme kabiliyetleri daha da önem kazanmaktadır. Ancak araştırmalar, yerel reform uygulama süreçlerinde müdürlerin anlamlandırabilme kabiliyetlerinin önemli rolüne çok az dikkat etmiştir. Ganon-Shilon (2018) tarafından yapılan çalışmada lise müdürlerinin bir ulusal eğitim reformunun uygulanmasındaki rolleri hakkındaki algılarını ve iradelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 60 farklı liseden toplanan verilerin analizi sonrasında okul müdürlerinin eğitim reformlarının uygulanması sürecinde üç temel kategoride önemli rolleri olduğu vurgulanmıştır. Bu kategoriler a) öğretmenlerin ihtiyaçlarının gözetilmesi, b) reform uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde okuldaki liderlik ve takdir yetkisi kabiliyetlerinin korunması ve c) reformların okul gerçekleri ile örtüştürülmesi şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçlar, müdürün eğitim reform zamanlarında gelişmeleri anlamlandırabilme kabiliyetinin aktif ve önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Okul müdürlerinin algularının gelişmeleri anlamlandırabilme kabiliyeti çerçevesinde araştırılması özellikle ulusal eğitim reformları zamanında karmaşık liderlik rolünün uygulanmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

Okulların ğrenme ortamlarının iyileştirilmesi hususunda okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler önemli bir işleve sahiptir. Sebastian, Allensworth ve Huang (2016) tarafından yapılan çalışmada bu husus araştırılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenlere yetki devri yapmak suretiyle, öğretmenlere kurum karar ve süreçlerini etkileyebilecek bir takım yönetimsel fonksiyonlar yüklemeleri, ğretmen liderliğini teşvik etme noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak okul organizasyonun tüm boyutlarında ğretmen etkisini teşvik etmek suretiyle öğretimin ve ğrenci öğrenmesinin geliştirilmesinin olup olamayacağı veya müdürlerin öğretmenlere bir takım yetki ve görev devri yapmak suretiyle kendilerinin belirli süreçler üzerinde çalışmalarının daha iyi olup olmayacağı hususları belli değildir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada okul örgütsel süreçlerinden ğrenci çıktılarına kadar bir takım hususlarda öğretmenlere yetki devri yapılan durumlar ile yapılmayan durumlar karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucu etkili okul müdürlerinin okuldaki öğrenme ortamını iyileştirmek için bir takım yetki devri yaparak ğretmen liderliğini kullandıklarını göstermiştir. Bu sayede okul müdürleri kendileri doğrudan mesleki gelişim ve okul programı tutarlılığı gibi konular üzerinde çalışma imkânı bulabileceklerdir.

Lee (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yeni okul müdürleri hakkındaki ampirik verileri kullanarak farklı halef durumları ile kendi haleflerinin karşılaştıkları durumlar arasındaki bağlantıyı netleştirmek amaçlanmıştır. Çalışma Amerika'nın büyük bir şhrinde rastgele olarak belirlenen 16 yeni ilkokul müdürü ile iki kez gerçekleştirilen mülakatlar aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmacı okuldaki yönetici değişikliğini temelde iki boyutu ile incelemiştir. Bunlardan ilki yönetici değişikliğinin planlı veya plansız olarak yapılmasıdır. İkinci boyut ise yönetici değişikliğinde hedeflenenin okul içi uygulamalarda sürekliliği sağlama ya da eski uygulamaları bitirme amaçlı olmasıdır. Çalışma bulgularına göre yeni müdürler, haleflerinin yapısına bağlı olarak bir takım uygulama problemlerine maruz kalabilmektedirler. Buna göre eğer planlı olmayan ani bir değişiklik ile müdür atanmakta ise yeni müdürün halef müdür ile etkileşime geçme imkânı az olacak ve bu nedenle okul hakkında sahip olabileceği bilgi ve birikim de az olacaktır. Ayrıca

yeni müdür, önceki müdürün izlediği yoldan ne kadar farklı bir yol izlerse yeni müdürün çalışanlar tarafından göreceği direnç de o kadar büyük olacaktır. Bu itibarla çalışma sonucunda okulların ilçe yönetimine yapılan tavsiyede planlı olmayan bir şekilde yeni bir okula atanan müdürlerin yeni okulları hakkında hızlı bir şekilde bilgi toplamada daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını hususu vurgulanmaktadır. Öte yandan eğer yeni müdürden önceki okul uygulamalarında değişikliğe gitmesi bekleniyor ise bu durumda yeni müdürlerin okulda değişimi sağlarken aynı anda güven oluşturması aşamalarında daha fazla uzmanlığa ihtiyaç duyulduğu da çalışma sonucunda vurgulanmaktadır.

Montecinoso vd., (2018) tarafından yapılan çalışmada tecrübesiz okul müdürleri ile tecrübeli okul müdürlerinin Şili’de yeni bir devlet okuluna atanmaları durumunda karşılaştıkları temel problemler incelenmiştir. Araştırmanın verileri çevrimiçi anketler ve görüşme yoluyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre gerek tecrübesiz müdürler gerekse de tecrübeli müdürlerin ifade ettikleri sorunlar genel sınıflandırılma itibarıyla birbirlerinden farklılık göstermemektedirler. Her iki grup tarafından ifade edilen sorunlar sistem düzeyinde (%45), insanlarla etkileşimler (%33), okul ve bölge seviyelerinde (%15) ve kendilerine has (%7) şeklinde sınıflandırılabilir. Bu itibarla ifade edilen taksonomi kullanıldığında okul müdürlerinin tecrübelerinin yeni bir okula atanma durumunda karşılaşılan sorunlarda farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak sorunlar kaynağının okul içi ve okul dışı şeklinde daha dar kapsamda ikili sınıflandırıldığı durumda müdürler arasında tecrübeye bağlı farklar oluşmaktadır. Buna göre tecrübesiz okul müdürleri okul il/ilçe yönetimleri ile ilgili daha çok problem ifade ederken tecrübeli okul müdürleri ise öğretmenler ile ilgili daha çok problem ifade etmiştir. Çalışma sonucunda ülkeye özgü sosyal ve organizasyonel yapılara da cevap verebilecek şekilde etkili okul liderliği için normatif uygulamaların ötesine geçen mesleki gelişim programları kılavuzları önerilmektedir.

Nelson vd., (2008) çalışmalarında göreve ilk defa başlayan müdürlerin deneyimlerini incelemek ve bu deneyimleri müdürlere yönelik hazırlık programları çerçevesinde anlamlandırmak istemişlerdir. Çalışmada Texas’ta göreve ilk defa başlayan dört adet müdürün deneyimlerini izlemek amacıyla iki yıllık bir süre boyunca nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bulgular inceleme kapsamındaki okullarda o dönemde

mevcut olan verimlilik ve hesap verilebilirlik ikliminin, idarenin teknik yönlerine odaklanan müdürlerin sosyalleşmesinde büyük katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Yirci ve Kocabas (2010) yapmış oldukları çalışmalarında okul müdürleri için mentorluk programının önemini araştırmışlardır. Mentorluk, göreve yeni başlayan öğretmenlerin ve eğitimin müdürlerinin eğitiminde çok popüler olan ve son yirmi yılda birçok çalışma yapılmış bir tür profesyonel destektir. Çalışmanın amacı, mentorluk ile ilgili literatürü okul müdürlerine sağladığı faydaları vurgulayarak incelemektir. Çalışmanın odak noktası müdür mentorluğudur. Çünkü öğrencilerin etkili okullarda eğitim almalarını sağlayabilmek için yeni müdürlerin yeni görevlerine yeterince hazır olmaları çok büyük önem taşımaktadır. Araştırmada ifade edildiği üzere bu alandaki literatür sonucuna göre bir mentorluk süreci ile eğitilmiş okul müdürleri, profesyonel yaşamlarının başındaki en sıkıntılı dönemlerinde mentorluk sürecinden büyük faydalar sağlamışlardır.

Shoho ve Barnett (2010) çalışmalarında göreve yeni başlayan okul müdürlerinin yaşadıkları problemleri incelemişlerdir. Çalışmada deneysel nitel araştırma yöntemi 62 yeni müdür kapsamında birkaç yıl boyunca uygulanmış olup müdürlerin hangi zorluklarla karşılaştıkları, müdürlük görevinin beklentilerini nasıl karşıladığı ve uzun vadeli kariyer isteklerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre yeni müdürlerin karşılaştıkları sorunlar öğretimsel liderlik, bütçeleme ve insan kaynakları gibi yönetsel konular ile okul iklimi, politikalar ve ebeveynlerin farklı beklentileri gibi topluluk sorunları olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırılmaktadır. Öte yandan okul müdürlerinin bir asistan veya okul müdür yardımcısı ile birlikte çalışıp çalışmamaları da yeni görevlerindeki iş beklentilerini etkilemektedir. Çalışmada ayrıca yeni müdürlerden sadece birkaçının uzun dönemde kariyerlerini okul müdürü olarak sürdürmeyi düşündüğü diğerlerinin ise il/ilçe okul merkez teşkilatlarına geçmeyi planladıkları hususu vurgulanmaktadır. Çalışma sonunda göreve yeni başlayan müdürler kapsamında bir takım eğitim programları önerilmektedir.

O'Doherty ve Ovando (2013) çalışmalarında görevlerinin ilk yılındaki okul müdürlerinin öğretim liderliği rolünü incelemişlerdir. Görevlerinin ilk yılındaki dört müdürün öğretim liderliği algıları nitel çalışma yönetimi kullanılarak araştırılmıştır. Çalışmanın bulguları beş temel hususta konuya ışık tutmaktadır. Bu temel hususlar öğretim liderliğinin tanımları, görevlerinin ilk yılındaki müdürlerin karşılaştığı

zorluklar, bu müdürlerin bu zorlukları nasıl ele aldıkları, bu müdürlerin görevlerinin ikinci yılında öğretim liderliklerini nasıl gerçekleştirmeyi planladıkları ve çalışma başında tahmin edilmeyen bir husus şeklindedir. Çalışma başında tahmin edilmeyen husus ise çalışma sonucunda araştırmaya katılan tüm okul müdürlerinin daha önceden okul müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları bu itibarla okul müdürlüğü pozisyonunda büyük bir avantaj sağladıkları hususudur. Çalışmanın sonucunda ise okul müdürleri için hazırlık programlarının ve bu müdürlere il/ilçe eğitim teşkilatları düzeyinde sağlanacak desteklerin önemlerine vurgu yapılmaktadır.

Ng (2015) tarafından yapılan çalışmada göreve yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklarla mücadelede ihtiyaç duydukları destekler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda göreve yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları temel problemler yeni bir çevreye ve role adaptasyon, personel ve diğer paydaşlarla çalışmak ve kendi değerlerine sadık kalmaya çalışırken başkalarının beklentilerini karşılamak başlıklarında toplanmıştır. Çalışmada bu problemlerin çözümü noktasında yapılan tavsiyeler ise müdürlerin tecrübelerinden yararlanmak amacıyla meslektaşları ile profesyonel iş ağlarına katılması, deneyimli bir mentordan rehberlik ile uzman akademisyenlere ve sürekli mesleki gelişim platformlarına erişim şeklindedir. Çalışmada oldukça karmaşık bir ortamda giderek daha zorlu işler yapan müdürlere görevlerinin ilk yıllarında daha fazla anlayış ve destek çağrısında bulunmaktadır.

Szalipski ve Lenarduzzi (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada göreve ilk defa başlayacak müdürlerin başlama öncesi hazırlıkları, geçiş dönemi tecrübeleri, görevlerinde karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklar karşısında sağlanabilecek destekler incelenmiştir. Çalışma ile önemli bir eğitim liderliği rolü bulunan müdürlerin görevlerinin ilk yılındaki acil ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve desteklenmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışma bulgularına göre müdürlerin en sık karşılaştıkları sorunlar arasında okulun mali yönden yönetimi, ihtiyaç duydukları desteğe zamanında erişim problemi ile öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynler ile olan sosyal sorunlar yer almaktadır. Çalışmada okul müdürlerine sağlanabilecek destekler kapsamında özellikle müdüre özel bir mentorun çok büyük bir yardım sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Wildy vd., (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Türkiye ve Avustralya'da ilk defa göreve başlayan müdürlerin bu göreve hazırlık aşamasındaki görevle ilgili algıları karşılaştırılmıştır. Türkiye'den 60, Avustralya'dan ise 50 müdürün

katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada örnek olay incelemelerinden elde edilen verilere dayalı anket kullanılmıştır. Katılımcı müdürler görevlerinin ilk üç yılı içerisinde yaşadıkları problemler ve bu problemlere karşı kendilerini ne derece hazırlıklı hissettikleri konusunda incelenmişlerdir. Sonuçlar cinsiyet, nitelik, göreve başlama yaşı, okul büyüklüğü ve okul yeri itibariyle analiz edilmiştir. Her iki ülkeden müdürler her ne kadar yeterli mali kaynak almada veya ebeveynler ile ilişkilerde zorluk yaşanmadığını söyleseler de gerek bütçe yönetimi konusunda gerekse de iş-yaşam dengesini sağlamada sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre Türk müdürler Avustralya'lı müdürlere kıyasla personel ile olumlu ilişkiler kurmada daha fazla sorun yaşamaktadırlar. Araştırmada göreve yeni başlayan müdürlerin en çok zorlandıkları hususların, göreve başlamadan önce kendilerini en az hazır hissettikleri hususlar olduğu vurgulanmaktadır.

Barnett vd., (2012) yapmış oldukları çalışmada görevlerine yeni başlayan ve meslekte daha kıdemli olan müdür yardımcılarının işlerinin gerçekleriyle ilgili algılarını incelemişlerdir. Araştırma bulguları müdür yardımcılarının sorunlar yaşadıkları temel alanların iş yükü ve görev yönetimi, yetişkinler ve öğrencilerle çatışmalar ile müfredat ve öğretim konuları olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre müdür yardımcılarının görevde buldukları sürenin uzunluğunun müdür yardımcılarının görevlerini ya da görevde karşılaştıkları sorunları farklılaştırmadığı vurgulanmıştır. Çalışma sonucunda bir süreklilik arz eden iş gerçekleri karşısında gerek müdür yardımcılarının gerekse de müdür yardımcısı adaylarının daha yetkin olmalarını sağlayacak liderlik hazırlığı ve mesleki gelişim programlarına ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Oplatka (2010) yapmış olduğu çalışmasında müdürlerin kariyer aşamasını, liderlik bakış açısındaki eksik bir unsur çerçevesinde ele almıştır. Çalışmada eğitim liderliğinin temel perspektifleri ve varsayımları kariyer aşaması yaklaşımı itibariyle kritiğe tabi tutulmaktadır. Kariyer aşaması yaklaşımında bireyler kariyerleri boyunca bir dizi aşamalardan geçerek ilerlemektedir ve bu aşamaların her biri göreceli olarak benzersiz konular, temalar veya görevlerle tanımlanmaktadır. Araştırmacıya göre farklı liderlik stillerinin altında yatan varsayımların, müdürün kariyerindeki tüm aşamalar için değil de bunun yerine kariyerindeki belirli ve özel bir aşama için uygun olma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle müdürlerin kariyer aşamalarında eğitim liderliğinin teorik perspektifleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmacı sonuç

olarak müdürlerin belirli bir kariyer aşamasının benzersiz özellikleri ve bağlamı ile daha uyumlu olan bir liderlik tarzı belirlemelerini ve ayrıca bu özelliklere ve içeriğe zıt bir liderlik tarzı kullanmaktan kaçınmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Smith (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada göreve yeni başlayan müdürlerin ilk yılında yaşadıkları sorunlar ve tecrübeler incelenmiştir. Hesap verilebilirlik noktasında önemli sorumlulukları olan bir ortamda çalışan müdürlerin zorluk yaşadıkları hususlar ve problemlerin anlaşılması için özellikle karşılaşılan sorunların tanımlanması ve mesleki gelişim olarak tanımlanan unsurların bu sorunları nasıl ele aldığının açıklanması bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çoklu vaka incelemesinden oluşan çalışma, görevlerinin ilk yılındaki müdürlerin göreve hazırlık aşamaları, görevde karılatıkları zorluklar ve görevde edindikleri tecrübeler çerçevesinde organize edilmiştir. Çalışma bulguları görevlerinin ilk yılındaki müdürlerin kaygı duydukları temel alanların mali yönetim, ilişkilerin kurulmasının önemi, insan kaynakları yönetimi, zor konuşmalar yapmak, bir mentorluğun önemi, zaman yönetimi ile okulda vizyon/beklenti yaratmak ve uygulamak olduğunu göstermektedir.

Bagi (2015) tarafından yürütülen çalışmada göreve ilk defa başlayan müdürlerin tecrübeleri incelenmek suretiyle müdürlerin yeni görevlerine hazırlık sürecinde en büyük katkı sağlayan unsurun tespit edilmesi, görevlerinin geçiş sürecinde yardımcı olan faktörlerin belirlenmesi ve müdürlerin görevleri esnasında karılatıkları zorluklar ile müdürlük pozisyonunun ödüllendirici yönlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma verileri anket ve mülakat yöntemleri ile elde edilmiş olup sonuçlar çalışma kapsamındaki müdürlerin yeni görevlerine çok iyi hazırlık yaptıklarını göstermiştir. Müdürlerin hazırlık aşamalarında kendilerine en büyük katkı sağlayan unsurlar ise müfredatında gcl şekilde i yönetimi, işletme ve liderlik gelişimi derslerinin yer aldığı lisans ve yüksek lisans dereceleri ile özellikle geniş bir yelpazede sorumluluk deneyimi katan müdür yardımcılığı gibi geçmiş liderlik tecrübeleri ŗeklinde ifade edilmiştir. Müdürlerin yeni görevlerindeki geçiş sürecinde yardımcı olan faktörler arasında ise yeni görev yapacakları okul hakkında daha önceden sahip oldukları tecrübeler, etkili bir karşılama, proaktif ve destekleyici bir okul yönetimi, bağımsız okul derneklerinden veya mentorluktan yardım ile diğer müdürlerden destek hususları yer almaktadır. Bununla birlikte müdürlerin yeni görevlerinde karılatıkları temel zorluklar ise son derece zorlu i yükü,

sorumluluğun ağırlığı ve üst düzey bir halk figürü ve lideri olma ile ilgili baskılar şeklinde ifade edilmiştir.

Nethels (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Amerika'nın Georgia eyaletindeki okulların çalışma koşullarının oluşturulmasında ve sürdürülmesinde müdürlerin rolleri araştırılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmada öğretmen ve müdürler ile mülakatlar ve grup görüşmeleri yapılmış olup verilerin sağlanmasında ayrıca doküman inceleme ve tarama yapılmıştır. Çalışmada cevap aranan bir diğer husus ise öğretmenlerin çalışma koşullarının oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde müdürlerin rolleri şeklinde ifade edilmiştir. Bu itibarla öğretmenlerin çalışma koşulları zaman, tesisler ve kaynaklar, öğretmenlere yetkinlik kazandırılması, liderlik ve profesyonel gelişim olmak üzere beş temel başlık altında gruplandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müdürlerin, öğretmenlerin öğretim liderliği için önemli olan bu beş temel başlık altındaki çalışma koşullarının belirlenmesinde ve sürdürülmesinde çok büyük bir role sahip oldukları vurgulanmaktadır. Çalışmada her ne kadar karmaşık ve zorlu bir rolleri olsa da müdürlerin, yüksek kaliteli bir öğretmen kadrosu oluşturması ve bunu muhafaza etmesinin çok önemli olduğu belirtilmektedir.

Türkiye'de eğitim yöneticiliği, kamu ve özel sektöre bağlı olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. MEB'in okul yöneticileriyle ilgili yönetmeliğinde eğitim yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları yer almaktadır. Bu yönetmeliğe bağlı olarak okul yöneticilerinin sorumluluklarını nasıl yerine getireceği ile ilgili sürekli sorunlar yaşanmaktadır.

Okulların giderek büyümesi ve daha karmaşık bir hal alması karşısında, okul yöneticilerinin yetkileri eğitimle ya da yasal düzenlemelerle sınırlandırılmaktadır. Bu konu da yapılan bir araştırma da; okul yöneticilerinin çok fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşı karşıya kaldıkları, kamu denetimleri sırasında baskı altına girdikleri ve dolayısıyla okul yönetimlerindeki kontrollerini giderek kaybettiklerini ortaya çıkarmıştır (Griffin,1993 s.30'dan akt.Gümüşeli,1996).

İl ve ilçe yönetimlerinin kararları ve emirleri de çoğu kez okul yönetimlerinin yöneticiliğini engelleyici bir ortam yaratmaktadır. Bu yönetim kademeleri bir yandan eğitim yöneticilerine yeterli düzeyde yetki vermeyerek ve kaynak aktarımında istenilen düzeyde destek sağlamayarak yöneticilerin öğretim süreçleri üzerindeki

etkililiklerini azaltmakta, diğer açıdan da raporlama işleri ve dolayısıyla kırtasiyecilik görevlerini artırarak yöneticilerin öğretimle ilgili konulara gereken zamanı ayırmalarını olanaksız bir hale getirmektedir(Bossert,1982: 572)

1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurası'nda yöneticiler ile ilgili temel konular ele alınmış ve bununla ilgili özellikle yöneticiler ile ilgili yaşanan sıkıntılar şu şekilde dile getirilmiştir(MEB, 2009).

- Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
- Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
- Yöneticilikte “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
- Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.
- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.

Alınan bu kararların ne kadar uygulamaya geçirildiği ile ilgili net bir çalışma olmamakla beraber sadece yöneticilerin yer değiştirme ve atamaları ile ilgili 13.08.2009 tarih ve 27318 tarihli Tebliğler Dergisi'nde bazı kararlar bulunmaktadır. Bu yönetmelikte, okul yöneticileri ile ilgili yönetici olmanın şartları ve müdürlük sınavı ile ilgili düzenlemeler yer almıştır. Bunda ayrıca okul yöneticilerinin öğretmen çıkışı olması da ayrıca şartlar arasında yer almaktadır(MEB, 2009).

Müdürlük sınavını geçip şartları sağlayan eğitimciler, okul müdürü ve ya müdür yardımcısı olarak tercih ettikleri okullarda sıralamaya tabi tutularak göreve başlamaktadır. Bu noktada okul yöneticileri, devletin eğitim politikalarını, saptadığı

genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü olmaktadır(Kaya, 1979: 37).

Eğitimle ilgilendiren yasalar ve yönetmeliklerin bir kısmı, okul yöneticisinin yönetim anlayışını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yerinden yönetilen sistemlere göre, özellikle yoğun bir merkeziyetçi anlayışın olduğu sistemlerde bu durum daha da etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Çünkü merkezden yönetim bir bakıma okul yöneticilerinin daha çok formal lider olarak davranmak zorunda bırakmakta, informal liderlik özelliklerini göstermesine ortam yaratmaktadır(Bursalıoğlu, 2012: 41).

İyi yöneticilerin her zaman iyi bir öğretmen olamayacağından hareketle okul yöneticilerinin öğretim lideri olarak tanımlamak öğretmenler açısından olumsuz değerlendirildiğini ve öğretmenlerin okuldaki yönetim süreçlerine daha fazla katıldığı, karar sürecinde etkili olmaya başladığı bir dönemde okul yöneticiliğinin popülerliğini kaybettiğini ileri sürmektedir(Bozkurt,2013: 37).

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesinde ve geliştirilmesinde en önemli kaynak insandır. Buna dayanarak insanların yetiştirilmesinde okulun öneminin büyük olduğunu söyleyebiliriz. Böyle hassas bir konuda okul müdürlerinin rollerini iyi bilmeleri, yaşadıkları toplumu devamlılığı için büyük önem taşır. Okul müdüründen beklenen görevin yerine getirebilmesi için rollerini iyi bilmesi ve bu rolleri eksiksiz oynaması gerekir. Okul yöneticilerinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan okul yönetiminin bu alanda uzmanlaşmış kişilere verilmesi belirlenen hedeflere daha çabuk ulaşabilmeyi sağlar(Erol, 1995).

Türkiye'de eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumlar devlet yönetimine bağlıdır. Yapılan uygulamalar devletin gözetim ve denetimi altında sürdürülür. Okul müdürleri öğretmenler arasından, atanır. Okul müdürleri okulun amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Bu amaçlara ulaştıkları ölçüde görevlerini yerine getirmiş sayılırlar. Bu amaçlara ulaşabilmeleri astları ve üstleriyle yeterli iletişimi sağlamayı gerektirir. Çevreyle, yasal metinleri birbirine kaynaştırmak okul müdürünün en çok zorlandığı konudur. Yönetmen yeterliliğine, iletişim gücüne, yönetim ilgi ve becerisine sahip olabilme bu zorluğu hafifletebilir. Yönetimle ilgili; sorular olduğu gibi okul dışından kaynaklanan sorunlar da olabilir. Yönetici

seçiminde öğrenim, deneyim ve kişisel özelliklerin gözetilmesi okul müdürlerinin görevlerini daha iyi yerine getirebilmelerini sağlayacaktır(Erol, 1995).

Erol'a (1995) göre yöneticilerin genel olarak karşılaştıkları sorunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması,
- Yönetimin merkeziyetçi olması,
- Yönetime siyasetin karışması,
- Mevzuatta uygun çalışma ortamının bulunmaması,
- Finansman yetersizliği,
- Merkezde alınan kararların uygulanamaması,
- Alınan kararların sık sık değişmesi,
- Üstelik astlardan gelen teklifleri incelememesi,
- Personel eksikliği,
- Personel fazlalığı,
- Araç-gereç eksikliği,
- Denetimlerde görülen tutarsızlıklar.

Koşar vd., (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada mevzuat ile yüklenen görevler haricinde okul müdürlerinin kendilerini yapmak zorunda hissettikleri işlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Betimsel analiz yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler 21 okul müdürün katılımıyla yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığı ile temin edilmiştir. Çalışma bulgularına göre müdürlerin mevzuatla yüklenen görevler haricinde yapmak zorunda kaldığı işler genellikle yardımcı personel eksikliği, finansman eksikliği veya planlama eksikliği gibi nedenlerle yapılmak zorunda kalınan temizlik ve tamirat işleri, fotokopi işleri, evrak işleri, ısıtma işleri, sekreterlik ve şoförlük işleri gibi hususlardır. Müdürlerin çoğu bu işler ile günlük olarak karşılaştıklarını ve bu işler için zamanlarının yarıdan fazlasını harcadıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu problemlerin çözümü noktasında ise öğrenci ve öğretmen sayısı ile orantılı yardımcı personel istihdamı, bağımsız bütçe ve net iş tanımları gibi tavsiyelerde bulunmaktadır.

Gümüşeli (1996) çalışmasında okul müdürlerinin öğretim liderliği pozisyonunu itibariyle sınırlayıcı etkenleri incelemiştir. Bu engellerin temelde bürokratik ve yasal engeller, zaman sınırlılığı, öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği, kaynak

yetersizliği ile vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliği olmak üzere beş kategoride ele alınmaktadır. Okul müdürlerinin gerek mevzuat çerçevesinde üstlendikleri sorumluluklardaki artış gerekse de eğitim idari teşkilatı içerisinde uymak zorunda oldukları karar ve emirler müdürlerin eğitim liderliği pozisyonu için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bununla birlikte müdürlerin kendi görev ve temel sorumluluk alanları haricindeki temizlik, bakım-onarım ve evrak işleri gibi konulara ayırdıkları zaman toplam mesai içerisinde çok büyük yüzdesel paylara tekabül etmekte olup bu işler müdürlerin eğitim liderliği için zamansal bir engel oluşturmaktadır. Öte yandan öğretmenlik ile okul yöneticiliği pozisyonları birbirlerinden farklı pozisyonlar olup kendilerine özgü bilgi ve tecrübe gerektirirler. Bu itibarla yeterli eğitim ve hazırlık alamayan müdürler eğitim liderliği noktasında problem yaşamaktadırlar (Gümüşeli, 1996).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde göreve yeni başlayan okul yöneticilerin yaşadıkları sorunların ve bu sorunları etkileyen çeşitli etmenlerin derinlemesine incelenip ortaya konması amacıyla nitel araştırma yöntemleri temel alınmıştır. Nitel araştırma deseni Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamalarının bu yaklaşım etrafında tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmalarda araştırılan olay, olgu ya da duruma göre değişebilen bir araştırma süreci söz konusu olması sebebiyle çeşitli özellikte araştırma desenleri bulunmaktadır. Bu araştırma son yıllara eğitim bilimlerinde ciddi oranda tercih edilen ve nitel araştırma yaklaşımları içinde oldukça yaygın betimsel analiz modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Nitel araştırma yöntemi en verimli ve açıklayıcı araştırma tekniğidir ve çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada durum çalışmasını fenomenolojik bakış içerisinde yürütülmesine imkân verecek şekilde desenlenmiştir. Olgular yaşadığımız dünyada, olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Olgu bilim deseni, farkında olduğumuz, ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olduğumuz olgulara odaklanarak sorunlara cevap aramaktadır.

Bu araştırmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar birincil kaynak olan yöneticilerin görüşleri alınarak betimlenirken aynı zamanda yöneticilerin bakış açıları ve bu bakış açılarındaki ortaklık ve farklılık gösteren noktalar da çözümlenerek yorumlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki ilkököl, ortaokul ve liselede göreve yeni başlayan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Başakşehir ilçesi yeni bir ilçe olması yeni açılan okul sayısının ve türünün de fazla olmasıyla önem arz etmektedir. Araştırmacı 8 aylık bir sürede tek tek okulları gezerek göreve yeni

başlayan okul yöneticileri tespit etmiştir. Okul yöneticileri ile ön görüşme yapılmış kabul edenlere yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular yüz yüze sorularak cevapları alınmıştır.

Araştırmanın katılımcılarından 20 okul yöneticisi ilkokulda,20 okul yöneticisi ortaokulda,20 okul yöneticisi lisede görev yapmaktadır. Katılımcılardan görev süreleri 3-18 ay arası ile sınırlıdır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubuna ait bazı demografik bilgiler Tablo 3.2.1 de katılımcıları bilgileri Tablo 3.2.2 ve Tablo 3.2.3 de alınmış ve aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 3.2.1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

		Okul Türü							
		İlkokul		Ortaokul		Lise		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	3	15	6	30	6	30	15	25
	Erkek	17	85	14	70	14	70	45	75
Yaş	27-35 Yaş	9	45	11	55	2	10	22	37
	36 Yaş ve Üzeri	11	55	9	45	18	90	38	63
Görevi	Müdür	5	25	5	25	6	30	16	27
	Müdür Yardımcısı	15	75	15	75	14	70	44	73
MEB'de Çalışma Süresi (Yıl)	4-10 Yıl Arası	10	50	11	55	5	25	26	43
	11 Yıl ve Üzeri	10	50	9	45	15	75	34	57
Şu anki Okulda Çalışma Süresi (Ay)	3-9 Ay Arası	13	65	12	60	7	35	32	53
	10-18 Ay Arası	7	35	8	40	13	65	28	47
Okuldaki Öğrenci Sayısı	151-750 Kişi Arası	10	50	11	55	11	55	32	53
	751-1750 Kişi Arası	10	50	9	45	9	45	28	47
Okuldaki Öğretmen Sayısı	11-50 Kişi Arası	15	75	8	40	11	55	34	57
	51-82 Kişi Arası	5	25	12	60	9	45	26	43
Okulun Kuruluş Yılı	2006-2012 Yılları Arası	7	35	9	45	10	50	26	43
	2013-2018 Yılları Arası	13	65	11	55	10	50	34	57
	Toplam	20	100	20	100	20	100	60	100

Tablo 3.2.1’de görüldüğü üzere görüşmelere katılım sağlayan göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin %25’i (15 kişi) kadın ve %75’i (45 kişi) erkektir. Kişilerin %37’i (22 kişi) 27-35 yaş aralığında ve %63’i (38 kişi) 36 yaş ve üzeridir. Kişilerin %27’i (16 kişi) müdür ve %73’i (44 kişi) müdür yardımcısı olarak göreve gelmiştir. Kişilerin %43’i (26 kişi) MEB’de 4-10 yıl arası ve %57’i (34 kişi) 11 yıl ve üzeri ile çalışmaktadır. Yöneticilerin %53’i (32 kişi) şu anki görev aldıkları kurumda 3-9 ay arası ve %47’i (28 kişi) 10-18 ay arası süre ile çalışmaktadır. Yöneticilerin %33’i (20 kişi) ilkokul, %33’i (20 kişi) ortaokul ve %33’i (20 kişi) liselerde görev almaktadır. Yöneticilerin %53’i (32 kişi) 151-750 kişi arası ve %47’i (28 kişi) 751-1750 kişi arasında öğrencisi olan okullarda görev almaktadır. Kişilerin %57’i (34 kişi) 11-50 kişi arası ve %43’i (26 kişi) 51-82 kişi arası öğretmen sayısı olan okullarda görev almaktadır. Yöneticilerin göreve getirildikleri okulların %43’i (26 okul) 2006-2012 yılları arası ve %57’i (34 okul) 2013-2018 yılları arasında faaliyete başlamıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği çalışma grubuna dahil olan yönetici bireylere ve görev aldıkları okullara dair bilgilerin ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde yakın oranlarla dağılım gösterilmesine çalışmanın homojenliği açısından dikkat edilmiştir.

Tablo 3.2.2: Katılımcılar

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Görev	MEB’de Çalışma Süresi (Yıl)	Şu anki Okulda Çalışma Süresi (Ay)	Okul Türü	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Okuldaki Öğretmen Sayısı
K1E36M	Erkek	36	Müdür	11	4	İlkokul	328	20
K2E38MY	Erkek	38	Müdür Yardımcısı	9	3	İlkokul	725	32
K3E41M	Erkek	41	Müdür	13	17	İlkokul	1160	55
K4E40M	Erkek	40	Müdür	6	3	İlkokul	800	35
K5E39MY	Erkek	39	Müdür Yardımcısı	15	3	İlkokul	390	17
K6E42MY	Erkek	42	Müdür Yardımcısı	19	13	İlkokul	1160	54
K7E30MY	Erkek	30	Müdür Yardımcısı	5	4	İlkokul	450	30
K8E30MY	Erkek	30	Müdür Yardımcısı	7	10	İlkokul	550	42
K9K34MY	Kadın	34	Müdür Yardımcısı	13	3	İlkokul	750	32

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Görev	MEB'de Çalışma Süresi (Yıl)	Şu anki Okulda Çalışma Süresi (Ay)	Okul Türü	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Okuldaki Öğretmen Sayısı
K10E38MY	Erkek	38	Müdür Yardımcısı	18	15	İlkokul	1100	52
K11E36MY	Erkek	36	Müdür Yardımcısı	7	15	İlkokul	1100	52
K12E33MY	Erkek	33	Müdür Yardımcısı	6	4	İlkokul	780	35
K13E41MY	Erkek	41	Müdür Yardımcısı	15	4	İlkokul	770	36
K14E47M	Erkek	47	Müdür	13	18	İlkokul	275	11
K15E32MY	Erkek	32	Müdür Yardımcısı	9	3	İlkokul	275	13
K16E45M	Erkek	45	Müdür	15	9	İlkokul	650	31
K17K30MY	Kadın	30	Müdür Yardımcısı	7	5	İlkokul	900	45
K18K34MY	Kadın	34	Müdür Yardımcısı	11	5	İlkokul	1350	60
K19E32MY	Erkek	32	Müdür Yardımcısı	6	12	İlkokul	825	50
K20E29MY	Erkek	29	Müdür Yardımcısı	6	4	İlkokul	520	28
K21E43MY	Erkek	43	Müdür Yardımcısı	17	4	Ortaokul	870	65
K22E46M	Erkek	46	Müdür	23	15	Ortaokul	850	55
K23K28MY	Kadın	28	Müdür Yardımcısı	5	4	Ortaokul	860	62
K24K40M	Kadın	40	Müdür	14	16	Ortaokul	192	12
K25E49M	Erkek	49	Müdür	15	16	Ortaokul	568	35
K26K37MY	Kadın	37	Müdür Yardımcısı	12	5	Ortaokul	1200	68
K27E37MY	Erkek	37	Müdür Yardımcısı	7	3	Ortaokul	580	38
K28E33MY	Erkek	33	Müdür Yardımcısı	10	9	Ortaokul	620	55
K29E35MY	Erkek	35	Müdür Yardımcısı	11	3	Ortaokul	450	28
K30K28MY	Kadın	28	Müdür Yardımcısı	6	4	Ortaokul	1058	65
K31E30MY	Erkek	30	Müdür Yardımcısı	6	3	Ortaokul	1300	53
K32K28MY	Kadın	28	Müdür Yardımcısı	5	3	Ortaokul	500	25
K33E34MY	Erkek	34	Müdür Yardımcısı	10	14	Ortaokul	1200	82
K34E32MY	Erkek	32	Müdür Yardımcısı	4	15	Ortaokul	581	36
K35K39MY	Kadın	39	Müdür	12	6	Ortaokul	400	20

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Görev	MEB'de Çalışma Süresi (Yıl)	Şu anki Okulda Çalışma Süresi (Ay)	Okul Türü	Okuldaki Öğrenci Sayısı	Okuldaki Öğretmen Sayısı
			Yardımcısı					
K36E30MY	Erkek	30	Müdür Yardımcısı	9	14	Ortaokul	870	60
K37E48M	Erkek	48	Müdür	17	5	Ortaokul	980	67
K38E29MY	Erkek	29	Müdür Yardımcısı	4	3	Ortaokul	550	30
K39E33MY	Erkek	33	Müdür Yardımcısı	7	13	Ortaokul	685	55
K40E47M	Erkek	47	Müdür	19	15	Ortaokul	750	61
K41E42M	Erkek	42	Müdür	11	16	Lise	153	22
K42E39MY	Erkek	39	Müdür Yardımcısı	14	15	Lise	800	60
K43K27MY	Kadın	27	Müdür Yardımcısı	5	3	Lise	800	60
K44E42MY	Erkek	42	Müdür Yardımcısı	5	14	Lise	700	44
K45E39MY	Erkek	39	Müdür Yardımcısı	14	15	Lise	680	40
K46E55M	Erkek	55	Müdür	33	16	Lise	800	60
K47E40MY	Erkek	40	Müdür Yardımcısı	16	15	Lise	800	60
K48K43MY	Kadın	43	Müdür Yardımcısı	18	15	Lise	430	23
K49E40M	Erkek	40	Müdür	11	15	Lise	700	44
K50K43MY	Kadın	43	Müdür Yardımcısı	21	3	Lise	437	22
K51E36MY	Erkek	36	Müdür Yardımcısı	7	3	Lise	807	65
K52E44M	Erkek	44	Müdür	20	5	Lise	600	40
K53K50MY	Kadın	50	Müdür Yardımcısı	27	9	Lise	800	60
K54K37M	Kadın	37	Müdür	12	3	Lise	440	22
K55E45M	Erkek	45	Müdür	16	4	Lise	1750	60
K56K37MY	Kadın	37	Müdür Yardımcısı	5	15	Lise	700	44
K57E30MY	Erkek	30	Müdür Yardımcısı	6	15	Lise	880	55
K58E46MY	Erkek	46	Müdür Yardımcısı	18	14	Lise	720	40
K59E37MY	Erkek	37	Müdür Yardımcısı	16	15	Lise	1400	67
K60E45MY	Erkek	45	Müdür Yardımcısı	13	15	Lise	550	30

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formları hazırlanmıştır. Göreve yeni başlayan Okul Yöneticilerinin sorunları ve bu sorunların çözümleri için yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla öncelikli olarak alanyazın taraması yapılarak, sorunların okul yönetimi, eğitim yönetimi, eğitim-öğretim süreci, öğretmen, öğrenci veli ve diğer kurumlarla ilgili boyutları göz önünde bulundurularak hazırlanan görüşme formları Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzman iki öğretim üyesine sunularak düzenlenmiştir. Hazırlanan görüşme formunun maddelerinin anlam ve anlaşılabilirlik açılarından düzenlenmesi için bir Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenine ve bir Türkçe öğretmenine okutularak gerekli düzenlemeleri yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki maddeler çalışma grubuna girmeyen çalışma süresi 36 ay ve üzeri olan 5 okul yöneticisine form hakkındaki görüşleri alınmış, kapsam ve biçim açısından soruların yeterli olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında Başakşehir ilçesinde faaliyet göstermekte olan ilkokul, ortaokul ve liselerde yeni göreve başlayan okul yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Görüşme öncesinde görüşmenin amacı yöntemi ve içeriği ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Kişisel verilerin gizliliği esas alınarak ses kaydı alınacağı görüşmeciyeye bildirilmiştir. Yapılan görüşmeler gönüllülük esası gözetilerek 20-30 dakikalık ses kayıtları şeklinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticisi kodlanarak, kayıtları metne dönüştürülmüş veri çözümlenmeleri gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada ortaya konması amaçlanan sonuçlar doğrultusunda betimleyici bir özellik taşımaktadır. Ersoy ve Saban'a (2017) göre betimleyici araştırmalarda belirli bir grubun tanımlanması amacıyla bilgi toplanmaktadır. Bu çalışmada belirlenen çalışma grubu olan göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların tanımlanmasına yönelik olarak betimleyici çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesi amacıyla görüşme sorularına verilen cevapların frekans ve yüzdelerle dağılımları kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz tekniği

kullanılarak çözümlenmiştir. Bu çözümlene yaklaşımında görüşmelerden aktarımlar olduğu gibi yapılmıştır. Yapılan görüşmeler temalara ve alt temalara dönüştürülmüştür. Temalar ve alt temalara dönüştürülen verilerin sıklıkları hesaplanarak tablo haline getirilmiştir. Katılımcı okul yöneticileri numaralanmış Katılımcı Yöneticiler K, Müdür M, Müdür Yardımcısı MY Erkek E, Kadın K, Yaşı Sayılarıyla, kodlanarak ifade edilmiştir.1'den 60'a kadar olan tüm yöneticiler bu şekilde ifade edilmiştir.(K1E36M,K2E38MY,K3E41M...K56K37MY, K57E30MY, K58E46MY,K59E38MY,K60E45MY.)



BÖLÜM 4

BULGULAR

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.1.1 ‘de verilmiştir.

Tablo 4.1.1: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Mesleki Yeterliliğin Düşük Olması	Öğrencilerle etkili iletişimin kurulmaması (3)	14
	Sınıf hâkimiyetlerinin düşük olması (6)	
	Yenilikleri takip etmeme ve yeniliklere açık olmama (5)	
Bağlılık ve Özveri Düşüklüğü	Aidiyet ve işe adanma duygusunun azlığı (6)	20
	Özveriden kaçınma (6)	
	Ücretli öğretmenlerin bağlılık duygusunun azlığı (8)	
Bürokrasi de Yavaşlık ve Özensizlik	Belgelerin zamanında teslim edilmemesi (19)	27
	Belgelerin eksik bırakılması, özen gösterilmemesi (8)	
Görev ve Sorumlulukları Yerine Getirmede Eksiklikler	Görev ve sorumlulukları yerine getirmekten kaçınma (11)	74
	Verilen görev ve sorumluluklara itiraz etme (12)	
	Görev ve sorumlulukları yerine getirmede özensizlik (6)	
	Görev ve sorumluluklarının sınırlarını bilmeme (8)	
	Boş ve ek derslerde görev almaya karşı çıkma (7)	
	Bahane üretme (4)	
	Ders başlama ve bitirme sürelerine uymama (8)	
	Nöbet kurallarına uyulmaması(18)	
Çatışma ve İletişim Bozuklukları	İletişime kapalı olma (9)	23
	Öğretmenler arası rekabet ve çatışma (14)	
Okul Yönetimine Yönelik Olumsuz Tavır	Eski yönetim ile kıyaslama, yeni yönetimi kabullenmeme(9)	9
	Okul yönetiminin aldığı kararlara uymama itiraz etme (4)	

Bireysel Çıkar Gözetme ve Kural Dışı Beklentiler	Ders programlarının kendi istedikleri gibi düzenlenmesi beklentisi (13)	31
	Kişisel istek ve talepleri, sadece kendi açısından değerlendirme (9)	
	Kişisel anlaşmazlıkların ve problemlerin yönetime taşınması (9)	
Sorun yok		5
Toplam		176

Tablo 4.1.1 incelendiğinde katılımcılar öğretmenlerle yaşadığı sorunlarda sekiz temel unsura vurgu yapmış ve temalandırılmıştır. Bunlar, mesleki ilgi ve yeterliliklerinin düşük olması, bağlılık ve özveri düşüklüğü, bürokraside yavaşlık ve özensizlik, görev ve sorumlulukları yerine getirmede eksiklikler, çatışma ve iletişim bozuklukları, okul yönetimine yönelik olumsuz tavırlar, bireysel çıkar gözetme ve kural dışı beklentiler şeklinde sorunlar yaşadıklarını vurgulamışlardır. Çalışmaya katılan beş yönetici ise herhangi bir sorun yaşamadığını söylemiştir.

Mesleki yeterliliğin düşük olması sorununa yöneticiler, öğretmenlerin, öğrencilerle etkili iletişim kuramayı sınıf hâkimiyetlerini kayb ettiklerini bununda okul yönetimine yansıdığını ifade etmişlerdir.

K14E47M “Öğretmenler görevlerini aksatıyorlar mesleki olarak yeterlilikleri çok düşük, öğrenci ile problemi çözmek yerine okul yönetimine gelerek şikâyetle bulunuyorlar, öğrenciyle yaşadıkları her problemi okul yönetime yansıtarak çözüm arıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir.

K28E33MY “Öğretmenlere mesleki olarak gelişimlerine katkı sağlayacak yenilikleri okula taşımak istiyoruz, öğretmenler kendilerini mükemmel görüyorlar ve yeniliklere direnç gösteriyorlar, yapmak istediğimiz seminerlere katılım göstermiyorlar.” diyerek ifade etmiştir

Bağlılık ve özveri düşük olması sorununa yöneticiler, aidiyet ve işe adanma duygusunun azlığı, özveriden kaçınma, ücretli öğretmenlerin bağlılık duygusunun azlığı gibi sorunları dile getirmişlerdir.

K1E36M “Öğretmenlerin aidiyet duygusu az, özellikle yeni başlayan öğretmenler fedakârlık yapmaktan kaçınıyorlar. Gönüllü iş yapmaktan uzak duruyorlar. Mesai saati biter bitmez ben işimi yaptım havası ile çalışıyorlar. Ücretli öğretmenler ise

ayrı bir sorun çünkü seneye ne olacağım kaygısını fazlasıyla yaşıyorlar bunu okul yönetimi fazlasıyla hissediyor.” şeklinde ifade etmiştir.

K17K30MY “Öğretmenler öğrencilere okul dışında zaman ayırmak istemiyorlar beraber ziyaretlere gitmek istediğimizde mazeret üretiyorlar özveri göstermiyorlar. Okul kültürü oluşturmak için etkinliklerimiz oluyor iş dağılımı yapıyoruz özveriden yoksun fedakârlık yapmaktan uzak bir tutum sergiliyorlar.” demiştir.

K27E37MY “Ücretli öğretmenlerimiz kurumla bağ kuramıyorlar iş verimleri düşük oluyor. Nasıl olsa yıl içinde biri gelir ya da bir sene buradayım diye bakıyorlar.” demiştir.

Bürokrasi de yavaşlık ve özensizlik sorununa yönelik yöneticiler belgeleri zamanında teslim etmeme, belgelerin eksik bırakılması gereken özenin gösterilmemesi sorunlarının olduğuna vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin her türlü evrak işini angarya olarak gördüklerini önemsemediklerini sorumsuz davrandıklarından söz etmişlerdir.

K21E43MY “Evrakları zamanında getirmiyorlar getirdikleri evrakları son zamana sıkıştırdıklarından özensiz oluyor. Tekrar yapmalarını söylediğimizde problem oluyor.” demiştir

K25E49M “Nöbet defterlerini, günlük planlarını hatta yoklamaları bile zamanında almayan öğretmenlerimiz var yılsonunda ya da ay sonunda toplu dolduruyorum zaten diyorlar.” demiştir

Görev ve sorumlulukları yerine getirmede yaşanan sorunlara okul yöneticileri görevden kaçınma, verilen göreve itiraz etme, görevi yerine getirmede özensizlik, görev ve sorumlulukların sınırını bilmeme, boş ve ek derslerde görev almaya karşı çıkma, bahane üretme, derse başlama ve çıkış sürelerine uymama, nöbet kurallarına uymama gibi sorunları çoğunlukla yaşadıklarını söylemişlerdir.

K25E49M “Öğretmenlerimize iyi niyetli olarak sene başında ders programı hazırlarken boş gün ders saatlerini soruyorum büyük çoğunluğunun isteğini yapmaya çalışıyorum ama herkesin istediği olmuyor programa sistemsiz olarak oturmuyor. Sonra gelip herkesin isteği olmuş neden ayrımcılık yapıyorsunuz tarzında yaklaşımları oluyor. Sonra gelip 20 saatten fazla ders istemiyorum diyor programı tekrar değiştirmek zorunda kalıyorum.” demiştir.

K37E48M “Bazı öğretmenler son ders saati öğrencileri 3-4 dakika erken çıkarıyorlar neden böyle olduğunu sorunca zil çaldı sandım diyerek türlü türlü bahaneler üretiyorlar.” demiştir.

K42E39MY “Bir gün öğretmenlerimizden birine okul ile ilgili bir görev yapmasını söyledim arkadaşımızda hocam hep bana denk geliyor başkası yok mu diye itiraz etti. Bende herkese eşit görevler verdiğimi kimsenin bugüne kadar görev almamazlık yapmadığını söyledim. Hazırladığı sunum ve program baştan aşağı hatalarla doluydu ilkokul çocuğu yapsa daha iyi yapardı.” demiştir.

Çatışma ve iletişim sorunlarına yönelik okul yöneticileri öğretmenlerle iletişime kapalı olmaları, öğretmenlerin aralarında yaşadığı rekabet ve çatışmanın fazlalığına vurgu yapmışlardır.

K27E37MY “Öğretmenler olaylara hep kendi çerçevelerinden bakıyorlar durman okul yönetiminin kararlarına muhalif olanlar var. İletişim kurmakta problem yaşıyoruz. Durumu izah etmemize izin bile vermiyorlar. Ücretli öğretmenlerin kendilerinden iyi olmasını kaldıramayan öğretmenler var. Dalga geçip atanda gel canım tarzında duyduğum bir cümle vardı çok üzülmüştüm.” demiştir.

K35K39MY “Ücretli öğretmenlerle haksız rekabet işine girenler var işini yapmaya çalışanlara madalya mı takacaklar, yağcı, hadi bakalım izini kaptın gibi cümleler kurarak küçük düşürmeye çalışıyorlar. Kendilerini mükemmel görüp kendinden iyi olanı kabul etmiyorlar.” demiştir

Okul yönetimine yönelik olumsuz tavır almaları sorununa yönelik, eski yönetim ile yeni yönetimi kıyaslama yeni yönetimi kabullenmeme, okul yönetimin aldığı kararlara itiraz etme gibi sorunlar yaşadıklarına vurgu yapmışlardır.

K54K37M “Eski okul yöneticisi ile beni kıyaslamaya çalışıyorlar. Sanki onu yerinden etmiş gibi davranıyorlar öğretmenler, kurucu müdür her işi yapmış, benimde yapmamı bekliyorlar. Eski müdür olarak çalışan kişi ile eşi aynı okulda (eşi öğretmen), öğretmenler eski sistemin devamını istiyor direnç gösteriyorlar değişim için. Eski müdürün eşi okulda öğretmen olduğundan bu sebeple okula sıklıkla geliyor bende otorite kurmakta problem yaşıyorum.” demiştir.

Bireysel çıkar gözetme ve kural dışı beklentiler sorununa yönelik, ders programlarının kendi istedikleri gibi düzenlenmesi beklentisi, kişisel istek ve taleplerin sadece kendi açısından değerlendirmeleri, kişisel ve bireysel

anlaşmazlıkların okul yönetimine taşınması şeklinde sorunlarla çoğunlukla karşılaştıklarına vurgu yapmışlardır.

K11E36MY “Bütün dünya benim etrafımda dönsün gibi bir bakışları var boş günüm olsun ders saatim az olsun ders saatim geç başlasın hepsini yapmamızı bekliyorlar.” demiştir.

K33E34MY “İki öğretmen arkadaşımız öğretmenler odasındaki dolapları paylaşmakta sorun yaşamışlar neredeyse kavga edeceklerdi kura çektirdim kaderlerine razı oldular.” demiştir.

K55E45M “ Bir arkadaşımız nöbet gününü en çok ders saatinin olduğu güne istedi sebepleri ile olmayacağını anlattım sonra tavır aldı uzun süre konuşmadı bu tarz sorunlarla bile uğraşıyoruz.” demiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.1.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1.2:Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Açık İletişim ve Empatik Yaklaşım	İyi niyetle yaklaşmak (2)	45
	Empati yapmalarını teşvik etmek (6)	
	Birebir görüşme (30)	
	Öğretmenlerin çözüm yollarını dinlemek (5)	
	Kendi tecrübelerini paylaşmak (2)	
Bilinçlendirme, Farkındalık Yaratma	İletişim ve Bilinçlendirme üzerine seminer ve kurslar düzenlemek (9)	28
	Etkinlikler/Organizasyonlar/Davetler/Geziler düzenlemek (10)	
	Toplantılarda sorunlara değinmek (9)	
Yasal ve Zorlayıcı Güç	Mevzuatı uygulamak (7)	49
	Sözlü uyarıda bulunmak (20)	
	Görev hatırlatmaları yapmak/ (14)	
	Öğretmen odasına giderek kendini göstermek (8)	
Toplam		122

Tablo4.1.2 incelediğinde katılımcılar öğretmenlerle yaşadığı sorunları çözmeye üç temel unsura vurgu yapmışlardır. Bunlar, açık iletişim ve empatik yaklaşım, bilinçlendirme, farkındalık yaratma, yasal ve zorlayıcı güç kullanma olarak çözüm bulmaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

Açık iletişim kurarak ve empatik bir yaklaşım sergileyerek sorunları çözmeye çalıştığını söyleyen yöneticiler iyi niyetle yaklaşmak, öğretmenlerin empati yapmalarını sağlamak, birebir görüşmeler yapmak, öğretmenlerin çözüm yollarını dinlemek ve kendi tecrübeleri paylaşmak şeklinde çözüm ürettiklerini söylemişlerdir.

K26K37MY “ Sorun yaşadığım öğretmen arkadaşımı sonuna kadar kayıtsız şartsız dinliyorum hiçbir müdahalede bulunmuyorum genelde kendi odam da birebir görüşüyorum. Çözüm yolunu dinledikten sonra artı ve eksi yönlerini anlatıyorum. Kendini benim yerime koyarak düşünmesini sağlıyorum yüzde yüz olmasa da yüzde seksen başarı sağlıyorum.” demiştir.

K55E45M “Zaman zaman görüşme yapmak için uygun ortamlar kolluyorum kahve çay ısmarlayarak ortam oluşturuyorum. Okul dışında program olursa beraber gitmeyi teklif ediyorum. Onların fikirlerine değer verdiğimi göstermek için çaba harcıyorum. Özel ve birebir görüşmeler yapıldığında sorunların çözüldüğünü görüyorum.” demiştir.

Bilinçlendirme ve farkındalık yaratarak çözüm yolu arayan okul yöneticileri iletişim ve bilinçlendirme üzerine seminer, kurs tarzı etkinlikler düzenledikleri, belli zamanlarda belli aralılarla organizasyon, davet, gezi, yemek düzenlediklerini sorunları toplantıda dile getirerek çözüm yolu aradıklarını söylediler.

K1E36M “Geleneksel öğrenci tiplerinin daha çok öğrencilerle vakit geçirmesini sağlıyorum. İletişim üzerine seminerler ve kurslar düzenlemek için uzman kişiler bulmaya çalışıyorum.” dedi.

K5E39MY “Kurum kültürünü oluşturmak için yemek gezi ailecek katılabilecekleri etkinlikler düzenlemeye çalışıyorum. Bu organizasyonlar da öğretmenleri onure etmeye çalışıyorum.” dedi.

K43K27MY “Toplantılarda mevzuat hakkında bilgilendirmeler yapıyorum. Okul mesaj sisteminden görev hatırlatıcı mesaj çekmeye çalışıyorum. Problem yaşanmadan önlem almaya çalışıyorum.” dedi.

K54K37M “Problemleri çözmek için yemek tarzı organizasyonlar yapıyorum, öğretmenlerin evlerine ziyaret gerçekleştiriyorum, sık sık öğretmenler odasına ziyaret ediyorum hal hatır soruyorum, ikili görüşmeler yapıyorum odamda sohbet ediyorum. Çay kahve ısmarlıyorum.” dedi

Yasal ve zorlayıcı güç kullanarak çözüm yolu arayan yöneticiler mevzuatı uyguladıklarını, sözlü olarak ikazda bulduklarını, öğretmenler odasına giderek kendilerini göstererek çözüm aradıklarını söylediler.

K24K40M “Bazı alışkanlıklarını değiştirmeyen öğretmenlere önce sözlü olarak uyarı yaptım. Sonra yaptığı hatanın mevzuattaki yerini gösterdim. Israrla değişmeyince yazılı savunma istedim.” dedi

K42E39MY “Eksik evrak getiren öğretmenlerin evraklarını almıyorum düzeltmeleri için zaman veriyorum. Aynısını getiren olursa yazılı savunma istiyorum. Derse ve nöbetlere geç gelenlere erken çıkanlara bu nokta da taviz vermiyorum.” dedi

K47E40MY “Öğretmen arkadaşlara görevleri noktasında sözlü uyarılar yapıyorum. Derse giriş çıkışlarını kontrol etmek amacıyla teneffüs aralarında öğretmenler odasına giriyorum.” dedi.

Araştırmanın birinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.1.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.1.3:Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Öğretmen Odaklı İyileştirmeler	Kadro ve ücretli öğretmen ayrımı kaldırılmalı (13)	16
	Öğretmenlerin görüşleri dinlenmeli (3)	
Ödüllendirme Sisteminde Yenilikler	Takdir ve ödüllendirme yetkisi okul yöneticilerine verilmeli (7)	26
	Ödüllendirmelerde öğretmenlerin fedakârlığı ve bağlılık duygusu da göz önünde bulundurulmalı (6)	
	Başarılı öğretmenler için somut ve tatmin edici ödüllendirmeler yapılmalı (maaş artışı, tatil gibi) (10)	
	Performans dayalı ödüllendirme sistemi kurulmalı (3)	

Öğretmenlerin Gelişimine Yönelik Hizmet İçi Eğitimler	Öğretmenlere yenilikçi kurslar verilmeli (4)	31
	İletişim, özveri ve bağlılık duygusuna yönelik seminerler verilmeli (7)	
	İletişimle ilgili hizmet içi eğitimler verilmeli (8)	
	Hizmet içi eğitim zorunlu olmalı (8)	
	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için kariyer akademileri kurulmalı (4)	
Performansa Dayalı Bir Sistem	Öğretmenlere unvanlar getirilmeli (8)	28
	Mesleki yetkinlik sınavları düzenlenmeli ve mesleki kariyer basamakları oluşturulmalı (9)	
	Yeni başlayan öğretmenler mesleğe başlamadan farklı okullarda tecrübe kazandırılmalı (8)	
	Öğretmen yetiştirme standartları değiştirilmeli (3)	
Beklenti yok (11)		11
Toplam		112

Tablo 4.1.3 incelendiğinde katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığında sorunların çözümüne yönelik beklentilerde dört temel unsura değinmişlerdir. Öğretmen odaklı iyileştirmeler yapılması, ödüllendirme sistemine yenilikler getirilmesi, öğretmenlerin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve performans dayalı bir sistem beklentisi içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmen odaklı iyileştirmeler beklentisi noktasında kadrolu ve ücretli öğretmen ayrımının kaldırılması, öğretmenlerin karar alınmadan ve uygulanmadan önce görüşlerinin dinlenmesi noktasında beklentilerinin olduklarını söylemişlerdir.

K5E39MY “Bakanlık ücretli ve kadrolu öğretmen ayrımını kaldıracak bir çalışmaya bir an önce başlamalı öğretmenler arasında haksız bir rekabet oluşmakta iş verimini kesinlikle düşürmekte aynı işi yapan öğretmenler daha az ücret almakta ayrıca kurum içerisinde de aidiyet duyguları olmamaktadır.” demiştir.

K17K30MY “Bakanlık ben yaptım olduculukla hareket etmekte teorik olarak mümkün görünen şeylerin pratikte uygulaması yapılamamakta. Merkezi bir karar alınırken taşra da oluşabilecek sorunlar düşünülmemekte. Bakanlığımız öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini şeffaflıkla paylaşabileceği bir platform oluşturmalı kanaatindeyim.” demiştir.

Ödüllendirme sisteminde bakanlıktan beklenen takdir ve ödül verme yetkisinin okul yöneticilerine verilmesini, ödüllendirmelerde öğretmenlerin fedakarlık ve bağlılık

duygusunun göz önüne alınmasını başarılı öğretmenler için somut tatmin edici bir sistem kurulması gerektiğini, performansa dayalı bir sistemle adaletli bir ödüllendirme yönetimine geçilmesi beklentisinde olduklarını ifade etmişlerdi

K42E39MY “Öğretmenlere de tıpkı akademisyenler gibi akademik unvanlar getirilmeli belli bir puanı toplayan belli kriterleri sağlayan öğretmenlere ilerleme şansı tanınmalı böylelikle hem maaşı artmalı hem de kariyeri ilerlemeli. Okul yöneticilerinin şeffaf olması için bunlar gerekli çalışan çalışmayan öğretmen ayırımı yapmakta zorlanıyoruz.” demiştir.

K49E40M “Başarılı öğretmenler için tatmin edici bir sistem yok.İşini severek yapan öğrenciye dokunduğunu gördüğümüz öğretmenlere kaymakamlık vasıtası ile başarı belgesi veriliyor fakat yeterli değil.Yazın bakanlık ailesi ile tatil yapma imkanı sunsun, kendini geliştirmesi için kariyer merkezlerine alsın ya da bizlere anlık ödüllendirme bütçesi versinler takdir ettiğimiz zaman kullanabilelim.” demiştir

K52E44M “Öğretmenler gerçekten özveri ile çalışan ailesinden kendisinden kısarak çalışan hatta kendi bütçesinden ayırarak öğrencilere hediyeler alan ailelere ziyarete giden ve karşılık beklemeden yapanlar var. Sonucunda bizler bir belge dışında bir şey veremiyoruz. Benim beklentim bakanlığımız maaşla ödüllendirme sistemi getirebilir. Diğer öğretmenleri en azından bu ödülle çalışmasını sağlayabiliriz.” demiştir

Öğretmenlerin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlere alınması noktasında öğretmenlere yenilikçi kurslar verilerek gelişimleri için fırsat oluşturulması, iletişim, özveri ve bağlılık noktasında kurum kültürü açısından seminerler verilmesi, iletişimle ilgili hizmet içi eğitimlere alınmaları, öğretmenlerin gelişimi için kariyer akademileri kurulmasının bakanlıktan beklentileri olduklarını ifade etmişlerdir.

K1E36M “Öğretmenler mezun olup atandıktan sonra üniversiteler ile bağlantıları kopmakta öğretmenleri sürekli dinamik tutacak bir kariyer merkezi kurulmalı yöneticinin eksik olarak tespit ettiği noktalarda öğretmen buraya yönlendirilmeli ve kendisini yenileme imkânı sunulmalı. Eski tip öğretmenlere yenilikçi kurslar verilmeli özellikle iletişimle ilgili hizmet içi eğitimlere alınmalılar.” demiştir

K9K34MY “Öğretmenler sürekli eğitim merkezlerinde izlenmeli kurumu ile ilgili bağ kurmakta zorlanan öğretmenlere destek verici hizmet içi eğitimler sunulmalı.” demiştir.

K54K37M “Okul yöneticisi olarak bağlılık ve fedakârlık noktasında eşlerin aynı kurumda çalışmasının zarar verdiği kanaatindeyim. Özellikle okul yöneticisi olan bir eşle öğretmen olan bir eş aynı okulda bulunmamalı diğer öğretmenleri olumsuz etkiliyor. Yöneticilerde tarafsızlıklarını yitiriyor. Sağlıklı bir bağlanma diğer çalışanlarda oluşmuyor.” demiştir.

Performansa dayalı bir sistem kurulması beklentisinde olan okul yöneticileri, öğretmenlere unvan getirilmesi, mesleki yeterlilik sınavları düzenlenmesi ve kariyer basamakları oluşturulması, yeni başlayan öğretmenlerin farklı okullarda tecrübe kazanmasını sağlayacak bir sistem kurulmasını, öğretmen yetiştirme standartlarının değişerek sağlıklı ve kalıcı bir sistem oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K17K30MY “Bir yıllık öğretmenle on yıllık yada yirmi yıllık öğretmen arasında bir fark yok. Öğretmenleri köreltici bir yapı var emekliliğe gün sayarak yaşıyorlar.Hâlbuki özel ve güzel örnekler teşkil edecek bir sistem kurulmalı.Bir öğretmen yirmi aynı okulda kalmamalı her okul türünde çalışmalarını gerekir.Zor bölgeleri de görmeliler ilk atandığı yerde kalıp emekliliğe kadar orda çalışıyor bu değişmesi gereken bir sistem.” demiştir.

K28E33MY “Öğretmenler arasında ben atandım her şey bitti diye bakanlar var belli aralıklarla mesleki yeterlilikleri ölçülmeli başarılı olan öğretmenlere kariyer basamakları oluşturulmalı. Geçmişte kısa bir ara uygulanan uzman öğretmen başöğretmen gibi kavramlar vardı. Öğretmeni teşvik edici bir proje üzerinde bakanlık çalışma yapmalı.” demiştir.

K39E33MY “Eğitim fakültesine girmenin de bir kriteri olmalı ama maalesef fen edebiyatlılar hatta pedagojik formasyon alan herkes öğretmen oluyor. Öğretmen yetiştirme de büyük hatalar var bakanlık bunları görmeli acil müdahale de bulunmalı. İki kelimeyi yan yana getiremeyen, iletişim kurma da problemi olan herkes öğretmen olmamalı.” demiştir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.2.1’ de verilmiştir.

Tablo 4.2.1:Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Kişisel Sorun ve Davranışları	Argo ve küfürlü konuşmalar (11)	32
	Velilere yanlış bilgi verme (12)	
	Yalan söyleme (9)	
Öğretmenlere Olumsuz Yaklaşım	Öğretmenlere karşı saygısız, kaba ve lakayt davranışlar (17)	17
Zorbalık	Akran kavgaları ve tartışmalar/Zorbalık (12)	48
	Akranlara fiziksel şiddet uygulama (4)	
	Akranlara yönelik siber zorbalık (10)	
	Ufak anlaşmazlıkları yönetime yansıtılmaları (10)	
	Okulun demirbaşlarına zarar verme (12)	
Kurallar Aykırı Davranışlar	Kılık kıyafet kurallarına uymama (11)	45
	Disiplin kurallara uymama (8)	
	Okulun genel kurallarına uymama (3)	
	Derse gecikme/Devamsızlık/Okuldan kaçma (17)	
	Dersler ile ilgili sorumlulukları aksatma (6)	
Sağlık Sorunları	Sağlık Sorunları (6)	6
	Sorun yok (4)	4
	Toplam	152

Tablo 4.2.1 incelendiğinde katılımcılar öğrencilerle yaşadıkları sorunlarda beş temel unsura vurgu yapmış ve temalandırılmıştır. Bunlar öğrencilerin kişisel sorunları ve davranışları, öğrencilerin öğretmenlere olumsuz yaklaşım göstermesi, zorbalık yapmaları, kurallara aykırı davranış sergilemeleri ve sağlık sorunları şeklinde sorun yaşadıklarını söylemişlerdir. Araştırmaya katılan dört yönetici sorun yaşamadığını söylemiştir.

Okul yöneticileri öğrencilerin kişisel sorun ve davranışları ile ilgili yaşadıkları sorunları argo ve küfürlü konuşmalara maruz kalma, öğrencilerin velilerine yanlış bilgi vermesi ve sıklıkla yalana başvurmaları şeklinde sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir.

K3E41M “İlkokulda okul yöneticilerini öğretmen olarak görmediklerinden dolayı ağabey, abla tarzı söylemleri oluyor. Öğrenciler okulda öğrendiklerini davranış boyutuna geçirmekte zorlanıyorlar.” demiştir.

K14E47M “Öğrenciler yalan söyleyerek durumdan kurtulmaya çalışıyorlar. Velilerine özellikle yalan yanlış ya da eksik bilgilendirme yapıyorlar. Birbirleri ile argo konuşmaları da oldukça fazla.” demiştir.

K24K40M “Öğrenciler kendileri için konulmuş kurallara uymuyorlar. Velilerine de bizlere de yalan söylüyorlar kıyafeti yoksa annem yıkamamış ya da veliye bugün serbest kıyafetle gideceğiz tarzı yalanları oluyor.” demiştir.

K25E49M “İlkokuldan ortaokula geçen öğrenciler uyum problemi yaşıyor. Film dizi yada sosyal medyadan çabuk etkileniyorlar ad takma lakap takma argo ve küfürlü konuşmalara çoğunlukla şahit oluyoruz.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerin öğretmenlere olumsuz yaklaşım sergilediğini onlara karşı kaba saygısız ve lakayt davranışlar sergilediklerini bu davranışlarıyla da okulda disiplini bozduklarını söylemişlerdir.

K43K27MY “Öğrenciler derslerini dinlemedikleri ya da sevmedikleri dersler problem çıkarıyorlar. Öğretmene kaba ve saygısız davranarak sinirlerini bozuyorlar böylece dersi kaynatacaklarına inanıyorlar.” demiştir.

K54K37M “Öğrencilerin öğretmenle yaşadığı sorunlar disiplin problemi olarak yöneticilerin karşısına çıkıyor. Öğrenci yaptığı davranışı normalmiş gibi göstermeye çalışıyor. Lakayt kendini bilmez bir şekilde hareket ediyor.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerin her anlamda zorbalık uyguladıklarını akran kavgaları ve tartışmaları, fiziksel şiddet uyguladıklarını, sosyal medya üzerinden birbirlerine karşı siber zorbalık gerçekleştirdiklerini, küçük sorunları dahi okul yönetimine ileterek çözüm aradıklarını, okulun demirbaşlarına kasıtlı olarak zarar verme gibi sorunlarla karşılaştıklarını söylemişlerdir.

K7E30MY “Öğrenciler okul yönetimini şikâyet masası olarak görüyorlar. Küçük sorunları dahi bizden çözmemize bekliyorlar. Birbirlerine tahammülleri yok.” demiştir.

K14E47M “Zaman zaman öğrenciler itişip kakışırken okulun taşınmazlarına zarar veriyorlar. Bazıları kasıtlı olarak tuvalet lavabosuna okuldaki sıra, masa veya diğer şeylere zarar veriyor. Tespit ettiklerimizden ücreti tanzim etmeye çalışıyoruz.” demiştir.

K53K50MY “Kız öğrenciler duygusal şiddet erkek öğrenciler fiziksel şiddet uyguluyor. Hatta sosyal medya da birbirlerinin telefon numaralarını ya da özel bilgilerini dahi paylaşıyorlar tespit ettiklerimize disiplin cezası veriyoruz.

K58E46MY “Öğrenciler küçük bir meseleyi büyütip kavga çıkarıyorlar çözüm bulmak yerine problem olmayı tercih ediyorlar. Abartılı yaşamayı seviyorlar erkekler mafyaymış gibi kızlar yalı da oturan cici kızmış gibi hareket ediyorlar. Gerçeklerden kopuyorlar.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerin kurallara aykırı davranış sergilediklerini kılık kıyafet kurallarına uygun giyinmediklerini, disiplin ve okulun genel kurallarına uymadıklarını, derslere gecikme, katılmak istememe veya okuldan kaçma gibi davranışlar sergilediklerini söylemişlerdir.

K8E30MY “Sabahları geç kalma davranışı oldukça fazla veliler özellikle kurallara uymada zorluk çekiyor çocuk nasıl uysun diyorsun. Öğrenciler sınav zamanı okula gelmek istemiyor hastalandım diyerek rapor getiriyorlar velileri de buna ortak oluyor.” demiştir.

K25E49M “Öğrenciler kılık kıyafet noktasında özgür olmak istiyorlar hâlbuki bizim okulumuzda kılık kıyafet serbestîsi yok varmış gibi hareket etmek istiyorlar. Uyarılarda bulunuyoruz sabah bu şekilde gelen olursa velisini arıyoruz ya da mesaj atıyoruz.” demiştir.

K37E48M “Öğrenciler nöbetçi olmak istemiyor ya da verilen görevi yapmak istemiyor. Benim yerime başkası yapsın diyerek görevi devretmeye çalışıyor. Bugün önemli derslerim var diyerek kafasına göre derse gidiyor. Kafasına göre dersten çıkıyor.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerin sağlık sorunları yaşadıkları zaman ilk müdahaleyi kendilerinin yapmak zorunda kaldıklarını aynı zamanda okul sağlık görevlisiymiş gibi hareket etmek zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

K11E36MY “Öğrenciler okulda rahatsızlandıkları zaman ilk müdahaleyi biz yapıyoruz. Öğretmenler hemen bize yönlendiriyor. Bizde durumun aciliyetine göre velisini ya da acil servisi arıyoruz.” demiştir.

K39E33MY “Bazen öğrenciler okulda rahatsızlanıyor kusuyor ya da bayılıyor hemen ilk müdahaleyi yapıp durumu velisine bildiriyoruz.” demiştir.

K45E39MY “Veliler çocuk hastayken bile okula gönderiyorlar ateşi çıkıyor ya da ağrıları artıyor veli gelene kadar yanında kalıyoruz çok acil bir durum olursa öğrenci ile hastaneye gidiyoruz.” demiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.2.2:Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Veliler İle İletişime Geçme	Velileri okula çağırma (39)	52
	Veliyi telefonla veya mesajla anlık bilgilendirme (4)	
	Sağlık problemlerinde veliyi arama/veliye bilgi verme (9)	
İletişim Kurma	Birebir iletişime geçme(16)	77
	Öğrenciler ile grup halinde görüşme (6)	
	Rehber öğretmenle görüşme (35)	
	Aile katılımına ile yapılan etkinlikler (6)	
	Konferans ve seminer düzenleme/Oryantasyon uygulamaları (14)	
Disiplin kuruluna sevk etme	İletişimle çözülmeyen problemlerde disipline başvurma (6)	6
Toplam		135

Tablo 4.2.2 incelendiğinde yöneticiler öğrenciler ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri üç ana unsura vurgu yapmışlar ve temalandırılmıştır. Sorun yaşadıklarında

veliler ile iletişime geçerek bilgi verme, öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutarak iletişim kurma en son olarak disiplin kuruluna sevk ederek çözüm bulmaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

Yöneticiler veliler ile iletişime geçerek onları okula davet etme, okulun mesaj sisteminde öğrencinin durumu ile ilgili bilgi verme sağlık problemi yaşadığında veli ile irtibata geçme şeklinde çözüm bulduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “ Veli öğrencinin yanlış bilgilendirmeleri ve yalan söylemesi yüzünden okula tavr alıyor telefon edip hesap soruyor bizde kendilerini okula çağırıp yüz yüze görüşme yapıyoruz birçok durumu bu şekilde aydınlattık.” demiştir.

K26K37MY “Öğrenci okula kılık kıyafeti ile gelmezse okulun SMS sisteminde uyarı mesajı atıyoruz ya da okuldan kaçtığına derse girmediğinde öğretmen bilgi verdiği anda öğrencinin derse girmediğini bu mesaj sistemi üzerinden anlık olarak paylaşıyoruz.” demiştir.

K37E48M “Öğrenciler velilerine olayları çarpıtarak anlatıyorlar mesela müdür beni okula almadı diyor veli hemen nasıl almazsınız ne yaptık bura devletin okulu tarzında başlıyor söylenmeye hâlbuki bu şekilde okula gelerseniz bir daha gelmeyin diyoruz. Öğrenci işine geldiği gibi anlayıp olayı anlatıyor.” demiştir.

K49E40M “Sağlık sorunu yaşayan öğrencinin durumunu hemen veliye bildiriyoruz ya velisi gelip hastaneye götürüyor ya da biz hastaneye götürüyoruz çok acil bir durumu varsa ambulans çağırıyoruz yanlarında refakat ediyoruz.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerle yaşadıkları sorunları öncelikle iletişim kurarak çözmeye çalıştıklarını onlarla birebir ya da duruma göre gruplar halinde görüştiklerini, rehber öğretmene yönlendirerek çözüm aradıklarını, ailelerle işbirliği yapmaya çalıştıklarını, öğrencileri etkilemek için seminerler düzenlediklerini ve bu seminerlere uzman kişiler getirmeye gayret ettiklerini söylemişlerdir.

K3E41M “Öğrencilerle tanıştırıyoruz kendimizi ve görevlerimizi anlatıyoruz. Öğrencilerin sorunlarına karşı seminerler düzenliyoruz. Rehber öğretmenimize yönlendirdiğimiz öğrenci sayısı da oldukça fazla.” demiştir.

K5E39MY “Başarılı öğrencileri, kurallara uyan devamsızlık yapmayan öğrencilerle özel etkinlikler yapıyoruz rehberlik servisi aktif rol oynuyor. Velileri ile birlikte görüşmeler yapıyoruz çözümü birlikte arıyoruz.” demiştir.

K22E46M “Öğrencilere problem çözme becerileri kazandırmaya çalışıyorum. Seminerler konferanslar düzenliyorum. Mesela bizim okulumuz da cep telefonu ders esnasında açık olamaz ilkin de böyle bir durum tespit edilirse velisini çağırıyorum telefonu ona teslim ediyorum. İkinci kez yaşanırsa dönem sonuna kadar bizde kalıyor. Hem veliyi işin içine katıyorum hem de çözüm üretiyorum.” demiştir.

K46E55M “Çalışan öğrencileri ödüllendiriyorum aile ziyaretleri yapıyorum bu kapsamda ayrıca bazı derslerde edebiyat, din kültürü gibi öğretmenleri ile görüşüp nezaket ya da adabı muaşeret den bahsetmelerini istiyorum. Çözemediğim durumlar da rehberlik servisine yönlendiriyorum.” demiştir.

Yöneticiler öğrencilerin çıkarmış oldukları sorunlara yönelik zaman zaman disiplin kuruluna sevk ettiklerini bunu en son çare olarak gördüklerini söylemişlerdir.

K49E40M “Öğrenciler gayri ahlaki şeylerde bulunuyor bunları görmezden gelemez öğrenciyi uyardıysa rağmen düzelmeye yoksa rehberlik servisi çözüm olamadıysa disiplin kuruluna sevk ediyoruz.” demiştir.

K55E45M “Öğrenci okul kurallarına uymamakta ısrarcı olursa genel düzeni bozarsa rehberlik servisini dikkate almazsa disiplin cezası veriyoruz.” demiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.2.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.2.3:Okul Yöneticilerinin Öğrenciler İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Çalışan Eksikliğine Yönelik Çözümler	Okullarda sağlık çalışanı istihdam edilmeli (5)	12
	Okullarda pedagoğ istihdam edilmeli (3)	
	Rehber öğretmen sayısı artırılmalı (4)	
Yasal Düzenlemeler	Cep telefonu kullanımına yönelik bir düzenleme (4)	13
	Disiplin yönetmeliğinin işlevli hale getirilmesi (9)	
Sosyal Aktivite ve Projelerin Arttırılması	Aile katılımlı etkinlik ve sosyal çalışmalar yapılması (9)	17
	RTÜK ve TRT gibi kurumlarla ortak çalışmalar yapılması (4)	

	Araç gereç ve materyal eksikliğinin önüne geçilmeli (4)	
	Lise eğitimi zorunlu olmamalı (7)	7
	Beklenti yok (21)	21
	Toplam	70

Tablo 4.2.3 incelendiğinde yöneticilerin bakanlıktan üç temel unsurda beklentilerinin olduğu anlaşılmış ve telandırılmıştır. Bunlar çalışan eksikliğine yönelik çözüm beklentileri, yasal düzenlemeler yapılması, sosyal aktivitelerin ve projelerin artırılarak öğrencilerin hizmetine sunulması, lise eğitiminin zorunlu eğitim kapsamından çıkarılmasını noktasında olduğunu söylemişlerdir. Yirmi bir okul yöneticisi herhangi bir beklentisinin olmadığını söylemiştir.

Çalışan eksikliğine yönelik çözümler noktasında yöneticiler okullarda sağlık çalışanına istihdam edilmesi ve revirin önemini vurgulamışlardır. Okullarda rehber öğretmenlerin zaman zaman yetersiz kaldıklarını pedagoğ istihdamı yapılması beklentisi içinde oldukları ve rehber öğretmen sayısının artırılmasının uygun olacağı noktasında beklentileri olduklarını söylemişlerdir.

K7E30MY “Bakanlığımız okullarda revir açılacak alanlar oluşturmalı, sağlık personeli alımı yapmalı özellikle sayısı fazla olan okullarda bu gerekli. Bizler eğitime odaklanamıyoruz sağlık çalışanı gibi hareket ediyoruz. İş kaybı oluyor.” demiştir.

K14E47M “ Rehber Öğretmen normları her okula bir şekilde olacak şekilde güncellenmeli bazı okullarda üç dört adet rehber öğretmeni var bazı okullarda hiç yok. Bunun eksikliği çok fazla yaşıyor.” demiştir.

K31E30MY “Rehber öğretmenlerin yetersiz kaldığı yerler çok fazla özellikle küçük çocuklara yaklaşımda zorluk çekiyorlar rehber öğretmenlerin yanında pedagoğ da istihdam edilmeli kanaatindeyim.” demiştir.

Yasal düzenlemelere yönelik noktasında beklentileri olan yöneticiler okullarda cep telefonu kullanımına yönelik önlemler alınmasını derslerde çok fazla problem yaşandığını, ilgili disiplin yönetmenliğinin uygulanabilir hale gelerek özellikle ortaokullarda da işlevsel hale getirilmesini beklemektedirler.

K22E46M “Bakanlığımız cep telefonu noktasında acil önlemler almalı, öğrenciler derslerde cep telefonu kullanıyor, görüntü alıyor, resim çekiyor bunları sosyal medya da paylaşıyor problem olunca da okul yöneticilerini suçluyorlar.” demiştir.

K23K28MY “Disiplin yönetmeliği ortaokullarda işlevsel değil öğrencinin kasıtlı olarak yaptıklarına dahi göz yummak zorunda kalıyoruz.” demiştir.

K25E49M “Bakanlığımız sınıf geçme yönetmeliğini ve disiplin yönetmeliğini acil olarak güncellemeli, ortaokullarda sınıfta kalma getirilmeli. Kalma olmayınca velisi sorumluluk almıyor zaten disiplinde yok. Öğrenci elini kolunu sallaya sallaya mezun oluyor.” demiştir.

K51E36MY” Bizim okulumuzda sağlık personeline ihtiyaç var günde ortalama iki kez sağlık sorunu oluyor ya yeterli bir revir ya da hemşire istiyoruz.” demiştir.

Sosyal aktivite ve projelerin arttırılması beklentisi içinde olan yöneticilerimiz, aile katılımlı etkinlikler yapılarak aileyi de eğitimin içerisine dahil edilmesini, devletin TRT, RTÜK gibi kurumlarının devreye girerek eğitimde ortak çalışmalara imza atılmasını, okullardaki araç gereç ve materyal eksikliklerinin önüne geçerek fırsat eşitliği sunması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdi.

K9K34MY “Bakanlığımız okullara materyal desteği sağlamalı, özel okul ve kolejlerle yarışıyoruz aynı başarı bizlerden bekleniyor. Başarısızlık durumunda hesap sordukları ilk kişi yöneticiler eşit şartlarda yarışmıyoruz fakat aynı başarı bekleniyor. Bakanlığımız medya desteğini arkasına almalı MEB TV tarzında yayın yapan bir kanal açabilir. Öğretmenlere ve öğrencilere evde de eğitim imkanı sunulmalı.” demiştir.

K14E47M “Çocuklar müfredata çok fazla boğuluyor ailelerinde dâhil olacağı aktivitelerle okul daha eğlenceli hale getirilebilir. Aileler bütün sorumluluğu okula yüklüyor aradan çıkıyor. Öğretmenler ve bizler aşırı yıpranıyoruz. Çocukları ile hiç vakit geçirmeyen veliler var.” demiştir.

K35K39MY” Bakanlığımız Medya da ortak paydaşlar oluşturmalı onların desteğini almalı evde de eğitim bu şekilde devam edebilir. RTÜK özellikle devreye sokulabilir. Ailelere de çocuklara da uygun içerikli yayınlar yapılarak medyanın gücü kullanılabilir.” demiştir.

Lise eğitiminin zorunlu olması özellikle ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticileri olumsuz etkilemiş bakanlıktan bununla ilgili yeni bir düzenleme beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K46E55M “Liseler zorunlu eğitim olmaktan çıkarılmalı öğrenci ben okumak istemiyorum çalışmak istiyorum diyor velimin zoru ile geliyorum diyor. Kitap defter yok ders dinleme yok. İki sene sınıfta kalıyor ama iki yılı boşa heba oluyor.” demiştir.

K47E40MY “Temel yeterliliği olan öğrenciler liselerde eğitime alınmalı diğerleri mesleki çalışmalara yönlendirilmeli. Başarısız öğrencilerin zorla liseyi bitirmesi engellenmeli eğitim kalitesi düşüyor. Velisi başarısız olan çocuğunu görmesine rağmen beklenti içerisinde. Bakanlığımız açık lise ya da mesleki liselere daha fazla önem vermeli.” demiştir

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.3.1’de verilmiştir.

Tablo 4.3.1: Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluklarla İlgili Sorunlar	Görev paylaşımında anlaşmazlık (12)	31
	Görev ve sorumluluklara gereken özeni göstermeme(13)	
	Görev saatlerine uymama (6)	
İletişim ve Uyum Sorunları	Yeni atamalarda deneyim eksikliğinden kaynaklı problemler (3)	19
	Eski yöneticilerin yeni yöneticileri kabullenmeme problemi (5)	
	Eski yöneticilerin yeniliklere açık olmaması (1)	
	İletişim, uyum ve koordinasyon problemleri (6)	
	Ortak kararların dışına çıkma (4)	
Sorun yok (25)		25
Toplam		75

Tablo 4.3.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle yaşadığı sorunlara yönelik iki temel unsura vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Bunlar görev ve

sorumluluklarıyla ilgili sorunlar, iletişim ve uyum sorunlarıdır. Yirmibeş okul yöneticisi sorun yok cevabı vermiştir.

Görev sorumluluklarla ilgili sorunların, görev paylaşımındaki anlaşmazlıklar, görev ve sorumluluklara gereken özeni göstermeme, görev saatlerine uymamadan kaynaklı olduğunu söylemişlerdir.

K1E36M “Okul müdürlerinin okulu yöneteceği ekibi kurmasına izin verilmeli. Okul ikliminin oluşturulması açısından önemli. Yöneticilerin çok hızlı değişmesi de problem çok uzun aynı kurumda kalmaları da problem. Yönetici arkadaşımınla görev ihmal ve görev sınırları dışına çıkma sorunu yaşadım.” demiştir.

K3E41M “Müdür yardımcısı arkadaşlarım sorumluluk almaktan kaçınıyor, inisiyatif kullanması gereken yerlerde dahi bana yönlendiriyorlar. Nöbet tutmayan öğretmenlere müdahale etmemi istiyorlar kendisi sorumluluk almıyor hâlbuki nöbet sorumluluğu ona ait. Yetki idari amir kendisi ama sorunu kendisi çözmek yerine benim çözmemi bekliyor.” demiştir.

K7E30MY “Okul müdürü gezilerle ilgili evrakları düzenlenmesini diğer müdür yardımcısına devretmiş ama arkadaş sorumlu davranmıyor onun işlerini de ben yapıyorum. Evrakları ben tamamlıyorum.” demiştir.

K46E55M “Kanun yönetmelik ve genelgelere uygun çalışan vazifesini bilen yönetici sayısı az. Genelde kendi görev ve yetkilerini aşan hareketlerde oluyor bu da problem oluyor. Örneğin vermemesi gereken bir evrakı öğrencinin akrabasına arkadaşına ya da bir yakınına verip bana imzaya yolluyorlar sen kimsin diye sorunca iş ortaya çıkıyor mesela tasdiknameyi akrabasına vermiş bunlara örnek verilebilir.” demiştir.

İletişim ve uyum sorunları noktasında, ilk defa yönetici olarak başlayanların deneyim eksikliğinden kaynaklı sorunlar, okuldaki eski yöneticilerin yeni gelen yöneticiyi kabullenmede yaşadığı sorunlar, eski klasik yöneticilerin yeniliklere açık olmaması, iletişim uyum ve koordinasyon problemleri, alınan ortak kararların dışına çıkmak gibi sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir.

K42E39MY “Birkaç kez ortak kararlar alınmasına rağmen diğer müdür yardımcısı bu kararlara uymadı boş derste öğrencileri evlerine yolladı. Hâlbuki boş saatlerde

kütüphaneye inip kitap okuma saati kararı almıştık arkadaşımız buna uymuyor.” demiştir.

K44E42MY “Okul müdürü öğrencilerin menfaati noktasında öncelik almaması noktasında problem yaşadım. Sürekli kronik rahatsızlığı olan bir öğrencinin haftada bir gün izinli sayılması gerekiyordu 30 gün devamsızlığı yılsonuna kadar doldu mevzuat gereği kalması gerekiyordu rapor da almamıştı dersleri iyiydi müdürle bu konu da tartıştık. Sonra öğrencinin menfaatine olan noktada çözdük.” demiştir.

K50K43MY “Eski okul yöneticilerinin alışkanlıklarının devam ettiğini fark ettim. Diğer öğretmenler ve arkadaşlar yeni sistemi kabul etmekte zorlanıyorlar. Kurumsal durumları diğer müdür yardımcısı arkadaş öğretmenlerle paylaşıyor gizliliğe riayet etmiyor her şeyi öğretmenlerinde bilmesini istiyor.” demiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye yönelik izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.3.2 ‘de yer verilmiştir.

Tablo 4.3.2:Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Açık İletişim ve Paylaşım	İletişim kurmak (10)	16
	Kendi tecrübesini paylaşmak (3)	
	İşlerin usulünü öğretmek (3)	
Yasal ve Zorlayıcı Güç	Tutarlı davranış sergilemek (8)	13
	Üst yönetime bildirmek (5)	
Herhangi bir şey yapmamak (38)		38
Toplam		67

Tablo 4.3.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik izledikleri iki unsura vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Açık iletişim kurarak ve paylaşımlar yaparak, yasal ve zorlayıcı güç kullanarak sorunları çözümlediklerini söylemiştir. Otuzsekiz okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadıklarını söylemiştir.

Açık iletişim ve paylaşım kurarak çözüm üretmek isteyen yöneticiler iletişim kurma, kendi tecrübesini paylaşma ve işlerin yapılış usulünü öğretmek şeklinde sorunları çözdüklerini söylemişlerdir.

K3E41M “Toplantular yaparak haftalık kendi sorumluluk alanlarında kendi yapması gerekenlere yönelik ikna ediyorum. İşlerin yürümesi için öncelik almaları gerektiğini söylüyorum.” demiştir.

K16E45M “Sık sık görev hatırlatmasında bulunuyorum sözlü olarak ikaz ediyorum.” demiştir.

K25E49M “Günlük yönetim toplantıları yapıyorum. Her gün işbölümü yapmaya çalışıyorum. Okul dışında da yöneticilere zaman ayırıp çıkışta yemek çay içmek için bir yerlere götürüyorum bir şeyler ısmarlıyorum. Bazı etkinliklere beraber gitmeye çalışıyorum.” demiştir.

Yasal ve zorlayıcı güç kullanma noktasında yöneticiler tutarlı davranışlar sergilemek, yaşanan durumu ve olayı üst yönetime bildirmek şeklinde çözüm buldukları söylemişlerdir.

K42E39MY “ Okulda kendimi duruşumu sergilemeye çalışıyorum. Mevzuata hakim olmaya çalışıyorum. Yasal çerçeve de yaptırımı olan konuları üst yöneticilerimle paylaşıyorum.” demiştir.

K55E45M “Kendi tarzımı okulda kabullendirmeye çalışıyorum. Direnç gösteren arkadaşlarım oluyor. Fakat tutarlı olduğumda dirençleri kırılıyor.” demiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözüme izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözüme noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.3.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.3.3:Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Özlük Haklarında İyileştirme	Yöneticilerin özlük haklarında iyileştirme yapılmalı (8)	10
	Maaş iyileştirmesi yapılmalı (2)	
Yetkilerin Genişletilmesi	Okul yöneticilerine kendi kadrolarını kurma yetkisi verilmeli (6)	6
Atamalarda Liyakat Esas Alma	Liyakat esaslı atamalar yapılmalı (29)	29
Beklenti yok (19)		19
Toplam		64

Tablo 4.3.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında üç noktaya vurgu yapılmış olup temalandırılmıştır. Bunlar özlük haklarında iyileştirme yapılarak nitelikli yöneticilerin yönetime girmeleri, yöneticilerin yetkilerinin artırılarak çalışma alanı oluşturulması, atamalarda liyakat esaslı alımlara dikkat edilmesi noktasında beklentileri olduklarını söylemiştir.

Özlük haklarında iyileştirme yapılması noktasında yöneticiliğe özendirecek düzenlemeler ve maaş iyileştirmesi beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlığımız nitelikli yönetici bulmakta zorluk çekiyor özlük haklarında mutlaka iyileştirme yapmalı ilerleyen süreçte yönetici bulmakta zorlanacak.” demiştir.

K3E41M “Kalifiye ve liyakatli yönetici sayısı giderek azalıyor. Özlük hakları iyileştirilmediği için yöneticiliğin cazibesi kalmıyor. Öğretmenlerin ek dersleri yöneticilerden fazla oluyor. Sorumluluğumuz fazla ama kariyer anlamında hiçbir etkisi yok.” demiştir.

K14E47M “Şuan ki mevcut sistemde hatalar var yönetici yetiştirecek bir sistem kurulmalı. Yöneticilik angarya bir iş gibi görülmekte öğretmenlerin gözünde bu da bizleri itibarsızlaştırıyor.” demiştir.

K46E55M “ Kesinlikle yöneticiler ile öğretmenlerin ek göstergeleri aynı olmamalı bizler yeri geliyor öğretmenlerin işleri için ilçe milli eğitime kendi araçlarımızla gidiyoruz ya da okulun işleri için mesai dışında vakit harcıyoruz bakanlığımız

bunları görmeli ve özlük haklarımızda iyileştirme, maaşlarımızda düzenleme yapmalıdır.” demiştir.

Yetkilerin genişletilmesi noktasında özellikle okul yöneticileri kendi kuracakları bir kadro ile hizmet vermek istediklerini söylemişlerdir.

K25E49M “Okul yöneticileri kendi yönetici arkadaşlarını seçme hakkı verilmeli. Ekibini kurabilirse çalışma ortamı iş doyumunu artırır. Sorumluluğumuz oldukça fazla güvenebileceğimiz bir ekip başarıyı sağlar.” demiştir.

K41E42M “Okul yöneticileri kendi yöneticilerini hatta öğretmenlerini bile seçme hakkına sahip olabilmeliler. Bir problem yaşanırsa bizlere sebep ve sonuç sormaları daha kolay olur. Fakat hiçbir yetkimiz yok bütün sorumluluk bizde. İlk hesap sorulan kişide biziz.” demiştir.

Atamalarda liyakat esas alma noktasında beklentisi olan yöneticiler liyakatli atamalar yapılmasının niteliksiz yönetici sayısını giderek arttırdığını söylemiştir.

K6E42MY “Liyakatli bir atama sistemi getirilmeli yönetici atamadan önce belli kurslar ve seminerler zorunlu olmalı. Belli bir sendika ya da zümreye ayrıcalık tanınmamalı.” demiştir.

K21E43MY “Atamalarda liyakat yok bu inkâr edilemez. Sorumluluk verilecek kişilerde yetkinlik yok. Böyle olunca da başarı olmuyor işler uzuyor verim düşüyor. Her işi müdür öğretmek zorunda kalıyor.” demiştir.

K46E55M “Liyakat ve samimiyet esasına dayalı görevlendirmeler olmalı, görev alacak kişiyi belli bir aşamadan geçmeli. Öğretmenlik gibi yöneticilikte de stajyer yönetici kavramı olabilir. Eğer sonuç olumlu olursa ataması yapılabilir. Hem böylelikle profesyonel yöneticiliğinde ilk adımları atılmış olur.” demiştir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrencilerin velileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.4.1:Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Kişisel Sorunlar ve Davranışları	Kaba ve saygısız davranışlar (5)	33
	Hitap ve üslupta olumsuz davranışlar (23)	
	Suçlayıcı ve hesap sorucu tavırlar (5)	
Tehdit ve Asılsız Şikâyetler	İstekleri olmadığında üst kurumlara şikâyet etmekle tehdit etme/ 147, BİMER, CİMER gibi mercilere şikâyet etme (18)	38
	Haksız yere öğretmenlerden ve yönetimden şikâyetçi olma (20)	
Kural Dışı Talep ve İstekler	Yöneticilerin ve öğretmenlerin sorumluluk alanına müdahale etme (20)	67
	Yönetim ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarından fazlasını beklemek ve talep etmek (20)	
	Çocuklarının notlarını yükseltmek için sözlü ısrar (1)	
	Sınıf değişikliği ve öğretmen değişikliği talepleri (4)	
	Çocuklarının haksız olduğu durumlarda aşırı savunma ve itiraz etme (22)	
Sorumluluktan Kaçma	Sınıf toplantılarına katılmama (5)	10
	Bağış yapmaktan kaçınma (5)	
Toplam		148

Tablo 4.4.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğrencilerin velileri ile yaşadıkları sorunda dört unsura vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Bunlar kişisel sorunlar ve davranışlar, tehdit asılsız şikâyetler, kural dışı talep ve istekleri, velilerin sorumluluk almayarak bu sorumluluklardan kaçma olarak söylemişlerdir.

Kişisel sorunları ve davranışları noktasında öğrenci velileri kaba ve saygısız davranışlar sergileme, hitap ve üslupta olumsuz davranışlar, suçlayıcı ve hesap sorucu tavırlar olarak sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K22E46M “Veliler okulla ilgili bir problem olunca hemen üste çıkıyorlar, ama kendileri ile kaynaklı problemlerde mazerete sığınıyorlar. Kendi problemlerini insani kaynaklı görüyorlar ama öğretmen o gün hastalansa okula gelemese veli telefonla arayıp bugün neden öğretmen derse gelmedi o çok sık hastalanıyor başka öğretmenlerin derslerine diyerek yaklaşıyorlar.” demiştir.

K24K40M “Velilerin talep skalası aşırı yüksek. Veliler özel okul formatında beklentileri mevcut. Mevzuat ve yönetmelik çerçevesi dışında beklentileri var

istedikleri öğretmeni ya da istemedikleri öğretmenleri kendileri belirlemek istiyorlar. Saygısızca hareket ediyorlar istekleri olmayınca.” demiştir.

K33E34MY “Velilerin memnuniyet düzeyi çok düşük her şeyi şikâyet ediyorlar, kalorifer az yanyor çok sıcak oluyor ısıtıyor bina soğuk ısınmıyor çocuk terliyor çocuk üşüyor gibi her şeyi şikâyet ediyorlar. Bu öğretmen çok sert bu çok yumuşak bunu bile bize şikâyet olarak getiriyorlar. Her şeyimize her işimize karışmaya çalışıyorlar işimize müdahale ediyorlar istekleri istedikleri şekilde olmayınca öğretmenlik böyle olmaz bu işi yapamıyorsanız yapacak çok adam var, problem çözmek için o koltukta oturuyorsun gibi yaklaşımları oluyor sonra şikâyet edeceğim diye gidiyor kimi ediyor kimi etmiyor bunları yaşadım.” demiştir.

K60E45MY“Veli öğrencilerle aramızdaki iletişim kanallarını kapatıyor. Ailevi problemlerini öğrenciye yansıtıyor. Okulla ilgili her şeyi öğrenciyle paylaşıyor. 147’yi tehdit aracı olarak kullanıyor üslup ve hitap sıkıntısı var. Kendini işveren bizi işçi olarak görüyorlar.” demiştir.

Tehdit ve asılsız şikâyetler noktasında istekleri olmayınca şikâyet edeceğim diye şikâyetle bulunma 147, BİMER,CİMER gibi yerlere asılsız şikâyetle bulunma, öğretmenleri ve yöneticileri bu kurumlara şikâyet ederek iş verimini düşürdüklerini söylemiştir.

K3E41M “Okul düzenine müdahale etmeleri, güvenlik tedbirlerine uymamaları, çocuğu hakkındaki bütün eğitimi okula ve öğretmene yüklüyorlar, veliler sorumluluk almaktan kaçıyorlar. Okulun toplantılarına değil sınıf toplantılarına geliyorlar. BİMER, CİMER,147’ ye her şeyi şikâyet ediyorlar. Mesela A sınıfını geziye götürdüler bizim sınıf göndermediler hâlbuki sınıf öğretmenlerinin inisiyatifinde olan bir şey o sınıfta sinemaya gitmişti gibi böyle gereksiz problemlerle uğraşyoruz.” demiştir.

K47E40MY “Öğrenci okul kıyafetini giymiyordu birkaç kez aradım velisini uyardım tekrar oldu en son bir daha aradım diğer çocuklara iyi örnek olmuyor lütfen dikkat edin diye o da 147’yi arayarak şikâyet etmiş çocuğuma okulda baskı yapılıyor diye.” demiştir.

K55E45M “ Veli her konu da haklı olduğunu sanıyor bizlerin insan olduğunu unutuyor. Kendi istekleri olmadığı anda şikâyet ediyor. Bizler bu şikâyetlerle

uğraştığımız için işimize odaklanamıyoruz moral ve motivasyonumuz düşüyor.” demiştir.

Kural dışı talepler ve istekler noktasında yöneticilerin ve öğretmenlerin sorumluluk alanlarına girmeye çalıştıklarını, yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları sorumluluktan çok daha fazla beklenti içerisinde olduklarını, çocuklarının sınıfı geçmesi için notlarını yükseltmekte ısrar ettiklerini, sınıf değişikliği ve öğretmen değişikliği için yerli yersiz taleplerde buldukları, çocukların haksız olduğu durumlarda bile aşırı savunma ve itiraz ettiklerini söylemişlerdir.

K5E39MY “Öğretmenler bazen sınıfları ile ilgili etkinlik yapıyor kendi çocuklarının daha fazla görev almasını istiyor öğretmenin inisiyatif alanına giriyor.” demiştir.

K35K39MY “Öğrencinin ayan beyan yalan söylediği noktalarda bile saldırı halindedir. Veliler çocuklarına zarar veriyor ama farkında değiller.” demiştir.

K43K27MY “Veliler aşırı tepki göstermesi sınıf değişikliği yapılan bir öğrencinin velisi okula gelip bağırıp çağırdı, sürekli konuştu bağırıp çağırdı artık dayanamadım müdürü çağırdım. Müdür duruma dâhil oldu kadın polisi arayacağım dedi tehditler savurdu gitti. Ders öğretmenleri duruma dâhil oldu böyle bir durum yaşamıştım.” demiştir.

K50K43MY “Öğrenci sınıfta kalıyor geçmesi mümkün değil okulla alakası yok veli geldi hesap soruyor niye bu kadar zayıfı var diye. Kendisine okulun son haftası değil daha önceleri gelmesi gerektiğini söyledik. Tepkisi olan olmuş bu sene geçsin seneye gelirim diyor ısrarla öğretmenlerle görüşmek istiyor. Uygun bir dile anlatıyoruz fakat isteği olmayınca bağırıp çağırıyor.” demiştir.

Sorumluluktan kaçma ve sorumluluk almama noktasında sınıf veli toplantılarına katılım göstermeme, okula aidat ödememek ya da bağış yapmak istememesi gibi sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir.

K7E30MY “Veliler okuldan her şeyi talep ediyor fakat okul onlardan bir şey talep ettiğinde mazeret üretiyorlar. Hatta bir veli devlet öğrenci başı bin TL gönderiyor hala para istiyorsunuz diye saçma salak fikir sahibi olmadan akıl sahibi olmuş bir biçimde konuşmuştu.

K17K30MY “Veliler okulun genel toplantılarına katılmıyor. Sınıf toplantılarına gelen sayısı da az. Çocuk sahibi olmuşlar fakat ilgi sıfır. Okulun eksiklikleri ortada fakat görmezden geliyorlar okul aile birliğine girmek istemiyorlar.” demiştir.

K45E39MY “Liselerde veli toplantısına katılım yüzde on yüzde yirmi arasında çocuklarla bağlarını koparmışlar. Elimizden bir şey gelmiyor. Okula bağış yapmak istemiyorlar ama kolej tarzı eğitim bekliyorlar.” demiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerin velileri yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.4.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.4.2: Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Kurma	Okula davet edip yüz yüze görüşerek (19)	43
	Aile ziyareti yaparak (10)	
	İkna yollarını kullanarak ara buluculuk yapmak (14)	
Bilinçlendirme ve Farkındalık Yaratma	Empati yapmalarını sağlayarak ve bilinçlendirerek (7)	16
	Eğitim ve seminerler düzenleyerek toplantılara katılımın artmasını sağlayarak (9)	
Yasal ve Zorlayıcı Güç	Yasal yönetmelik ile ilgili bilgi vererek (8)	10
	Üst yönetime bildirerek (2)	
Karşı Koyma	Velilerin fazla isteklerini yerine getirmeyerek (7)	7
Toplam		76

Tablo 4.4.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri dört unsura vurgu yapmışlar ve temalandırılmıştır. Öğrenci velileri ile iletişim yollarını kapatmayarak iletişim kurma, onları bilinçlendirerek farkındalık oluşturmaya çalışma, yasal ve zorlayıcı güç kullanarak ikna etme, taleplerine direnç göstererek karşı koyma davranışları sergilediklerini söylemişlerdir.

İletişim kurarak çözüm arayan okul yöneticileri velileri okula davet ederek yüz yüze görüşme yapmak, aileleri evlerinde ziyaret ederek öğrencileri okul dışında da

gözlemlediklerini, ikna yollarını kullanarak sorunu çözmek için arabuluculuk yaptıklarını söylemişlerdir.

K11E36MY “Velileri okula davet ediyorum telefonda çözüme ulaşmayacağını söylüyorum, okulda olayları daha net çerçeveye ile çizip çözüm oluyoruz.” demiştir.

K16E45M “Velilere iletişim seminerleri, anne baba seminerleri düzenliyorum aylık olarak katılım orta düzeyde oluyor. Sorun yaşanmadan önlem aldığıma inanıyorum bu şekilde.” demiştir.

K21E43MY “Probleme tek taraflı bakmamalarını sağlıyorum, sorun yaşanan durumda arabuluculuk yapıyorum.” demiştir.

K39E33MY “İletişime geçmediğimiz davetlerimize gelmeyen velilerimiz rehber öğretmen ve sınıf öğretmenleri ile ev ziyareti yapıyoruz aylık olarak. Velinin ve öğrencinin durumunu daha net görüyoruz.” demiştir.

K41E42M “Bir durum karşısında veliyi öğretmenleri şahitleri birebir dinletiyoruz, durumu açık izah etmeye çalışıyoruz. Velilere iletişim semineri yaptım katılım çok az oldu.” demiştir.

Bilinçlendirme ve farkındalık oluşturma noktasında velilerin sorun karşısında empati yapmalarını, çözüm noktasında bilinçlendirmeye gayret ettiklerini, velilere eksiklik tespit ettiğimiz noktada eğitim seminerleri düzenlemeye çalışarak çözüm aradıklarını söylediler.

K1E36M “Velilerle görüşürken okul yönetici olsa yaşadığı sorunu nasıl çözebileceğini soruyorum. Mevzuattan ve yönetmeliklerden bahsediyorum bu çerçevede çözüm üretmesini istiyorum.” demiştir.

K19E32MY “Velilere yönelik bilgilendirme eğitimleri veriyoruz. Onlarda gördüğümüz eksik noktalarla ilgili uzman kişileri okula çağırarak çözüm arıyoruz.” demiştir.

K55E45M “Okulla bağ kurmaları için elimizden geleni yapıyoruz. Sabırla çözüm arıyoruz, bazen çocukları ile birlikte eğitimlere katılmalarını sağlıyoruz.” demiştir.

Yasal ve zorlayıcı güç kullanma noktasında yönetmelikler ve mevzuatla karşılık verdiklerini, üst kurum amirlerine bilgi vererek çözüm aradıklarını söylemişlerdir.

K18K34MY “ Velilerin ısrarla direttikleri şeylerin yasal olmadığını kanuna uygun olmayan bir şey yapamayacağımızı söylüyorum.” demiştir.

K40E47M “Mevzuatta olmayan uygulamaları yapmayacağımı ısrarcı olmaması gerektiğini söylüyorum”.demiştir.

K45E39MY “Bizlerin bu nokta da çözüm olmayacağını istediği şeyin üst makamlarca çözüm olacağını söylüyorum.” demiştir.

Karşı koyma noktasında velilerin aşırıya kaçan daha sonra daha büyük bir sorun olarak karşımıza çıkacağına inandıkları nokta da isteklerini yerine getirmediklerini söylemişlerdir.

K15E32MY “Daha önce tecrübe ettiğimiz ve olumsuz olan sonuçları bildiğimizden dolayı velinin bu isteğine boyun eğmiyoruz.” demiştir.

K42E39MY “Velilere aşırı talepleri noktasında direnç gösteriyorum. Olmayacağını söylüyorum.” demiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerin velileri yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.4.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.4.3: Okul Yöneticilerinin Öğrencilerin Velileri İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Şikayet Sisteminde Değişime Gidilmesi	147 şikâyet hattının amacı dışı kullanılmasının önlenmesi (20)	20
Kural ve Zorunluluklar Getirilmesi	Haksız yere yapılan şikayetlere yaptırım getirilmesi (6)	9
	Toplantılara katılımın veliye zorunlu kılınması (3)	
Yöneticilerin Korunması	Bakanlığın yönetici ve öğretmenlerin haklarını yasal yollarla koruması (12)	17
	Bakanlık tarafından yönetici ve öğretmenlere değer verilmesi (5)	
Bilinçlendirme ve Farkındalık Yaratma	Velilere zorunlu eğitimler verilmesi (22)	22
	Beklenti yok (4)	4
	Toplam	72

Tablo 4.3.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında dört temel unsura vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Şikâyet sisteminde değişikliğe gidilerek revize edilmesi, velilere de kurallar ve zorunluluklar getirilmesi, yöneticileri koruyucu yasal düzenlemeler yapılması, velilere yönelik bilinçlendirme ve farkındalık oluşturmada bakanlığın bir takım yaptırımlar sunması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

Şikâyet sisteminde değişime gidilmesi Alo 147 şikâyet hattının amacının dışında kullanılmaması ve bunun önüne geçilmesi noktasında beklentilerinin olduklarını söylemişlerdir.

K7E30MY “Veli 147’ye çocuğumun sınıfını değiştirmediler diye şikâyet etti. Buna bile yazılı savunma istediler. Bizlerin moral ve motivasyonunu bu olay düşürdü. Her şey şikâyet konusu olmamalı, bakanlık personelini korumalı, haksız bir durum varsa şikâyetçiyi adli mercilere bildirmeli.” demiştir.

K38E29MY “147 sadece şikâyet için kullanılıyor, sanki oraya şikâyet etmek marifetmiş gibi veliler hareket ediyor. Amacı dışında kullanılıyor.” demiştir.

Velilere karşı kurallar ve yaptırımlar getirilmesi noktasında haksız yere yapılan şikâyetlerden kurum ve çalışanlar zarar gördükleri için şikâyet eden kişiye yaptırım getirilmesi, velilerin okulun etkinlik ve toplantılarına katılım göstermesi noktasında yasal bir düzenleme yapması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K11E36MY “Veli Okulu öğretmeni yöneticiyi haksız yere şikâyet ediyor. Vakit harcıyoruz asılsız bir şikâyet varsa bu durum medya ya servis edilmeli bir yaptırımı olmalı bu şekilde hiç bir şey yapamıyoruz.” demiştir.

K25E49M “147 Şikâyet hattı olmaktan çıkarılmalı haksız şikâyetlerin takipçisi olmalı bakanlık.” demiştir.

K33E34MY “Bakanlık velinin her şeyi şikâyet etmesinin önüne geçmeli, şikâyet hattına gelen her ihbarı ciddiye almamalı, almışsa araştırıp olay anlatıldığı gibi değilse bir yaptırım uygulamalı.” demiştir.

Yöneticilerin korunması noktasında bakanlığın yönetici ve öğretmenlerin haklarını yasal yollarla koruması, bakanlık tarafından çalışanlarına değer verilmesi noktasında beklentileri olduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlık velilerin itibarından ziyade öğretmenin itibarına yönelik çalışma yapmalı. Öğretmen ve yöneticileri koruyucu yasal düzenlemeler yapmalı.” demiştir.

K57E30MY “Bakanlık personeline itibar kazandıracak çalışmalar yapmalı böyle giderse Amerikan filmlerindeki okul öğrenci öğretmen ilişkileri gibi şeyleri görmeye devam edeceğiz.” demiştir.

Bilinçlendirme ve farkındalık oluşturma noktasında bakanlık yasal düzenlemeler yaparak okula uğramayan toplantılara katılmayan velilere yönelik zorunlu eğitimlere alınması noktasında beklentilerinin olduğunu söylemişlerdir.

K25E49M “Anne babalara da okulla ilgili sorumluluklar yüklenmeli hiçbir şeye karışmayarak başarı bekliyorlar yasal düzenleme ile zorunluluk getirilmeli.” demiştir.

K44E42MY “Aileleri eğitimin içerisine çekecek programlar sunulmalı, çocuk okul ve aile işbirliği lafta kalmamalı aile çok soyut bir biçimde eğitime katılıyor. Kesinlikle yasal düzenleme gerekli.” demiştir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.5.1 ‘de verilmiştir.

Tablo 4.5.1: Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Sağlama Güçlüğü	Telefonla iletişim kurma ve ulaşmada zorlanma (19)	24
	Mail yoluyla ulaşma problemi (5)	
İşleyiş Sorunları	İşlerin yavaş yürütülmesi (2)	7
	Gereksiz görevlendirme ve istekler (5)	
Henüz bir iletişim kurulmamış (16)		16
Sorun yok (14)		14
Toplam		61

Tablo 4.5.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin il milli eğitim müdürlüğünde çalışan yöneticiler veya diğer çalışanları ile yaşadıkları sorunlar noktasında iki noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Okul yöneticileri il milli eğitim müdürlüğü ile iletişime geçmek zorlandıklarını aradıkları zaman ulaşmadıklarını, işleyiş sorunları noktasında bürokratik engellere takıldıklarını söylemişlerdir. Onaltı okul yöneticisi il milli eğitim müdürlüğü ile henüz iletişim kurmamış olup, ondört okul yöneticisi ise sorun yok cevabı vermiştir.

İletişim sağlama güçlüğü noktasında okul yöneticileri telefonla iletişim kurmada veya iletişim kuracakları kişiye ulaşmada zorluk yaşadıklarını, elektronik posta ile ulaşım noktasında geri dönüşlerin geç ya da hiç dönüş olmadığını hususunda sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Genellikle telefonla ulaşamıyoruz, koordinasyonsuzluk mevcut net bilgi alamıyoruz. Birbirlerine yönlendiriyorlar, en sonunda sonuç alamadan ya da tatmin olmadan telefonu kapatıyoruz.” demiştir.

K11E36MY “Telefonla bile çok zor ulaşıyoruz. Ulaşıncaya da buna biz bakmıyoruz deyip sorumluluğu üzerlerinden atıyorlar.” demiştir.

K25E49M “Ulaşım yeri çok uzak ve telefon ettiğimizde çok uzun bekliyoruz zaman kaybı oluyor ve bağlanamıyoruz herkes bunun cevabına falanca birim bakıyor diyerek başka hatta bağlıyor.” demiştir.

K26K37MY “Aradım bir kez hepsi birbirine yönlendirdi en sonuncu kişi de siz bakanlığı arayın bu noktada biz net bilgi veremiyoruz.” demiştir.

İşleyiş sorunları noktasında işlerin yavaş yürümesi, bürokratik engellere maruz kalmaları, gereksiz toplantı, görevlendirme ve isteklerde buldukları hususunda il milli eğitim müdürlüğü yöneticisi ve çalışanları ile sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K6E42MY “İl M.E.M.’ de ki yöneticilere yeni sisteme hakim değiller ve bazen olmayacak şeyleri talep ediyorlar. Görev ve sorumluluklarında olan konulara hakim değiller.” demiştir.

K16E45M “İl M.E.M. her projeye ilkökulları da dahil ediyor bu kadar proje için çok fazla emek ve zaman gerekiyor belli süreden sonra bıkkınlık oluşuyor il M.E.M. yöneticileri buna dikkat ederse iyi olur.” demiştir.

K49E40M “Bizleri gerekli gereksiz toplantılara yolluyorlar İl M.E.M. protokol imzalayacak müdürleri çağırıyor yurt dışından misafir gelmiş bizleri çağırıyor.” demiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmede izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.5.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.5.2:Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Kurma	İletişime geçmek ve ulaşmaya çabalamak (3)	6
	Ziyaret etmek (3)	
Yasal ve Zorlayıcı Güç	Toplantılara katılmak ve üst birimlere bildirmek (5)	5
	Herhangi bir şey yapmamak (19)	19
	Toplam	30

Tablo 4.5.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin il milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlarla yaşadıkları sorunları çözmede izledikleri yollara ilişkin iki noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. İletişim yollarını kapatmayarak farklı yöntemlerle iletişime çabaladıklarını, yasal ve zorlayıcı gücün etkisi altında çalıştıklarını söylemişlerdir. Ondokuz okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadıklarını söylemiştir.

İletişim kurarak çözüm arayan okul yöneticileri iletişim kurana kadar çaba sarf ettiklerini, ziyaretlere giderek sorunları yüz yüze konuşma fırsatı oluşturmaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

K1E36M “İkili ilişkiler ile çözüyorum, kimseye ulaşamadığım zaman orda çalışan arkadaşların cep telefonlarından ulaşarak çözmeye çalışıyorum. Örnek benzer bir olay varsa ona benzer çözüm yolları bulmaya çalışıyorum.” demiştir.

K41E42M “Şahsi cep telefonlarından arıyorum. Hala çözüm olmazsa ilgili kişiyi ziyarete gidiyorum.” demiştir.

K46E55M “Net bilgi almak için kendim gidiyorum ya da kişisel telefonda orda çalışan tanıdıkları arıyorum, sendika temsilcileri ile irtibat kuruyorum.” demiştir.

Yasal ve zorlayıcı güç noktasında okul yöneticileri, çağırılan toplantılara katılım gösterdiklerini, bu toplantılar da üst birim amirlerine sorunlarını söyleyerek çözüm aradıklarını söylemişlerdir.

K37E48M “Üst makamdan gelen resmi yazı olduğu için katılım göstermek zorundayız ama bu tarz toplantılarda uygun ortam olursa rahatsızlığımızı dile getiriyoruz.” demiştir.

K49E40M “Toplantılara katılım gösteriyoruz, yaşadığımız sorunları buralarda üst amirlerimize söyleyerek çözüm arıyoruz.” demiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.5.3’te yer verilmiştir.

Tablo 4.5.3:Araştırmada Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Atamalarda Liyakat Esas Alma	Liyakat esaslı atamalar yapılmalı (6)	12
	Denetim ve iş takibi yapılmalı (6)	
Bilinçlendirme ve Farkındalık Yaratma	Müdürlük çalışanlarına yönetmelik ile ilgili eğitimler verilmesi (4)	4
Süreçlerin İyileştirilmesi	İş yükü azaltılmalı (7)	11
	Okul yöneticilerinin ulaşması için özel dahili numaralar verilmesi ve online iletişim mekanizması kurulması (4)	
Beklenti yok (6)		6
Toplam		33

Tablo 4.5.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin il milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici veya diğer çalışanlarla yaşadıkları sorunları çözümüne yönelik milli eğitim bakanlığından beklentilerine yönelik üç noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Atamalarda liyakat esas olarak atama yapılmasını, bilinçlendirme ve farkındalık yaratarak müdürlük çalışanlarının çeşitli eğitimlere alınmasını, süreç

içerisinde iyileştirici çalışmaların yapılmasını şeklinde beklentileri olduklarını söylemişlerdir. Altı okul yöneticisi herhangi bir beklentisinin olmadığını söylemiştir.

Atamalarda liyakat esaslı alma noktasında, liyakat esaslı atamalar yapılmasının, denetim ve iş takibinin müdürlük çalışanlarına bakanlık tarafından yapılması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K58E46MY “Bakanlık öğretmen ve yöneticilerine üvey evlat bu tarz personeline öz evlat muamelesi yapıyor bu tarzdan bir an önce geri dönmeli, belli sendikanın yöneticileri ve üyelerini yönetici olarak alıyorlar. Hemen ilde şube müdürü ya da şef yapıyorlar sorun oluyor.” demiştir.

K59E37MY “Bakanlığımız bu kurumlarda çalışanların iş takibini yapmalı, işi ehline vermeli, biz kendi kurumumuzdan onlara iş öğretiyoruz.” demiştir.

Bilinçlendirme ve farkındalık yaratma beklentisini noktasında il milli eğitim müdürlüğünde çalışanların hizmetiçi eğitimlere alınmasını yenilikçi kurslar verilerek çözüm beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K26K37MY “Sürekli bu tarz çalışanlara mevzuat ve yönetmelik eğitimi verilsin, hiçbir yeterlilikleri yok fakat söz sahibiler.” demiştir.

K30K28MY “Bu kurumlarda çalışan kişilere de sıklıkla hizmetiçi eğitimler verilsin mesleki yeterlilikleri ölçülsün, kendilerini yenilemiyorlar makam sahibi olduktan sonra gelişim göstermiyorlar.” demiştir.

K60E45MY “Bakanlık bu kurumlarda çalışanlar içinde performans sistemi getirmeli çünkü hiçbir denetim mekanizmaları yok.” demiştir.

Süreçlerin iyileştirilmesi beklentisi noktasında bu kurumda çalışanların iş yükünün azaltılması gerektiği fazlaca bürokratik işlerle ve evrak işleri ile uğraşmak zorunda kaldıklarını, okul yöneticilerinin ulaşması noktasında kurumun direk dahili numaralarının paylaşılması, online paylaşım merkezi kurularak zaman kaybetmeden sorularına ve sorunlara hızlı çözüm üretmeleri noktasında beklentileri olduğunu söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlık çok fazla evrak işine boğuyor kurumları, bu bürokratik işlerle uğraşan çalışanlar okullara zaman ayıramıyor. Evrak yoğunluğu azaltılmalı” demiştir.

K11E36MY “İletişim ağı olmalı. Anlık bilgi paylaşılmalı. Canlı destek hizmeti sağlanmalı.” demiştir.

K14E47M “Bakanlık proje sayısını azaltılmalı sonuç ve çıktılara göre proje belirlemeli İl M.E.M. kafasına göre her şeye proje yapamamalı.” demiştir.

K46E55M “İl M.E.M. üzerindeki bürokratik işler azaltılmalı, evrak işleri oldukça fazla, sorularımıza yanıt bulabilmemiz için kurumlar arası bir internet ağı kurabilir.” demiştir

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.6.1’de verilmiştir.

Tablo 4.6.1: Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim ve Davranış Sorunları	Üslup sorunları ve hor görücü davranışlar (5)	14
	İletişim sorunları (6)	
	Ayırım yapılması (3)	
Çalışan Sayısı ve Vasfında Yetersizlik	Telefon yoluyla ulaşma problemi (2)	19
	Nitelikli çalışan sayısının azlığı (4)	
	Çalışanların görev ve sorumlulukları konusundaki bilinçsizliği (4)	
	Koordinasyon problemi ve görev dağılımı konusunda belirsizlikler (9)	
Sorumluluktan Kaçma	Eksik bilgilendirme yapılması (2)	11
	Görev saatlerine ve sorumluluklarına uymama (6)	
	Süreçlerin uzatılması (3)	
İş Yükünü Arttırma	Gerekli olmayan sayıda evrak işleri yaptırımları (20)	26
	Gerekli olmayan sayıda toplantı düzenlenmesi (6)	
Sorun yok (16)		16
Toplam		86

Tablo 4.6.1 incelediğinde okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanları ile yaşadıkları sorunlara yönelik dört noktada vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. İletişim ve davranış sorunlarında, çalışanlarının sayısının azlığı ve nitelikleri noktasında, sorumluluk almamaları ve sorumluluktan kaçmaları noktasında, iş yükünü arttırıcı evrak işleri ile uğraştırılmak zorunda kaldıklarını söylemişlerdir.

İletişim ve davranış sorunları noktasında üslup sorunları hor görücü davranışlarda bulunmaları, iletişime geçme ve iletişim esnasında yaşanan sorunlar, kurumlar ve yöneticiler arasında ayırım yapıldığını söylemişlerdir.

K16E45M “İlçe de çalışan memurlar telefonla okula ulaşamamışlar okul telefonundan sanırım memur yerinde yokmuş hemen şube müdürüne demişler bu okul telefonlara çıkmıyor diye baktım 1 kere aramışlar arayan numaralardan okulu. Bende şube müdürüne durumu anlattım sonrasında.” demiştir.

K24K40M “İletişimsizlik çok fazla telefonda iş halledilemiyor. Aynı durumu defalarca farklı birimlere anlatmak ve aktarmak zorunda kalıyorsunuz. Bazı okullara pozitif ayrımcılık yapıyor, kenarda köşede kalan okullara üvey evlat gibi davranılıyor.” demiştir.

K57E30MY “İlçe milli eğitim müdürlüğünde sendikal ayrımlar yapıyor kendi sendikalarından olanların işlerini hemen yapıyorlar olumlu çözüyorlar diğer sendikalardan olanların işini yokuşa sürüyorlar.” demiştir.

Çalışan sayısında ve niteliğinde yaşanan sorunlar noktasında ilçedeki birimlere telefon yoluyla ulaşmada sorunlar, nitelikli ve liyakatli çalışan sayısının azlığı, çalışanların görev ve sorumlulukları konusundaki bilinçsizliği, koordinasyon eksikliği, görev dağılımı noktasındaki belirsizlikler noktasında sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K2E38MY “Bir kez yaşadım oda oradaki memur telefonda eksik bilgi vermiş eksik evrak götürdüm, tekrar hazırlamak zorunda kaldık başka bir durum yaşamadım.” demiştir.

K25E49M “Şefler ve memurlar şube müdürü ilçe milli eğitim müdürü gibi davranıyorlar. Şube müdürleri bilgilenmek için çaba sarf etmiyor hemen memuruna yönlendiriyor. Gereksiz yere bizleri evrak işleri ile bizleri muhatap ediyorlar. Acil cevap istenen çok fazla yazı geliyor.” demiştir.

K42E39MY “Telefon da iş halletmek neredeyse imkânsız mutlaka orya gitmeniz gerekiyor. Çalışanlar mevzuat ve yönetmeliğe hakim değiller bir gün başka diğer gün başka söylemleri oluyor.” demiştir.

K54K37M “Şube müdürleri liyakat esaslı seçilmeli çünkü her konuda memur ya da şeflere yönlendiriliyoruz. Gerekli gereksiz yere her türlü evrak acil olarak isteniyor, Görev ve sorumlulukları konusunda bilgileri yok.” demiştir.

Sorumluluktan kaçma noktasında okul yöneticileri ilçe milli eğitim müdürlüğü çalışanları ile kendilerine eksik bilgilendirmeler yapıldığını işlerinin uzadığını, bu kurumda çalışanların görev saatlerine ve sorumluluklarına uymadıklarını aradıkları zaman çoğunlukla yerlerinde olmadıklarını, gereksiz evrak ve veriler yüzünden süreçlerin uzadıkları noktasında sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K6E42MY “İlçe çalışanları kendi yapması gereken şeyleri, okullara yaptırmaya çalışıyorlar, mesai saatlerine geç gelip erken gidiyorlar.” demiştir.

K22E46M “İlçe M.E.M. bazen çok gereksiz işleri okullara yıkıyor ödül verilmesi gerekiyor siz karşılayın program yapılacak siz yapın tarzı yaklaşımları oluyor profesyonellikten çok uzak bir tarz.” demiştir.

K51E36MY “Özellikle memurların işlerini zamanında yapmaması bizlere sürekli acil ve günlük yazıların gelmesi tebliğ edilmesi, Şube müdürleri ya da diğer çalışanların aradığımız da yerinde olmaması çok sık toplantıya çağırılmamız, okul dışında görevlendirmeli bizlere verilmeye çalışılması.” demiştir.

İş yükünü arttırma noktasında gerekli olmayan evrak işlerinin sürekli istenerek zaman kaybına yol açtıkları arşivleme ile ilgili sorun yaşadıklarını, gerekli olmayan toplantılar düzenleyerek okuldan koptuklarını söylemişlerdir.

K3E41M “Gereksiz bilgi ve evrak istiyorlar. Zamanında gönderilmeyen evraklara acil cevap isteniyor. İstatiksel veriler tekrar tekrar farklı birimlerce bizden isteniyor iş yükümüz artıyor.” demiştir.

K45E39MY “Okul dışında görevlendirmemiz çok fazla her şeyi son dakika isteme gibi bir alışkanlıkları var. Kimse görev ve yetkilerini tam olarak bilmiyor.” demiştir.

Araştırmanın altıncı alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar

yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.6.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.6.2: Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Kurma	İletişim kurmak (5)	5
Yasal ve Zorlayıcı Güç	Üst birimlere bildirme (16)	16
Çaresiz Kalma	Bu konuda yapabilecek bir şey bulamama (6)	6
	Herhangi bir şey yapmamak (17)	17
	Toplam	44

Tablo 4.6.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici ve diğer çalışanlarla yaşadıkları sorunları çözmeye üç noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. İletişim kurarak ve iletişim kanalları kapatmayarak, yasal ve zorlayıcı gücün etkisi ile üst birimlere bildirmek, çaresiz kalarak yaşadığı sorun noktasında yapabilecek bir şey bulamadıklarını söylemişlerdir. Onyediyedi okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadığını söylemiştir.

K8E30MY “İlçe milli eğitim müdürlüğüne gittiğimde diğer çalışanlarla yaşadığımız sorunu sözlü olarak ifade ediyorum.” demiştir.

K18K34MY “Olabilecek bir konuda olumsuz dönüş yaptılar bende diğer ilçelerdeki uygulamaları gösterdim neden farklılık olduğunu sorguladım. Öyle ikna oldular problemi kendim çözdüm.” demiştir.

K22E46M “Dediklerini yapıyoruz, sonuçta şifahi söyledikleri şeyleri de yapmak zorundayız. Kadıyı kime şikâyet edeceğiz ki.” demiştir.

Araştırmanın altıncı alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.6.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.6.3: Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar İle Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Atamalarda Liyakat Esas Alma	Liyakat esaslı atamalar yapılmalı (10)	10
Denetim	Denetim ve iş takibi yapılmalı (13)	13
Performansa Dayalı Bir Sistem	Performans sistemi getirilebilir (14)	14
Bilinçlendirme ve Farkındalık Yaratma	Eğitim ve seminerler verilmeli (3)	3
Beklenti yok (12)		12
Toplam		52

Tablo 4.6.3 incelediğinde okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici ve diğer çalışanlarla yaşadıkları soruna yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında dört noktaya vurgu yapmışlar ve temalandırılmıştır. Atamalarda liyakat esas alarak atama yapılmasının niteliği arttıracaklarını, denetim mekanizmasının işlevsel hale getirilerek iş takibi yapılmasını, bu kurumlarda çalışanlara da performans sistemi getirilmesini, bilinçlendirme ve farkındalık oluşturmak için eğitim seminer ve kurslar açılarak revize edilmesi gereken durumlar olduklarını söylemişlerdir.

K6E42MY “Bakanlık bu tür çalışan personeline de performans sistemi getirebilir. Belli aralıklarla mesleki yeterliliklerini ölçebilir.” demiştir.

K8E30MY “Bakanlık bu kurumlara memur alırken iletişim kurslarına tabi tutsun. İş başında denetim yapsın. Performans sistemi getirsin.” demiştir.

K22E46M “Bakanlık sadece okulları değil bu kurumları da gizli denetimlere tabi tutmalı. Kaliteyi arttırmak istiyorsa tepeden başlamalı.” demiştir.

K42E39MY “İlçe M.E.M. çalışanlarına da liyakat sistemi getirilmeli işlemler sonunda memnuniyet anketi tarzı puanlamalar vermeliyiz.” demiştir.

4.7. Araştırmanın Yedinci Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın yedinci alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.7.1’de verilmiştir.

Tablo 4.7.1:Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Sağlama Güçlüğü	Telefon yoluyla ulaşma problemi (6)	7
	Mail yoluyla ulaşma problemi (1)	
Destek Eksikliği	Ödenek taleplerine dönüş sağlanmaması (2)	2
Henüz bir iletişim kurulmamış (36)		36
Sorun yok (15)		15
Toplam		60

Tablo 4.7.1 incelediğinde okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlara ilişki iki noktada vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. İletişim sağlama güçlüğü noktasında bakanlıkta iletişime geçmede, iletişim kurmak için uzun zaman harcadığından, destek eksikliği noktasında okulun ihtiyaçları için ödenek istendiğinde olumlu ya da olumsuz dönüş yapılmamasının beklenti noktasında sorun olduğunu söylemişlerdir. Otuz altı okul yöneticisi henüz hiçbir iletişim kurmadığını veya kurmak durumunda kalacak bir sorun yaşamadığını söylemiştir. Onbeş okul yöneticisi sorun yok cevabı vermiştir.

K1E36M “Bakanlık okullara bir evrak gönderiyor tam bilgi almak istiyoruz, fakat ne mail ne telefon da ulaşılmıyor.” demiştir.

K34E32MY “Ödenekle ilgili aramıştım para ne zaman gelecek diye ulaşınca tarih veriyorlar o tarihte bakıyorum ödenek düşmemiş hesaba bu sefer farklı tarih veriyorlar.” demiştir.

K41E42M “Bakanlık yetkililerine ulaşamıyoruz ödenek alamıyoruz taleplerimize hep olumsuz dönüş yapılıyor.” demiştir.

K54K37M “İletişim kurmada zorluklar telefona bakınca da bu birim değil şu birimi arayın diye numara veriyorlar bu sefer oraya ulaşmaya çalışıyorum.” demiştir.

K58E46MY “Bakanlıkla iletişim kuracak kadar büyümedik daha.” demiştir.

Araştırmanın yedinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.7.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.7.2:Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Kurma	İletişim kurmak (3)	5
	Toplantılarda dile getirme (2)	
Herhangi bir şey yapmamak (4)		4
Toplam		9

Tablo 4.7.2 incelediğinde okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunları çözmeye bir nokta da vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. İletişim kurarak ve bürokratlarla yapılan toplantılarda sorunu dile getirdiklerini söylemişlerdir. Dört okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadığını söylemiştir.

K1E36M “Ulaşmak için her türlü yolu deniyorum, mail, faks, telefonla arama yapıyorum, sonuç alana kadar iletişim yollarının tamamını deniyorum.” demiştir.

K30K28MY “Bakanlığı aradım not bıraktım geri dönüş olmayınca tekrar aradım, sonuç alana kadar birilerine ulaşmaya çalışıyorum.” demiştir.

K34E32MY “Bakanlığın ilgili birimini sorunu çözene kadar aradım, hizmetiçi eğitimlere daire başkanı gelmişti durumu ona izah ettim.” demiştir.

K60E45MY “Bazen toplantılara bakanlıktan yetkililer geliyor, orada sorunu dile getirdim.” demiştir.

Araştırmanın yedinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.7.3’de yer verilmiştir.

Tablo 4.7.3:Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB'den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Teknolojik İyileştirme	İnternet destekli iletişim ağı kurulmalı (6)	6
İş Yükünü Azaltma	Evrak işleri azaltılmalı (2)	2
Destek Verme	Okullara gerekli madde destek sağlanmalı (1)	1
Toplam		9

Tablo 4.7.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında üç noktada vurgu yapılmış olup temalandırılmıştır. Teknolojik iyileştirme ile internet alt yapılı online iletişim ağı kurularak sorunları anlık olarak paylaşıp zaman kaybının azaltılması, iş yükünün azaltılması ile gereksiz evrak işlerinin düzene girmesi, destek verme noktasında okulların kendileri ait bir bütçe olması ve ödenek noktasında sorunları azaltılması beklentilerinin olduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlık daha koordineli çalışmalı, anlık çevrimiçi internet ağı tarzı soru ve cevap linkleri oluşturmalı.” demiştir.

K19E32MY “Bakanlık, yönetici olarak çalışanlarına yönelik çevrimiçi bir ağ oluşturup anlık iletiler sağlayabilir.” demiştir.

K41E42M “Parasal konulara okul yöneticileri dahil edilmemeli memur yada mutemet istihdamı yapılmalı. Taleplerimiz olumsuz dönüyor mesela güzel sanatlar lisesinin müzik enstrümanı ihtiyacı oluyor piyano fiyatları 200 bin TL civarında 20 bin TL ödenek geliyor realist olunmalı gelen para da bir şeye yaramıyor.” demiştir.

K52E44M “Okul yöneticilerinin evrak işlerine çok fazla yoğunlaşmaması için düzenleme yapılması istiyorum.” demiştir.

4.8. Araştırmanın Sekizinci Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın sekizinci alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümlene sonuçları Tablo 4.8.1’de verilmiştir.

Tablo 4.8.1: Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Görev Sorumluluklarından Uzaklaşma	Rehberlik amacından uzak davranışlar (5)	8
	Denetimcilerin kendi arasında tutarsız kararlar alması (3)	
Henüz denetim geçirilmemiş (51)		51
Sorun yok (2)		2
Toplam		61

Tablo 4.8.1 incelediğinde okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorun noktasında bir noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Eğitim denetçilerinin görev ve sorumluluktan uzaklaşan davranışlar sergiledikleri, rehberlik amacından uzak denetim gerçekleştirmeye çalıştıkları, denetimcilerin kendi aralarında tutarsız kararlar aldıklarını söylemişlerdir. Ellibir okul yönetici henüz denetim geçirmemiştir. İki okul yöneticisi sorun yaşamadığını ifade etmiştir.

K1E36M “Hepsi eksilik arıyor. İyi şeyleri göz ardı ediyorlar. Rehberlik boyutunda yapılmıyor. Birbirleri arasında tutarsız oluyorlar aynı duruma farklı tepkiler veriyorlar. Ciddiyetten uzak kalıyor bu sebeple, denetim amacına ulaşmıyor.” demiştir.

K15E32MY “Okula müdür olarak atandıktan 15 gün sonra denetlemek için okula geldiler denetmenler olaylara genel değil parça odaklı bakıyor. Olumsuz olayları ya da eksik evrakları çok fazla dile getiriyorlar. Kendilerini davranışlarıyla kalburüstü bir tabakadanmış gibi hissettiriyor.” demiştir

K23K28MY “Soruşturma esnasında bir konu için gelmişlerdi birinin ak dediğine diğeri kara diyor.” demiştir.

K45E39MY “Bir kez soruşturma amaçlı bir konu için gelmişlerdi, tavır ve hareketleri çok itici aralarında tutarlı değillerdi. Okulları aynı standartlara göre düşünüp değerlendiriyorlar. Rehberlik ya da öğretici amaçla ziyaret edilmiyor.” demiştir.

K56K37MY “Rehberlik yerine suçlayıcı tavır içinde olmaları hataları (sehven küçük hataları) soruşturma konusu yapması çözümsüz bir olayda pratik çözüm üretilmesi bunun soruşturma konusu yapılması; Okulların özel durumunun göz arda edilmesi hatalı bir davranış.” demiştir.

Araştırmanın sekizinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin eğitim denetçileri yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.8.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.8.2: Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
	Herhangi bir şey yapmamak (60)	60
	Toplam	60

Tablo 4.8.2 incelediğinde okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunları çözmeye izledikleri yollara ilişkin bir noktada vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Okul yöneticileri yaşadıkları sorun karşısında herhangi bir şey yapamadıklarını, baskı altında kaldıklarını söylemişlerdir. Çözüm yolları ile ilgili yöneticilerin ifadelerinin tamamı aynıdır.

K1E36M “Denetim standarttı yok o yüzden hiçbir şey yapamıyoruz.” demiştir.

K33E34MY “Ne yapabiliriz ki milli eğitimin denetçisini denetleyecek bir merci yok bizimde yapabileceğimiz bir şey yok.” demiştir.

Araştırmanın sekizinci alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin eğitim denetçileri yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.8.3’de yer verilmiştir.

Tablo 4.8.3:Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Atamalarda Liyakat Esas Alma	Denetimcilerin öğretmenlik veya okul yöneticiliği yapmış bireylerden seçilmesi (1)	3
	Liyakat esaslı atamalar yapılmalı (2)	
Görev ve Sorumluluklara Uyma	Rehberlik amaçlı ziyaretler yapılmalı (5)	9
	Denetimlerin hızlı sonuçlandırılması (4)	
	Beklenti yok (3)	3
	Toplam	15

Tablo 4.8.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunları çözemeye yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında iki noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Atamalarda liyakat esaslı atama yapılması nitelikli denetçilerin denetime gelmesi, denetçilerin görev ve sorumluluklara uyması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir. Üç okul yöneticisi beklentisi olmadığını ifade etmiştir

Atamalarda liyakat esas olarak atama yapılmasını denetimcilerin sadece öğretmenlikten geçerek değil yöneticilikte yaparak seçilmesi gerektiği, atamalarda belli bir zümre ya da gruba değil şeffaf bir sistemle denetçilerin seçilmesini beklediklerini söylemişlerdir

K1E36M “Denetçiler klasik denetçi tipinden çıkamamışlar, hepsi kraldan çok kralcı, alın teri ile bu mevkie geldiklerine inanmıyorum. Seçme aşamasında şeffaf bir sistem oluşturulmalı.” demiştir.

K50K43MY “Denetime gelenler okulun gerçeklerinden uzaklar hiç yöneticilik yapmadan öğretmenlikten geçenler var bizim halimizi anlamıyorlar sonuç olarak problem yaşıyoruz.” demiştir.

Görev ve sorumluluklara uyma noktasında rehberlik amaçlı ziyaretler yapılmasının uygun olacağını, hiç denetim yapılmamasının bazı sorunlara yol açacağını, yapılan denetim sonuçlarının çok geç geldiğini bununda kendilerini strese soktuğunu sonuçların kısa sürede gelmesinin uygun olacağı beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K3E41M “Soruşturma ya da denetim sonuçları hızlı sonuçlanmalı çok fazla kaygı yaşıyoruz.” demiştir.

K10E38MY “Zaman zaman rehberlik amaçlı ziyaret yapabilirler. Denetim üzerimizde baskı oluşturuyor hiç ziyarete gelmemeleri de ayrı bir sorun teşkil ediyor.” demiştir.

K19E32MY “Bakanlık rehberlik amaçlı belli periyodik zamanlarla yılda 2 kez denetime denetçi göndermeli, hem öğretmenler hem de bizler açısından iyi olacağı kanaatindeyim.” demiştir.

K30K28MY “Denetim sonuçları çok geç geliyor 1-2 ay sürüyor sonuçlar hızlı gelirse iyi olur. Hem aşırı merak ediyoruz hem de yoğun kaygı yaşıyoruz.” demiştir.

4.9. Araştırmanın Dokuzuncu Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.9.1’de verilmiştir.

Tablo 4.9.1:Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlar Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Görev ve Sorumluluklarından Uzaklaşma	STK'ların amacı dışın çıkan uygulamaları (9)	9
Destek Eksikliği	Belediyelerin taleplere olumsuz dönüş yapması (8)	13
	Eğitime yeteri kadar destek verilmemesi (5)	
Erteleme ve Oyalama	Belediyelerin destek vermemek için bahaneler üretmesi (10)	27
	Kaymakamlığın ilgisiz kalması (4)	
	Belediyelerin taleplere geç dönmesi (4)	
	Okullar arasında ayırım yapılması (9)	
Henüz iletişim kurulmamış (15)		15
Sorun yok (7)		7
Toplam		71

Tablo 4.9.1 incelediğinde okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunlara ilişkin üç noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Görev ve sorumluluktan uzaklaşan sivil toplum kuruluşları olduğunu, okullara gerekli desteğin sağlanmadığını, okulların isteklerinin ertelendiğini ve oyalanarak işlerin uzadıklarını söylemişlerdir. Onbeş okul yöneticisi henüz iletişim kurmadığını,yedi okul yöneticisi sorun yaşamadığını ifade etmiştir.

Görev ve sorumluluklardan uzaklaşma noktasında Sivil toplum kuruluşları amacı dışına çıkan uygulamalar yapmaya çalıştığını bunların okul yöneticilerini zor durumda bıraktığını ve sorun yaşadıklarını söylemişlerdir.

K2E38MY “STK’lar özellikle seminer ya da konferans vermek için geleceklelerini söylüyorlar ama gelen kişi çok işin uzmanı değil bu kişinin bazı olumsuz söylemleri oluyor sonra sorunu biz yaşıyoruz.” demiştir.

K33E34MY “Bir STK geliyor kumbara bırakıyor öteki yardım istiyor bir diğeri kampanya yapıyor derken bakıyoruz eğitimle alakası olamayan işler bizde yapsak bir dert yapmasak bir dert.” demiştir.

K45E39MY “Her sivil toplum arkasına bir takım camiayı almaya çalışıyor, hatır gönül işi ile bir takım istekleri oluyor mesela konferansımız var öğrenci yollayın yollarsan başlarına bir şey gelse sıkıntı yolamazsan sanki o kuruluşa cephe almışsın gibi bir algı oluşuyor.” demiştir.

Destek eksikliği noktasında belediyelerin okulların yapmış oldukları taleplere olumsuz dönüş yapmaları, kurumlar ve eğitime yeteri kadar destek olucu çalışmalar yapmadıklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Eğitimin içersin de olmalarını isterim, koordinasyon eksiklikleri var. Özellikle belediye okulların taleplerine daha hızlı geri dönüş yapmalı. S.T.K.'lar kardeş okullar ve kurumlar oluşturmada yardımcı olmalı.” demiştir.

K3E41M “Kurumlar arası koordinasyon eksikliği var ve iş takipleri yok aynı şeyi tekrar tekrar dile getiriyoruz. Belediyenin taleplerimize çok geç dönmesi ya da olumsuz geri dönmesi.” demiştir.

Erteleme ve oyalama noktasında belediyelerin destek vermemek için türlü bahaneler ürettiğini, kaymakamlığın sosyal yardımlar noktasında ilgisiz kaldığını, belediyelerin taleplere olumsuz dönüş yaptığını, okullar arasında ayırım yapıldığını söylemişlerdir.

K6E42MY “Okullar arasında ayırım yapılıyor gibi bazı okulların talep ve istekleri hemen oluyor ya da belediye hemen karşılıyor bazı okullar bu imkânlardan hiç yararlanamıyor.” demiştir.

K16E45M “Kaymakamlık sosyal yardımlarda yetersiz kalıyor büyükşehir belediye okullarla hiç ilgilenmiyor özellikle gözden uzak olanlar ilçe belediye de çok geç dönüş yapıyor.” demiştir.

K23K28MY “Belediye taleplerimize olumlu olarak dönüş yapmıyor size yaparsak herkese yaparız gibi söylemlerde bulunuyorlar.” demiştir.

K24K40M “İstek ve taleplerimin bir kısmına resmi yazı ile istekte bulunmamıza rağmen hiç geri dönüş olmadı, bir kısmı da olabilecekken olumlu sonuçlanmadı. İncelemeye geliyorlar geri dönüş yapmıyorlar özellikle ilçe belediyesi bunu yapıyor.” demiştir.

K45E39MY “Bu kurum ve kuruluşlar okullar arasında ayırım yapmakta popüler okulların talepleri hemen karşılanmakta diğerleri göz ardı edilmekte. Bizim bir okulun talebi olumsuz popüler okulun aynı talebinin olumlu karşılandığına şahit oldum.” demiştir.

K52E44M “Kurumlar arası kayırmacılık var. İmam Hatip Liseleri veya Proje Liselerinin istek ve talepleri hemen karşılanıyor bizim taleplerimize olumsuz geri dönüş yapılıyor.” demiştir.

K56K37MY “Okulun istek ve talepleri olumsuz dönülmekte, Okulun durumuna göre yardım gelmekte, gözde okullara daha çok ilgi gösterilmekte ihtiyaçları hemen karşılanmakta.” demiştir.

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.9.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.9.2:Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlarla Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
İletişim Kurma	Birebir iletişim kurma (7)	23
	Etkinlik ve yemek daveti düzenleme (1)	
	Resmi yollar ile iletişim kurma (13)	
	Okul aile birliği (2)	
Herhangi bir şey yapmamak (16)		16
Toplam		39

Tablo 4.9.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunları çözmeye noktasında bir noktaya vurgu yapmışlar ve temalandırılmıştır. İletişim kurarak çözüm bulmaya çalışan yöneticiler, birebir

iletişim kurarak, etkinlikler ve davetler düzenleyerek yetkili kişileri çağırdıklarını, resmi yollarla yazılar yazarak taleplerde bulduklarını, okul aile birliğini etkin kullanarak çözüm üretmeye çalıştıklarını söylemişlerdir. Onaltı okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadığını söylemiştir.

K3E41M “Okulumuzda yaptığımız etkinliklere bu kurumlar da çalışan yöneticileri çağırıyoruz, okulumuza davet ediyoruz.” demiştir.

K6E42MY “Resmi yollarla başvuru yapıyoruz tanıdık veli yada çalışan varsa onlardan yardım istiyoruz.” demiştir.

K16E45M “Resmi yollarla iletişim kanallarını deniyoruz. Varsa oralarda çalışan velimiz tanıdığımız onlardan yardım istiyoruz.” demiştir.

K45E39MY “Biz resmi olarak işlerimizi yürütmeye çalışıyoruz sonuçları olumlu karşılanana kadar farklı yer ve kurumlardan talep ediyorum.” demiştir.

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmeye izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan soruları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.9.3’ te yer verilmiştir.

Tablo 4.9.3: Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum Ve Kuruluşlar Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Koordinasyon ve Güçlendirici Çalışmalar	Bakanlık tarafından bir koordinasyon merkezi/birimi kurulmalı (9)	16
	Kurumlar arası koordinasyonu sağlayacak çalışmalar yapılmalı (7)	
Destek Sisteminin Ciddileştirilmesi	Bakanlık, STK'lar, firmalar ve belediyeler gibi kurumlar arası protokol imzalayarak eğitime destek verilmesi (4)	10
	Her okuldan sorumlu bir STK veya birim yapılması (1)	
	Yardımlar adaletli bir sistemle dağıtılmalı (2)	
	İhtiyaçlar için ortak bir havuz bütçesi oluşturulması (3)	
Beklenti yok (13)		13
Toplam		39

Tablo 4.9.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik bakanlıktan beklentileri noktasında iki

noktada vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Onüç okul yöneticisi bir beklentisi olmadığını ifade etmiştir.

Koordinasyon ve güçlendirici çalışmalar noktasında bakanlık tarafından bir koordinasyon merkezi kurulmasını bu koordinasyon merkezinin kurumlar arasında ortak çalışmalar yapacak düzeyde olmasını beklediklerini söylemişlerdir.

K16E45M “Bakanlık kesinlikle ortak koordinasyon merkezi kurmalı özellikle İstanbul için buna büyük ihtiyaç var.” demiştir.

K34E32MY “Koordinasyonu yapacak bir birim kurulmalı bakanlık bünyesinde.” demiştir.

K43K27MY “Ortak konsensüsler oluşturmalı nerde eksiklik varsa oraya acil destek sağlayıcı birimler kurulmalı mesela maddi yardım, psikolojik yardım gerekli olursa biz o birimi arayıp hızlı dönüşler sağlanmalı.” demiştir.

Destek sisteminin ciddileştirici adımlar atılmasını, Bakanlık, STK'lar, firmalar ve belediyeler gibi kurumlar arası protokol imzalayarak eğitime destek verilmesinin önemli katkı sağlayacağını, her okuldan sorumlu bir STK veya birim yapılanmasının uygun olacağını, yardımların okullara ulaşması noktasında adaletli bir sistem kurulmasını, okulların ihtiyaçları için ortak bir havuz bütçesi oluşturularak buradan ihtiyaçlarının giderilmesinin beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlık kurumlar arası gerçekçi protokoller yapabilir. Takibini sağlayacak uzun süreli süreçler oluşturmalı.” demiştir.

K6E42MY “Bakanlık eğitime destek veren bu tarz kurumları bir havuzda buluşturmalı koordine sağlamalı.” demiştir.

K8E30MY “Bakanlık bu kurum ve kuruluşlarla ortak protokol yapmalı, eğitim için bu kurumlardan bütçe almalı. Okullara buradan kaynak aktarmalıdır.” demiştir.

K10E38MY “Belediye ve kaymakamlıklar okulların ihtiyaçları için işbirliği içerisinde çalışmalı. Bakanlık bunları organize etmeli. Kaymakamlık ekonomik geliri düşük öğrenciler için çalışma yapmalı. Yapılmıyor.” demiştir.

K41E42M “Büyük firmaların okullara sahip çıkacak protokoller imzalamalarını isterdim. Okulların projelerine sektörler manada destek sağlansın.” demiştir.

4.10. Araştırmanın Onuncu Alt Probleminin İncelenmesi

Araştırmanın onuncu alt problemi olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim ortamında fizik şartlara yönelik yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusuna yönelik yapılan çözümleme sonuçları Tablo 4.10.1’ de verilmiştir.

Tablo 4.10.1: Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fiziki Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Velilerden Kaynaklı Sorunlar	Bağış yapan veli sayısının azlığı (23)	49
	Velilerin bağış yapmak istememesi (13)	
	Okul aile birliğine katılımında gönülsüzlük (13)	
Fiziki ve Maddi İmkânların Yetersizliği	Personel sayısının yetersizliği (15)	40
	Bakım, onarım ve tamirat imkânlarının kısıtlılığı (13)	
	Laboratuvar, konferans salonu ve spor salonu gibi imkânların azlığı (12)	
	Kantin, yemekhane ve servis ihalelerinde söz hakkının olmaması (5)	
Fazla İş Yüğü	Kantinde satılmaması gereken ürünlerin satılması (9)	19
	Kantinin iş yükünü arttırması (2)	
	Servislerin iş yükünü arttırması (8)	
Toplam		113

Tablo 4.10.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitim ortamında fiziki şartlara yönelik yaşadığı sorunlara yönelik üç noktaya vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Velilerden kaynaklı sorunlar, fiziki ve maddi imkânsızlıkların yetersizliği, fazla iş yükü ile ilgili sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir

Velilerden kaynaklı sorunlar noktasında bağış yapan velisi sayısının az olduğunu yâda bağış yapmak istememesini sanki okula devlet tarafından yüklü bir bütçe verildiği algısının olduğunu, okul aile birliği oluştururken ve çalışma yaparken velilerin isteksiz ve gönülsüz katılım gösterdiklerini söylemişlerdir.

K7E30MY “Veliler bağış yapmak istemiyor, her şeyi devletten bekliyorlar. Okul aile birliğine girmek ve uğraşmak istemiyorlar.” demiştir.

K15E32MY “Aidat toplayamıyoruz onarım ve tamirat işleri aksıyor ödenek yeteri kadar gelmiyor. Medya bağış yapmayın diye propaganda yapıyor.” demiştir.

K25E49M “Veli toplantılarında veliler katılım göstermiyor okul aile birliğine girmek istemiyor sanki angarya bir iş yükü gibi görüyorlar.” demiştir.

K42E39MY “Gönüllü bağış yapan velimiz yok, aidat istediğimizden şikâyet ediyorlar, bizde ne yapacağımızı şaşırдық.” demiştir.

K53K50MY “Okul aile birliği toplantılarına katılım yok, veliler görev almamak için katılım göstermiyorlar. Görev almamak için türlü bahaneler uyduruyorlar.” demiştir.

Fiziki ve maddi imkânların yetersizliği noktasında okuldaki personel yetersizliğinden kaynaklı temizlik ve güvenlik işlerinin aksaması, bakım, onarım ve tamirat imkânlarının kısıtlılığı, laboratuvar, konferans salonu ve spor salonu gibi imkânların azlığı, kantin, yemekhane ve servis ihalelerinde söz hakkının olmaması ve buralardan yeterince gelir elde edememeleri olarak sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Fiziksel imkânsızlıklar belediye tarafından karşılanmak istenmiyor, sadece okullarla ilgilenecek bir birim kurulmalı. Tamiratlar ve onarımlar yaz dönemlerinde değil ara ara yapılması için destek sağlanmalı.” demiştir.

K3E41M “Servislerin görev ve sorumluluklarının denetimlerinde belirsizlikler var. Kantin ihalelerini İlçe M.E.M yapıyor takibini okul yapıyor okullar söz hakkına sahip değil.” demiştir.

K21E43MY “Okulun donanım ihtiyaçlarını okul aile birliği vasıtası ya da gönüllü kişilerle karşılamaya çalışıyoruz. Bu şekilde çalışma yapmak eğitimden uzaklaştırıyor. Okulun konferans salonu yok yaptırmak için çok fazla maddiyat gerekiyor bu şuanda yaşadığım bir eksiklik mesela.” demiştir.

K31E30MY “Okulumuz bulunduğu konum gereği güvenlik personeli ihtiyacı var fakat yeterli bütçemiz yok.” demiştir.

K45E39MY “Okulların mimari özelliklerinin tek proje olması öğrencilere fiziksel yapılarının uygun olmaması devasa binaların okul diye dikilmesi, velilerin bağış yapmaması gönülsüz olmaları okul aile birliğine girmek istememeleri, servisçilerin okulun isteklerini yapmaması mesela spor müsabakalarına öğrenci götürmek istemediler problem yaşadık.” demiştir.

K48K43MY “Yemekhanemiz yok olabilmesi için kantin ihalesindeki şartların değişmesi lazım o yüzden açamıyoruz.” demiştir.

K54K37M “Temizlik ve güvenlik personeli bulmakta bulunca da iş yaptırmakta problem yaşıyoruz .” demiştir.

Fazla iş yükü sorunu noktasında kantinciler kar etmek amacıyla satılmaması gereken ürünleri sattıkları bunun şikâyet konusu olduğunu, kantin ve servis denetimlerinin okul yönetiminde olması nedeniyle iş yüklerinin arttığını denetimler sonucunda yaptırımlarının olmadığını ifade etmişlerdir.

K10E38MY “Kantinci satılmaması gereken ürün satıyor tespit edince problem çıkarıyor.” demiştir.

K34E32MY “İhaleleri İlçe M.E.M’ in yapıp göndermesi bizlerin okuldan çalışan servisçi kantinci gibi kişilerin okula uygun davranış sergilemeyenleri karşı bir yaptırımımızın olmaması.” demiştir.

K43K27MY “Okul kantincisi çok fazla problem yansıtıyor öğrenciler doğum günü yapıyor gün yapıyor kermes yapıyor evden yemek getiriyorlar tarzı şikâyetleri oluyor satışlarımız düşüyor diye. Servisçilerin şoförleri çok sık değişiyor takip etmekte zorlanıyoruz.” demiştir.

Araştırmanın onuncu alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin eğitim ortamında fizik şartlara yönelik yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan problemleri çözmede izledikleri yollara yönelik sık verilen yanıtlara Tablo 4.10.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.10.2:Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fizik Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunları Çözmede İzledikleri Yollara İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Destek Arama	Yardımsaver ve gönüllü desteği alma/arama (25)	32
	Resmi makamlara bildirme (7)	
İmkânlarla Yetinme	Eldeki imkânları kullanma (10)	10
Denetim	Kantin ve servis denetimi (6)	6
	Herhangi bir şey yapmamak (17)	17
	Toplam	65

Tablo 4.10.2 incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitim ortamındaki fiziki şartlara yönelik yaşadıkları sorunlara yönelik üç noktada vurgu yapılmış ve temalandırılmıştır. Destek arama noktasında yardımsaver kişiler bularak okulun

ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıklarını, resmi makamlara sorunu yazarak taleplerde bulduklarını, var olan imkânlarla yetinmeye çalıştıklarını denetimlerin kantin ve servis noktasında daha var olan yaptırımları uygulamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Onyedinci okul yöneticisi herhangi bir şey yapmadığını ifade etmiştir.

K1E36M “Velilerden yardım istiyoruz, Gönüllü bağış yada yapabilecekleri her türlü yardımı sağlamaya çalışıyoruz.” demiştir.

K5E39MY “Problemlerle ilgilenen veli varsa ona söylüyoruz. Yapılan çalışmalarını velilere gösteriyorum faturalı ile birlikte, boya kapı kolu onarımlarını kendimiz yaptık.” demiştir.

K30K28MY “Yardımsever iş adamlarında şirketlerden yardım istiyoruz.” demiştir.

K43K27MY “Öğrencilerin organizasyonlarına kısıtlama yapıyoruz bireysel yemek getirmelerine izin veriyoruz. Dışarıdan sipariş vermelerine izin vermiyoruz. Servisçileri denetlemeye çalışıyoruz.” demiştir

Araştırmanın onuncu alt problemi doğrultusunda yapılan incelemeler sonucunda okul yöneticilerinin eğitim ortamında fizik şartlara yönelik yaşadıkları sorunlar kapsamında ortaya çıkan sorunları çözmeye yönelik izledikleri yollar dışında MEB’den bu konuda sık yaşanan sorunları çözmeye noktasında beklentilerinin neler olduğuna dair alınan yanıtlara Tablo 4.10.3’te yer verilmiştir.

Tablo 4.10.3: Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fizik Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunları Çözmeye Yönelik MEB’den Beklentilerine İlişkin Tablo

Tema	Alt Tema	f
Fiziki ve Maddi İmkanların İyileştirilmesi	Yeterli miktarda bütçe ve ödenek sağlanması (40)	62
	Yeterli sayıda personel ve istihdam sağlanması (16)	
	Sportif faaliyetler için imkanlar artırılmalı (4)	
	Okul aile birliği aktifleştirilmeli (2)	
Yetkilerin Genişletilmesi	Aidat toplamanın serbestleştirilmesi (11)	20
	Kantin ve servisler hakkında okul yönetimine söz hakkı verilmesi (5)	
	İhalelerde okul yönetimine söz hakkı verilmesi (4)	
	Beklenti yok (8)	8
	Toplam	90

Tablo 4.10.3 incelediğinde okul yöneticilerinin eğitim ortamında yaşadıkları sorunları çözmeye yönelik beklentileri noktasında iki noktaya vurgu yapılmış ve

temalandırılmıştır. Fiziki ve maddi imkânların iyileştirilmesi, yetkilerinin genişletilmesi noktasında beklentileri olduğunu söylemişlerdir. Sekiz okul yöneticisi herhangi bir beklentisi olmadığını ifade etmiştir.

Fiziki ve maddi imkanların iyileştirilmesi noktasında yeterli miktarda bütçe ve ödenek sağlanmasının yöneticilerin kaynak bulması için zaman kaybetmeyeceğini eğitime odaklanacaklarını, yeterli sayıda personel istihdamı sağlanırsa okulun eğitim dışındaki güvenlik ve temizlikle ilgili sorun yaşamayacağını, öğrencilerin müfredata boğulmasının önüne geçebilmek için sportif faaliyetlerin arttırmasının ve spor salonu sayısının arttırılmasını, okul aile birliklerinin daha aktif bir çalışma düzeni getirilmesi beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K1E36M “Bakanlık yeterli bir bütçe ve ödenek gönderirse bu işlere gayret sarf etmeyiz.” demiştir.

K9K34MY “Okul Aile Birlikleri genel manada işleyişi verimsiz, bakanlık bununla ilgili düzenleme yapmalı. Okullara yeterli ödenek göndermeli.” demiştir.

K12E33MY “Joker tamirat elemanları istihdam edilip ihtiyaç halindeki okullara yönlendirilmeli.” demiştir.

K45E39MY “Bakanlık sürekli saha da olan bir birim kurmalı istek ve talepleri bizzat yerinde görmeli yazı ve evrak işleri ile uğraşmamalı.” demiştir.

K57E30MY “Her okulun donanımlarını tamamlayıp teslim etmeli sonradan yapılmaya çalışılması her anlamda zaman kaybı.” demiştir.

Yetkilerin genişletilmesi noktasında velilerden küçük bir ücret olsa da katkı sağlamları anlamında aidat toplanması, kantin ve servis ihalelerinde okullara söz hakkı tanınması ve bunların denetimleri sonucunda yetki verilerek yaptırım uygulanması beklentisi içerisinde olduklarını söylemişlerdir.

K6E42MY “Denetlediğimiz kantin ve servislerle ilgili söz hakkımız olmalı ihaleyi alan şirketler kafalarına göre eleman değiştiriyor bizlerin bilgisi olmuyor ya da gelen kişiler sorunlu oluyor bir şey yapamıyoruz.” demiştir.

K47E40MY “Yeterli ödenek gönderilsin ya da aidat toplamak serbest olsun hatta servis ve kantin gelirleri ortak havuzda toplansın.” demiştir.

K55E45M “Kantin ve servis denetimleri bizde ihalesi ilçe milli eğitimde öğrenci sorun yaşarsa çözümü bizden bekliyorlar. Denetim kriterleri çerçevesinde yapacağımız bir yaptırım yok buna çözüm bulunmalı.” demiştir.



BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin, Öğretmenler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları soruları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunların; öğretmenlerin mesleki ilgi ve yeterliliğin düşük olması, bağlılık ve özveri duygularının düşüklüğü, evrak işlerinde yavaşlık ve özensizlik, görev ve sorumlulukları yerine getirmede eksiklikler, çatışma ve iletişim bozuklukları, okul yönetimine yönelik olumsuz tavır, bireysel çıkar gözetme ve kural dışı beklentilerden kaynaklı sorunlar olduğu görülmüştür. Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişiminde karşılaştıkları problemlerin tespit edilmesi ve başvurdukları sorun çözüme davranışlarının belirlenmesini amaçladığı araştırmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları sorunların; öğretmenlerin örgütsel yapıyı bilmemesi, iletişim kanallarının sağlıklı olmaması, görev bilinci eksikliği, nöbete zamanında gelmemek ve nöbet yerinde bulunmamak, derse giriş saatlerine riayet etmemek, evrakların zamanında teslim edilmemesi, sorumluluk ve samimiyet eksikliği, veli iletişim eksikliği, öğretmen ve okul idaresi arasındaki iletişim kopukluğu, kişisel ve mesleki problemler, okul kültürünü önemsememeleri, öğretmenlerin mesleki yetersizliği, tükenmişlik, öğretmen atamasındaki yanlışlık, insani yapı, değişime direnme, görev heyecanı ve mevzuat eksikliği gibi noktalarda yoğunlaştığını dile getirmiştir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut (2013) da öğretmenler açısından okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecini incelediği araştırmasında öğretmenlerin

yöneticiler ile arasındaki iletişimde zaman zaman sürece yansıtılan statü farklılıklarının iletişim engeli olduğunu ve okul süreçlerine fikir ve önerileri ile katıldıklarında yeteri kadar teşvik edilmediklerini ifade etmişlerdir. Güler (2006) öğretmen-yönetici arasındaki sorunları; yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar, öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar, çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar, yönetsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlar, genel yönetim uygulamalardan kaynaklanan sorunlar olarak ifade etmiştir. Karakaş (1999) ise yönetici-öğretmen iletişimi ve sorunlarını konu edindiği araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

- Okul yöneticileri gelen haberleri öğretmenlere çoğu zaman zamanında duyurmaktadırlar.
- Okul yöneticileri, alınacak kararlara bazen öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmektedirler.
- Okul yöneticileri bütün öğretmenlere bazen eşit davranmaktadırlar.
- Okul yöneticileri hiçbir zaman başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmemekte ve bu konuda tarafsız davranmamaktadırlar.
- Okul yöneticileri hiçbir zaman görevlerin yapılmasında zor kullanma eğiliminde değildirler.
- Okul yöneticileri çoğu zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem verirler.
- Okul yöneticileri bazen öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmektedirler.
- Okul yöneticileri çok az öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmaktadırlar.
- Yöneticileri ve öğretmenler arasında bazen siyasal görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları yaşanmaktadır.
- Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadırlar.
- Okul yöneticileri hiçbir zaman öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde değildirler.
- Okul yöneticileri insan ilişkileri konusunda bazen güven vericidirler.
- Okul yöneticileri bazen iş ile ilgili sorunları kişisel ilişkiler kurarak çözmektedirler.

- Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasındaki farklılıkları algılar ve davranışlarında bu duruma dikkat ederler.
- Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin bazen eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği durumlar olmaktadır.

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; açık iletişim ve empatik yaklaşım, bilinçlendirme, farkındalık yaratma ve iletişimi artırma, yasal ve zorlayıcı güç kullanma olmak üzere yollar izlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin öğretmenler ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den öğretmen odaklı iyileştirmeler, ödüllendirme sisteminde yenilikler, öğretmenlerin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimler, performans dayalı bir sistem olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir. Doğan ve Koçak (2014) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırmasında araştırmamıza benzer sonuçlar elde edilmiş, yöneticilerin sosyal becerileri etkin bir şekilde kullanmasının öğretmenlerin güdülenme düzeyini artırdığı görülmüştür. Yaşar, Öztürk ve Demirbaş (2012) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırmasında araştırmamızla tutarlı olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişiminde yöneticilik becerilerini kullanmasının öğretmenlerinin iş doyumunu anlamlı düzeyde artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Onurlu (2008) öğretmenler yöneticiler ile olan ilişkilerinde; yöneticilerin kurum içindeki gelişmelerden öğretmenleri haberdar etmesi, yöneticilerin karar verirken onların fikrini sorması, öğretmenlere karşı dürüst olması, öğretmenlerle olan iletişimde göz teması kurması, ses tonu ve diğer beden dili öğelerini etkin bir biçimde kullanması, öğretmenlerin başarılı olması için onları desteklemesinin güdüleme ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyeceklerini dile getirmişlerdir. Bexley (2005) tarafından yürütülen çalışmada öğretmenleri motive eden okul yöneticisi davranışları ele alınmıştır. Bu çalışmada öğretmenleri en çok motive eden ve onların adanmışlıklarını artıran yönetici davranışları arasında okul yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışlarının yanı sıra kullanmış olduğu motive edici üslubun ve dilin öğretmenlerin içsel güdülemede ciddi anlamda artırdığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

5.1.2.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Öğrenciler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenciler ile yaşadıkları soruları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticilerin öğrenciler ile yaşadıkları sorunların; kişisel sorun davranışları, öğretmenlere olumsuz yaklaşım, zorbalık, kurallar aykırı davranışlar, sağlık sorunlarından kaynaklı sorunlar olduğu ortaya çıkmıştır. Aydın (1998) da bu bulgulara benzer olarak yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında problem yaratan öğrenci davranışlarını; derse devam sorunu, derse hazırlık ile ilgili sorumluluk almama, çevresindekilere fiziksel şiddet uygulama, temizlik kurallarına aykırı davranma, kötü alışkanlıklar, kaba ve görgüsüz davranışlar olarak dile getirmiştir. Türnüklü, Zoraloğlu ve Gemici (2001) okul içinde öğrenci kaynaklı yaşanan sorunları konu edindiği araştırmasında; yöneticiler öğrencilerle sınıf içinde; sınıf içi disiplin olayları, dersin işlenmesini engelleme, arkadaşlarını dersin dinlenmesi konusunda engelleme, öğretmene yönelik olumsuz davranışlar gibi sorunlar yaşadıklarını belirtirken sınıf dışında; sınıf dışı disiplin olayları, saldırgan tutum ve davranışlar, okul araç ve gereçlerine zarar verme, okul kurallarına aykırı tutum ve davranışlar gibi sorunlardan bahsetmektedir.

Yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunları çözmede veliler ile iletişime geçme, iletişim kurma, disiplin kuruluna sevk etme gibi çözüm yolları izlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den çalışan eksikliğine yönelik destek, yasal düzenleme, aile katılımı, sosyal aktivite ve projelerin artırılması, lise eğitiminin zorunlu olmaktan çıkarılması gibi çözümler bekledikleri belirlenmiştir. Öztürk (2012) öğrenciler ile yaşanan problemlerin çözümü konusunda yöneticilerden aldığı görüşlere göre; yöneticiler bu problemler karşısında öğrenciyi görmezden gelme,olumlu davranışı gerçekleştiren öğrenciyi örnek gösterme, göz teması kurmaya çalışma, öğrencinin ailesine haber verme, öğrenciyi bağırma, öğrenciyi sorumluluk verme, öğrenciyi bedensel ceza verme, öğrenciyi sözlü olarak uyarma gibi çözüm yolları bulduklarını ifade etmişlerdir.

5.1.3.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Diğer Yöneticiler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer yöneticiler ile yaşadıkları soruları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile görev ve sorumluluklarla ilgili sorunlar, iletişim ve uyum sorunlarından kaynaklı problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Alanyazının da bu konuyla ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Görevine yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunları çözmeye açık iletişim ve paylaşım, yasal ve zorlayıcı güç kullanma olmak üzere yollar izlediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer yöneticiler ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den özlük haklarında iyileştirme, yetkilerin genişletilmesi, atamalarda liyakat esas alma, olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.4.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Veliler ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, veliler ile yaşadıkları soruları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrencilerin velileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrencilerin velileri kişisel sorun davranışları, tehdit ve asılsız şikâyetler, kural dışı talep ve istekler, sorumluluktan kaçmadan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Keskinç-Kara ve Şentürk-Tüysüzer (2017) yönetici, öğretmen ve veli görüşlerini aldığı araştırmasında yöneticilerin veliler ile yaşadığı sıkıntıları ilgisizlik ve iletişimsizlik konusunda olduğunu ifade etmişlerdir. Memduhoğlu ve Meriç (2012) yöneticilerin karşılaştıkları yönetim sorunlarını ele aldığı araştırmasında yöneticilerin öğrencilerin velileri ile yaşadıkları sorunları; velilerin okula ve öğrencilerin eğitimine karşı ilgisizliği ve duyarsızlığını, bazı velilerin eğitim düzeyinin düşük olması dolayısıyla bilinç ve farkındalık

düzeyinin de düşük olmasıyla öğrencilerin eğitimine katkı sunamamasını dile getirmiştir. Bununla birlikte sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan velilerin de okuldan beklentisinin yüksek olmasından dolayı sorun yaşadıklarını ifade etmiştir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin veliler ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin iletişim kurma, bilinçlendirme ve farkındalık yaratma, yasal ve zorlayıcı güç, karşı koyma olmak üzere yollar izlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin veliler ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den şikâyet sisteminde değişime gidilmesi, kural ve zorunluluklar getirilmesi, yöneticilerin korunması, bilinçlendirme ve farkındalık yaratma olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.5.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, il milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları soruları anlamak amacıyla “olan “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir? Sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile iletişim sağlama güçlüğü, işleyiş sorunları yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Memduhoğlu ve Meriç (2012) yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlarını ele aldığı araştırmasında yöneticilerin İl Milli Eğitim ile yaşadıkları sorunların okulların fiziki yapısının yeterli ve amaca uygun olmamasından, öğrenci sayısının fazla olmasından, derslik eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Okulların yeterli bütçesi olmadığından dolayı, bakım ve onarım ihtiyaçlarını gideremedikleri bu konuda İl Milli Eğitim'in ihtiyaçları zamanında ve yeterince karşılamamasından dolayı sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okullara verilen kömürlerin kaliteli olmamasından dolayı ısınma problemi yaşanması ve kütüphanelerdeki kitap sayısının yetersiz olması da İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici ve çalışanlar ile sorun yaşamalarına sebep olmaktadır.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; yeni başlayan okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunları çözmede iletişim kurma, yasal ve zorlayıcı güç kullanma olmak üzere yollar izlediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den atamalarda liyakat esas alma, bilinçlendirme ve farkındalık yaratma, süreçlerin iyileştirilmesi olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.6. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Yönetici veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, ilçe milli eğitim müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile iletişim ve davranış sorunları, çalışan sayısı ve vasfında yetersizlik, sorumluluktan kaçma, iş yükünü arttırmadan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Alan yazının da göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin direk olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile ilgili yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte Ural (2002)'in dile getirdiği siyasal karışma ve baskılar, yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, araç-gereç yetersizliği, aşırı iş yükü ve aşırı yazışmalardan kaynaklanan sorunlar İlçe Milli Eğitim gibi kurumlarla yaşanabilecek sorunlara örnek olabilir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; iletişim kurmayı, yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarını kullanmayı ve çaresiz kalıp herhangi bir şey yapmamayı tercih ettiklerini

belirtmişlerdir. Bununla birlikte yeni başlayan okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yönetici veya çalışanlar ile yaşanan sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den atamalarda liyakat esas alma, denetim, performansa dayalı bir sistem, bilinçlendirme ve farkındalık yaratma olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.7.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeni başlayan okul yöneticiler bakanlık düzeyinde iletişim sağlama güçlüğü, destek eksikliğinden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Başaran (1992) okul yöneticilerinin yönetsel erk kaynağı, sık yer değiştirme, diğerleri ile yarışma, amaç ve görev belirsizliği gibi bakanlıktan kaynaklı problemlerden bahsetmiştir. Ural (2002) de okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel problemlerin ağırlıklı olarak; siyasal karışma ve baskılar, yetersiz iş gören sayısı ve niteliği, araç-gereç yetersizliği, aşırı iş yükü, aile ve sosyal yaşama zaman ayıramamak, kendini geliştirme imkânının yetersizliği ve aşırı yazışmalardan kaynaklandığı söylenebilir. Hangi düzeyde olduğuna bakılmaksızın her düzeydeki siyasal karışma ve baskı, okul müdürlerinin yönetsel etkinlik ve bağımsızlıklarını engelleyerek başarısızlıklarına neden olabilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin siyasal karışma ve baskılara karşı örgütlerini ve kendilerini görevleriyle ilgili koruyabilecek yasal bir dayanağa sahip olmamaları da onlar üzerinde kaygı yaratan başka bir sorun durumudur. Ural (2002)'nin bahsettiği bu problemler bakanlık tarafından yapılacak iyileştirmeler ile düzeltilmesi mümkün olabilir. Turan (2007) okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümünü konu edindiği araştırmasında; en çok sorun yaşanan alanların eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarında olduğu ifade edilmiştir. Karşılaşılan bu problem alanları da bakanlığın iyileştirmeleri ile daha iyiye gideceği düşünülmektedir. Personel hizmetlerindeki sorunların mevzuat ve üst makamlarla ilgili olduğu, okul işletmesindeki sorunların ise daha çok maddi yetersizliklerle ilgili

olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucuna göre; eğitim hizmetlerindeki işlevler ise diğer tüm alanlardaki sorunlardan daha fazla etkilenmektedir.

Yeni başlayan okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; iletişim kurma, yasal ve zorlayıcı güç kullanma olmak üzere çeşitli yollar izlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den teknolojik iyileştirme, iş yükünü azaltma, destek verme olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.8. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile görev sorumluluklarından uzaklaşmadan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Alanyazını incelendiğinde; görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlara ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; iletişim kurma odaklı yollar izlediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den atamalarda liyakat esas alma, görev ve sorumluluklara uyma olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.9. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu

yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar ile görev sorumluluklarından uzaklaşma, destek eksikliği, erteleme ve oyalamadan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Memduhoğlu ve Meriç (2012) yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlarını ele aldığı araştırmasında yöneticilerin diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunları; kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin eğitim kurumlarına yeterli ilgiyi göstermemesi, okul çevresindeki seyyar satıcıların öğrenci sağlığı üzerinde risk oluşturması olarak belirtirken, bir kısım yönetici de çalıştıkları bölgeye özgü koşullardan kaynaklanan çeşitli eylemlerin okul ve öğrenciler için endişe ve korkuya neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yöneticiler okulun güvenlik ve internet bağlantısı konusunda da diğer kurum ve kuruluşlar ile sorun yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir.

Yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; iletişim kurma odaklı yollar izlediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den koordinasyon güçlendirici çalışmalar, destek sisteminin ciddileştirilmesi olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.10.Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Eğitim Ortamında Fiziki Şartlara Yönelik Yaşadıkları Sorunlarına ve Sorunların Çözümüne İlişkin Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim ortamında fiziki şartlara yönelik yaşadıkları sorunları anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim ortamında fizik şartlara yönelik yaşadıkları sorunlar nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim ortamında fizik şartlara yönelik olarak velilerden kaynaklı sorunlar, fiziki ve maddi olanakların yetersizliği, fazla iş yükünden kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Öğütülmüş ve Özdemir (1995) de Türkiye’de okulların fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığını ifade etmiştir. Bu sorunlardan özellikle ilk ve orta dereceli okul sayısının yetersiz olması, mevcut okulların ve sınıfların kalabalık

olması, bina ve sınıf yetersizliği, araç gereç yetersizliği vurgulanmaktadır. Memduhoğlu ve Meriç (2012) yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlarını ele aldığı araştırmasında yöneticilerin fiziki şartlara yönelik yaşadıkları sorunları; çok amaçlı salon, spor salonu, sosyal kulüp odaları, laboratuvar ve işlik gibi bilimsel, kültürel ve sosyal etkinliklerin yapılabileceği mekânların olmaması olarak belirtirken bu tür yerlerin bulunmaması nedeniyle öğrencileri bilimsel, kültürel ve sosyal etkinliklere yeteri kadar katamadıklarını dile getirmişlerdir.

Yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim ortamında fiziki şartlara yönelik yaşadıkları bu sorunları çözmek için kullandıkları çözüm yolları incelendiğinde; destek arama, olanaklarla yetinme, denetim olmak üzere yollar izlediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim ortamında fiziki şartlara yönelik yaşadıkları sorunların çözülmesinde kendi çözüm yollarını dışında MEB'den fiziki ve maddi olanakların iyileştirilmesi, yetkilerin genişletilmesi olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir.

5.1.11. Görevlerine Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Yöneticilikle İlgili Aldıkları Eğitimlere Yönelik Sonuçlar

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin bu görevi yürütebilmek için aldıkları eğitimleri anlamak amacıyla “Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, yöneticilik ile ilgili aldıkları eğitimler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim aldıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Bush (1998)’a göre İngiltere’de okul yöneticisi olarak atanabilmek için “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” adı altında yeterlik belgesi gereklidir. 1996 yılında geliştirilen ve uygulamaya konan bu belgeye göre, okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmenlerin hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları saptanır ve bölgesel eğitim merkezlerinde veya açık üniversitede ihtiyaç duydukları alanlarda eğitimlerini alırlar. Sınavda başarılı olan adaylara ulusal profesyonel okul yöneticiliği belgesi verilir. Ayrıca üniversitelerden alınacak yüksek lisans bitirme belgesi de yönetici atamada farklı bir kriter olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte Fransa, İsveç ve Danimarka da geleneksel bir sistemle okul yöneticileri yetiştirilmektedir. Okul yöneticiliği için Fransa’da 3 aylık bir kurs söz konusu iken İsveç ve Danimarka’da ise 20 günden daha fazla süren kurs programları

söz konusudur. Bu tür programlar “Liderliğin sadece deneyimi ile doğal yetenek temeline dayanarak uygulanamayacağı” varsayımını paylaşmaktadır (Hillman, 1992).

Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin bu görevi yürütebilmek için aldıkları eğitimlerin hakkındaki görüşleri incelendiğinde; yöneticilik ile ilgili verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimleri ile ilgili olarak MEB'den yönetim ve liderlik odaklı eğitimler, iletişim odaklı eğitimler, teknoloji odaklı eğitimler olmak üzere çözümler bekledikleri belirlenmiştir. Korkmaz (2005)'e göre okul lideri yetiştirme programlarını hazırlamak ve uygulamak için Milli Eğitim Bakanlığı ivedi bir şekilde üniversiteler ile iş birliği yapmalıdır. Etkili okul lideri yetiştirmedeki amaç öğrenci başarısının artırılmasıdır. Burada önemli olan akademik başarıyı yüksek olan öğrencilere öğretilen bilgi ve yetenekleri diğer öğrencilerin de öğrenebileceği bir durum haline getirmektir. Bunun için ise, okul liderleri uygun eğitim ortamlarını hazırlamakla sorumludurlar.

5.2.Öneriler

Bu araştırmada görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre görevine yeni başlayan okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, diğer yöneticiler, veliler, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yönetici ve çalışanlar, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yönetici ve çalışanlar, eğitim denetçileri, Bakanlık, diğer kurum ve kuruluşlar ve okuldaki fiziki şartlar konusunda sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Bu araştırmanın sunduğu öneriler;

- İlk olarak okul yöneticiliği mesleği profesyonelleştirilmeli, okul yöneticisi seçme süreci, belirgin kriterler oluşturularak yöneticilerin beklentilerini karşılayan bir sisteme oturtulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır.
- Göreve başlamadan önce belirli hizmet içi eğitimlere alınarak deneyimler kazandırılması, insan ilişkileri, iletişim becerileri gibi seminerlerle desteklenerek mesleki yeterlilikleri için bu kursların zorunlu olmasıdır.
- Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçilerinin rehberlik amaçlı okulları ziyaret etmesinin olumlu sonuçları olacağı için ortak işbirliği yapılmalıdır.

- Eğitim Yönetimi ve denetiminde yüksek lisans veya doktora yapacak imkânların sunulması ve bu alandan olanlara öncelik verilmesi.
- Görev yerlerinde çalışma arkadaşlarını seçerek takım oluşturulmasının verimi arttıracığından seçme hakkının tanınması.
- Yazılı sınavla atamaların daha şeffaf olacağından ve Ek ile verilen puanların daha yüksek seviyelerde olması.



KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1994). Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. N:191
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2): 349-368.
- Aydın, A. (1998). Sınıf yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1). <http://www.gefad.gazi.edu.tr/TR/Cilt-53>, Erişim: 03/05/2013-10.45.
- Aytaç, T. (2002). 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. N:191
- Bagi, S. (2015). Journeys into Principalship: The Experiences of Beginning Principals of Independent Schools. Doctoral Dissertation.Griffith University.
- Balcı, A. (2006). Türk eğitim sisteminde yeni paradigma arayışları, bildiriler kitabı. Eğitim-Bir-Sen. Ankara: Pozitif Matbaacılık
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). Anadolu öğretmen liseleri için okul yönetimi. İstanbul: MEB Basımevi
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals.*Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 92-128.
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde insan ilişkileri. Ankara: Gül Yayınevi.
- 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.

- Bexley, S. M. (2005). Perceptions of teacher motivation by teachers and administrators in a rural southeastern state. *Dissertation Archive*, 66. https://aquila.usm.edu/theses_dissertations/66
- Bozkurt, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Sergilemelerine İlişkin Görüşleri, yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi
- Bush, T. (1998). The national professional qualifications for headship: the key to effective school leadership. *School Leadership And Management*, 18, (3).
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2): 249-274.
- Cemaloğlu, N. (2014). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2): 249-274.
- Cranston, N., Ehrich, L. ve Kimber, M. (2003). The 'right' decision? Towards an understanding of ethical dilemmas for school leaders. *Westminster Studies in Education*, 26(2): 135-147.
- Cross, K. (2011). Examining the Role of Principals in the Retention of New Teachers. Online Submission. Master Thesis. Dominican University of California.
- Çelik, V. (2012). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem Akademi
- Çelikkaya, H. (1999). Okul yöneticisinin eğitici ve yönetici özellikleri. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 11, 107: 134-232. http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv_sayi_detay.php. Erişim 03/05/2013-14.45
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.

- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(3), 421-455.
- Dilaver, H.H., Can, N., Sarıtış, M., Helvacı, M.A., Keskinılıç, S.B., Yüceli, F.H. ve Keskinılıç K. (Edt.) (2007). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2): 191-216.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1): 34-47.
- Dönmez, B., Ağaoğlu, E., Çalık, T., Sezgin, F., Şirin, H. Kurt, T. ve Özdemir, S.(Edt.). (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Nobel
- Ensari, H., Hesapçioğlu, M., Ural, O., Zembat, R., Mertoğlu, M., Tuzcuoğlu, N., Ramazan, O., Tuzcuoğlu, S., Balyer, A., Sarı, D., Sarıcan, E., Dünder, S. Ve Oktay, A. (Edt.). (2009). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. İstanbul: Kriter
- Erdem, A.R., Demirtaş, H., Arslan, H., Akçadağ, T., Kayıkçı, K., Ünal, A., İmamdı, Y., Sarpkaya, P.Y., Erkıılıç, T.A. ve Sarpkaya, R. (Edt.). (2013). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Anı.
- Erdoğan, İ. (2004). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve okul yönetimi. İstanbul: Alfa.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller(Burdur ili örneği). Eğitim Yönetimi. Pegem Yayınları
- Francone, J. (2017). Systems of support for elementary school principals: A case study. Doctoral Dissertation. Walden University.
- Ganon-Shilon, S., Schechter, C. (2018). School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-22.

- Güler, A. (2006). İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İ. (1996).İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları.Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi
- Gümüşeli, A. İ. (1996).Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,Eğitim Yönetimi*, 2(2): 201-207
- Hallinger, P., Heck, R. (1999). Can leadership enhance school effectiveness.*Educational management: Redefining theory, policy and practice*, 178-190.
- Hallinger, P., Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995.*Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hillman, J. (1992). The preparation, selection and development of headteachers.national commission on education (London, Heinemann).Institute For Educational Leadership. (2000). Leadership For Student Learning :Reinventing The Principalsip. Washington, DC : P.4
- Işık, H. (2002). 21. Yüzyıl Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, N:191.
- Karakaş, M. (1999), Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici Öğretmen İletişimi. Basılmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- 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).
- Kaya, Y. K. (1979). Eğitim yönetimi. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 184.
- Kaya, Y.K. (1996). Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’de uygulama. Ankara: Bilim

- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem Ve Harcadıkları Zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137-158.
- Keskinkılıç-Kara, S. B. ve Şentürk-Tüysüzer, B. (2017). Sığınmacı öğrencilerin eğitimi sürecinde yaşanan sorunlara ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(44): 236-250
- Klocko, B. A., Wells, C. M. (2015). Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness. *NASSP Bulletin*, 99(4), 332-355.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3): 237-252
- Koşar, S., Sezgin, F., Aslan, H. (2014). Okul Müdürlerinin Resmi Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- Kozikoğlu, İ., Senemoğlu, (2018). N. Mesleğe Yeni Başlayan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Güçlükler: Nitel Bir Çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 341-371.
- Lee, L. C. (2015). School performance trajectories and the challenges for principal succession. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 262-286.
- Leithwood, K. Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- MEB, İzin Yönergesi, <http://personel.meb.gov.tr/www/2013-yili-milli-egitim-bakanligi-izin-yonergesi/icerik/132>
- MEB. (1962).VII. Millî Eğitim Şûrası.
- MEB. (1993). XIV. Millî Eğitim Şûrası.
- MEB. (2000). Okul ve Kurum Müdürü Görev Tanımları. *Tebliğler Dergisi*, Sayı: 2508
- MEB. (2001). *Tebliğler Dergisi*, Sayı: 2522.

- MEB. (2006). XVII. Millî Eğitim Şûrası.
- MEB. (2010). XVIII. Millî Eğitim Şûrası.
- MEB. (1973). 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu.
- MEB. (2000). Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508
- MEB.(2013). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.
- MEB. (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 17
- Mendels, P., Mitgang, L. D. (2013). Creating strong principals. *Educational Leadership*, 70(7), 22-29.
- Montecinos, C., Bush, T., Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62, 201-208.
- Mozakoğlu, M. (2000). Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin eğitim yönetimine yaklaşımı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12.
- Nelson, S. W., de la Colina, M. G., Boone, M. D. (2008). Lifeworld or systemsworld: what guides novice principals?. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 690-701.
- Nethels, S. W. (2010). The Principal's Roles in Creating and Maintaining Working Conditions in Schools in Georgia. *Electronic Theses and Dissertations*. Georgia Southern University.
- Ng, P. T. (2015). Aspiring principals' perception of the challenges of beginning principals and the support that they need. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 366-376.
- O'Doherty, A., Ovando, M. N. (2013). Leading learning: First-year principals' reflections on instructional leadership. *Journal of School Leadership*, 23(3), 533-561.
- Onurlu, İ. (2008). Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin verimliliği algılamaları üzerindeki etkisinin

değerlendirilmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Oplatka, I. (2004). The principal's career stage: An absent element in leadership perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 43-55.

Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 1(2): 261–271.

Özdemir, M. (2011). Eğitim yönetimi politikalarındaki dönüşümün yoksulluk üzerindeki olası etkileri. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3). <http://www.gefad.gazi.edu.tr/TR/Cilt-53>, Erişim, 03/05/2013-10.37

Özmuş, M. (2017, October). We need resilient school leaders in the face of chaos and complexity. In *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership* (pp. 179-182). Springer, Cham.

Öztürk, B. (2002). “Sınıfta istenmeyen davranışların önlenmesi ve giderilmesi”. Karip, E. (Ed), Sınıf Yönetiminde, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Prestine, N. A., Nelson, B. S. (2005). How can educational leaders support and promote teaching and learning? New conceptions of learning and leading in schools. *A new agenda for research in educational leadership*, 46-60.

Resmi Gazete (1993). Sayı:21600

Resmi Gazete. (2008). Sayı: 26856

Resmi Gazete. (2008). Sayı: 26942

Resmi Gazete. (2009). Sayı: 27318

Resmi Gazete. (2013). Sayı: 28573

Resmi Gazete. (2014). Sayı: 29026

Retna, K. S. (2015). Different approaches to the professional development of principals: A comparative study of New Zealand and Singapore. *School Leadership Management*, 35(5), 524-543.

Rivkin, S. G, Hanushek, E. A. ve Kain, J. F. (2005). Teachers, schools and academic achievement. *Econometrica*, 73 (2): 417–458.

- Sebastian, J., Allensworth, E., Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108.
- Shirrell, M. (2016). New principals, accountability, and commitment in low-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 558-574.
- Shoho, A. R., Barnett, B. G. (2010). The realities of new principals: Challenges, joys, and sorrows. *Journal of School leadership*, 20(5), 561-596.
- Smith, D. A. (2014). To the Principal's Office: A Case Study of the Challenges and Experiences of First Year School Principals. Doctoral Dissertation. North Carolina State University.
- Spillane, J. P., Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- Summak, M.S., Karadağ, N. (2009). Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3.
- Szalipski, S., Lenarduzzi, G. (2015). Beginning principals: Reflections on challenges and supports. *International Journal of English and Education*, 4(2), 447-457.
- Şişman, M. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi
- Taymaz, H. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Tortop, N. (1994). Personel yönetimi. Ankara: İlksan Matbaası.
- Turan, H. (2007). Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türnüklü, A., Zoraloğlu, Y. ve Gemici, Y. (2001). İlköğretim okullarında okul yönetimine yansıyan disiplin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3): 417-441.

- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eēitim Fakültesi Dergisi*, 2(3):74–84.
- Wieczorek, D., Manard, C. (2018). Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21.
- Wildy, H., Clarke, S., Styles, I., Beycioglu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs?. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 307-326.
- Woods, B. T. (2012). Competency gaps among assistant principals: Impacts on satisfaction and job role differentiation. Doctoral Dissertation. The University of Texas at San Antonio.
- Yeēilmen, F. (2016). Okul Yönetimi, rgtsel İletiēim Ve Okul Yönetiminde Yönetici Ve ēretmenlerden Kaynaklanan Sorunların İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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

EK-1



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.11955987
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

08.08.2017

Sayın: Fatih Yasin KEMAN

İlgi: a) 01.08.2017 tarihli dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 04.08.2017 tarih ve 11808070 sayılı oluru.

"Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1254-2a70-3a96-96d4-df25 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.11808070

04/08/2017

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 01.08.2017 tarihli dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 01.08.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Fatih Yasin KEMAN'ın "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar" konulu tezi kapsamında, ilimiz Başakşehir ilçesinde bulunan tüm eğitim kurumlarında görev yapan idarecilere; görüşme soru formunu uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
04/08/2017

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6aae-20fb-3e56-a617-f418 kodu ile teyit edilebilir.

EK-3

GÖRÜŞME FORMU

KOD ADI:

OKULDAKİ GÖREVİ:

Cinsiyet

Kadın:()

Erkek()

A- Yöneticiyi Tanımaya Yönelik Sorular.

1-Milli Eğitim Bakanlığında Kaçınıc Hizmet Yılıınız?

2-Bulduğunuz okulda çalışma süreniz?

3-Okulunuzda kaç öğrenci bulunmaktadır?

4-Okulunuzda kaç öğretmen bulunmaktadır?

5-Çalıştığımız okul türü ve okulunuzun kuruluş yılı?

6-En son mezun olduğunuz okulun türü?

B-Yöneticinin Karşılaştığı Sorunlara Yönelik Sorular.

1-Okul yöneticisi olarak öğretmenlerle yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

2-Okul yöneticisi olarak öğrenciler ile yaşadığımız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

3-Okul Yöneticisi olarak diğer yönetici arkadaşlarınızla yaşadığımız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

4-Okul Yöneticisi olarak okulunuzdaki öğrenci velileri ile yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

5-Okul Yöneticisi olarak il milli eğitim müdürlüğündeki yönetici veya çalışanlarla yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

6-Okul Yöneticisi olarak ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yönetici veya çalışanlarla yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

7-Okul Yöneticisi olarak Bakanlık düzeyinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

8-Okul Yöneticisi olarak eğitim denetçileri ile yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

9-Okul Yöneticisi olarak diğer kurum kuruluşlarla (valilikler,belediyeler,sivil toplum kuruluşları vb...) yaşadığınız sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

10-Eğitim ortamında (fiziksel imkansızlıklar,bağışlar,okul aile birliği, kantin vb..) yaşadığınız diğer sorunlar nelerdir?

a)Bu sorunların çözümüne yönelik yaptıklarınız nelerdir.

b)Bu sorunların çözümüne yönelik M.E.B beklentileriniz nelerdir.

11-Okul Yöneticisi olarak yöneticilikle ilgili ne tür eğitimler aldınız?

a)Aldığınız bu eğitimler sizlere yeterli midir?

b)M.E.B dan ne tür eğitimler almak isterdiniz?

ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

ADI: FATİH YASİN

SOYADI: KEMAN

ADRES:Toki Aliya İzzetbegovic Anadolu İmam Hatip Lisesi

Kayabaşı Mah.Fenertepe Cad. 14.Bölge Sitesi Yanı Kayaşehir-BAŞAKŞEHİR-İSTANBUL

İLETİŞİM:fatihyasin37@gmail.com

EĞİTİM

YÜKSEK LİSANS:İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü 2018, İstanbul

LİSANS: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı Bölümü 2012

MESLEKİ DENEYİM

2012-2013 Fatih Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi- DÜZCE

2014-2015 Toki Celalettin Ökten Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi-İSTANBUL

2015-2018 Toki Aliya İzzetbegovic Erkek Anadolu İmam Hatip Lisesi- İSTANBUL

2018- Hasanoğlu Öğretmenler Ortaokulu- ANKARA

YABANCI DİLLER

İNGİLİZCE : İLERİ DÜZEYDE OKUMA YAZMA

KURS VE SERTİFİKALAR

- 7-19 Yaş Aile Eğitimi Programı Uygulayıcı Eğitimi
- İnternet Salonu İşletmecileri ve Yöneticileri Uyum Eğitimi Semineri
- Bağımlılıkla Mücadele Kursu
- Çocuk Koruma Kanunu Danışmanlık Tedbiri Kararları Uygulayıcı Yetiştirme Kursu
- Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kursu
- Fatih Projesi-Eğitimde Teknoloji Kullanım Kursu
- Psikoeğitim Uygulayıcı Eğitim Kursu
- Başarı Belgesi Başakşehir Kaymakamlığı

Fatih Yasin KEMAN

Nisan-2019

**GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM
ÖNERİLERİ**