

GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

The Opinions of Newly Appointed School Administrators on the
Challenges they Face: A Case Study



ANTALYA
İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Hanım Sunay KAYAR^{1*} Muhammet Ali ÇİLOĞLU²

¹Antalya Şehit Mehmet Koparan Ortaokulu Antalya, Türkiye

^{1*}Antalya Şehit Mehmet Koparan Middle School, Antalya, Türkiye

²Antalya Ertuğrul Gazi Ortaokulu Antalya, Türkiye

²Antalya, Ertuğrul Gazi Middle School Antalya, Türkiye

*sonaykyr@gmail.com
ORCID:0000-0001-8718-265X

maliciloğlu@gmail.com
ORCID:0000-0002-3077-3149

MAKALE BİLGİSİ / ARTICLE INFORMATION

Geliş Tarihi / Date Received

30.12.2022

Kabul Tarihi / Date Accepted

31.12.2023

Yayın Tarihi / Date Published

Aralık / December 2023

Yayın Sezonu / Pub Date Season

Aralık - Temmuz / December - July

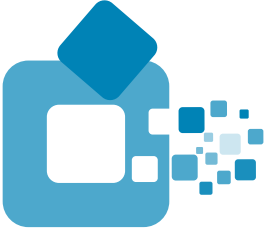
ATIF / CITE as

Çiloğlu, M.A., Kayar, H.S., (2023) "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması" / The Opinions of Newly Appointed School Administrators on the Challenges they Face: A Case Study". Bilar: Bilim Armonisi Dergisi, 6 (2): 20-29. doi: 10.37215/bilar.1226730

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/bilar>

Copyright © Published by Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü Since 2018, Antalya, 07100 Turkey. All rights reserved.





GÖREVE YENİ BAŞLAYAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

The Opinions of Newly Appointed School Administrators on the
Challenges they Face: A Case Study



ANTALYA
İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Antalya İli Manavgat ilçesi sınırları içerisinde Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma bütüncül çoklu durum desenli bir durum çalışmasıdır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bulgular kısmında ele alınmış ve tema ve alt temalar tespit edilerek bu çerçevede seçilerek tabloleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadığı ana sorunun ilgisizlik ve sorumsuzluk olduğu tespit edilmiştir. Yaşanan diğer sorunlar ise bu yöneticilerin liyakatsiz oluşu, taraf tutmaları ve üsluplarıdır. Katılımcıların öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar ise iletişim ve önceki yöneticinin kurallarına bağlılık olarak sıralanabilir.

Anahtar kelimeler: Eğitim kurumu, eğitim yöneticisi, yönetici sorunları

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the opinions of new school administrators about the difficulties they face. In line with this purpose, the opinions of the newly appointed school administrators in the province of Antalya, district of Manavgat about the difficulties they face were investigated using the case study design which is one of the qualitative research methods. The research is a case study with a descriptive holistic multiple case design. The answers given by the participants to the questions were included in the findings section and the common points were identified and selected and put into tables within this framework. As a result of the interviews, it was determined that the main problem of the participants with the managers and employees in the District Directorate of National Education was indifference and irresponsibility. Other problems experienced are the incompetence of these administrators, their taking sides and their style.

Keywords: Educational institution, educational administrator, administrative problems

1. GİRİŞ

Eğitim, insanların bilgi, beceri, anlayış ve değerleri geliştirmek amacıyla sistematik bir şekilde yönlendirildiği ve desteklendiği önemli bir süreçtir. İnsanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurken aynı zamanda toplumun gelişimine ve ilerlemesine de katkıda bulunur (Vural ve Cenkseven 2023, 129). Eğitim, bireylerin öğrenme yeteneklerini artırır, bilgiyi aktarır, yeni fikirlerin oluşmasını teşvik eder ve yaşam boyu süren bir yolculuğun temelini atar. Eğitim, sadece akademik bilgiyi değil, aynı zamanda sosyal, duygusal ve pratik becerileri de içerir, böylece bireylerin kendilerini etkili bir şekilde ifade etmelerine ve çevreleriyle etkileşime girmelerine olanak sağlar (Erdoğan vd. 2022, 239). Toplumun ihtiyaçlarına cevap veren kaliteli eğitim, gelecek kuşakları şekillendirir, yenilikleri destekler ve sürdürülebilir bir ilerlemeye zemin oluşturur (Karataş vd. 2015, 172). Bu çerçevede eğitim yönetimi de modern okullar konusunda yapılan çalışmalar gibi yeni bir sistematik çalışma alanı olarak nitelendirilmektedir. Önceleri kırsal kesimde yer alan ve tek sınıfa sahip olan okullarda uzman yöneticilere gereksinim duymamaktaydı (Özdemir 2013, 114). Ancak 21. yüzyılda hızla gelişen ve değişen bir dünyada pek çok farklı tipte eğitim kurumu bulunmaktadır. Bu durum eğitim yönetimi alanında farklı tipte çalışmaların yapılmasını gerekli kılmıştır. Okul yönetimi ve eğitim yönetimi kavramlarının sıklıkla birbirlerine karıştırıldığı görülmektedir (Hoy ve Miskel 2012, 42). Ancak eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim yönetimi okul yönetiminden daha geniş bir uygulama alanına ve içeriğe sahiptir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanması sonucunda oluşmaktadır. Bu noktada birinci basamağı ise sınıf yönetimi oluşturmaktadır (Usta ve Boğa 2021, 22).

Yönetim merkezi sisteme bağlı olmasına rağmen eğitim kurumlarının içinde bulunan yönetimin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılama konusundaki yükümlülüğü kaçınılmazdır. Bu çerçevede eğitim yöneticilerinin görevleri arasında öğrencilerin nicel ve nitel gelişimleri ile birlikte eğitim sistemini geliştirmek, ekonomideki vasıflı insan gereksiniminin karşılanmasına katkı sağlamak, kaynak temin etmek ve mali hesaplamaları yapmak yer almaktadır. Bunların yanı sıra gelecek dönemler için tahminlerde bulunarak tasarım yapmak, insan kaynaklarına yönelik ülke içinde ve ülke dışında meydana gelen gelişimleri yakından takip etmek de yer almaktadır. Aynı zamana üst düzeyde planlar yaparak eğitim politikalarının iyi bir şekilde belirlenmesini sağlamak ve yorumlamak da üstlenilen görevler arasında yer almaktadır.

Okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği birbirinden son derece farklı alanlar olarak nitelendirilmektedir. Bu ikisi arasındaki fark örgüt yapısı içerisinde incelenecek olursa, eğitim yöneticilerinin MEB merkez ile taşra örgütlerindeki kurumlarda görevlendirilen yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Taymaz 2021, 25). Okul yönetimi, eğitim yönetimi içerisinde bir alt sistem olarak nitelendirilmektedir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitimdeki uygulaması olarak ifade edilirken, okul yönetimi ise, yönetimin okulda uygulanması olarak ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda eğitim yönetimi alanında yazılan eserlerin farklı okul düzeylerine inmeden genel bir sistem çözümlene ve birleşimi üzerine yazıldığı belirtilmektedir (Bursalıoğlu 2021, 44).

Okul yöneticisinin, okulu amaçları doğrultusunda geliştirmek istediğinde, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak zorunda olduğu belirtilmektedir. Eğitim yöneticisinin liderlik rolü, çağdaş yönetim anlayışıyla önem kazanmıştır. Bu çerçevede etkili olmak isteyen bir yöneticinin, grubun lideri olarak eylemlerde bulunması ve kendisini izleyen kişileri ikna etmesi gerekmektedir (Kaya 1993, 19). Okulun yapısını yaşatacak ve amaçlarının gerçekleştirecek iç öğelerin liderinin okulun yöneticisi olması gerektiği belirtilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, örgütsel hedefler etrafında birleştirme, öğretmenleri güdüleme, öğretmenlerin kendilerini okula adanmalarını sağlama ve eğitim-öğretim sürecini geliştirme konusunda liderlik etkilerini kullanmak mecburiyetinde oldukları vurgulanmaktadır (Akçay 2000, 17).

Yöneticilerin görevleri, öğretim kurumlarındaki ilgili yönetmeliklerde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Bahsi geçen görevlerin yerine getirilmesi için planlanan yer ve vakit belirlenebilmektedir. Bu konuya yönelik bir çalışma programı hazırlanabilmektedir. Ancak eğitim kurumunda öngörülmeyen bazı sorunlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu durumda okul yöneticisinin asıl görevi, okulun politikaları ve amaçları ile mevzuata uygun bir çözüm ortaya koymaktır. Dolayısıyla yöneticilerin her an sorumluluklarının bilincinde olmaları önem arz etmektedir (Taymaz 2021, 27). Yöneticilerin bağlı oldukları kurumları temsil eden bireyler olmaları sebebiyle sergiledikleri davranışların kurumsal düzeyde olması gerekmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz 2021, 55). Bu çerçevede yöneticilerde bulunması gereken yeterlilikler; insancıl yeterlikler, teknik yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılmaktadır.

İnsancıl Yeterlikler: İnsancıl yeterlilik insanların motivasyonlarını artırabilme ve insanları anlayabilme olarak nitelendirilebilmektedir. Bunun

yanı sıra etkili bir çalışma ortamı ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, tutum ve inançları, bunların kullanılış yöntemlerini görebilme ve bireysel farklılıkların gözetilmesi insan ilişkilerine yönelik nitelikler olarak ifade edilmektedir (Töremen 2002, 191).

Teknik Yeterlikler: Öğretimin süreçleri, işlemleri ve yöntemleri gibi konularda uzmanlık gerektiren bir kavram olarak nitelendirilen teknik yeterlikler, kişilerin çalışmalarını sürdürdükleri alana göre, somut olarak yapabilecekleri, uzmanlık bilgisine bağlı olan bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra teknik yeterlikler kapsamında yöneticilerin örgütlerin politikaları, yapıları ve programları üzerindeki etkinliği de yer almaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz 2021, 57).

Kavramsal Yeterlikler: Kavramsal yeterlikler, okulun bulunduğu toplum içerisinde okul yöneticisinin, eğitim sisteminde ve evrensel ölçütler içerisinde görebilme, eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri yakından takip edebilme ve okulu oluşturan parçaların tamamını birleştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Açıkgöz 1994, 39). Bunların yanı sıra örgütü bir bütün olarak görebilme ve duyabilme becerisi olarak da nitelendirilebilmektedir (Bursalıoğlu 2021, 47).

Yapılan araştırmalar (Şahin 2004, 12; Yılmaz

2006, 75; Turan 2007, 82), okul liderliği ile okul başarısı arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Mevcut koşullar nedeniyle okul yönetimleri, toplumla sürekli iş birliği içinde toplumun gereksinimlerini karşılayan plan ve programları geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Ayrıca okullardan örgütsel ve idari yapılarını sürekli güncellemeleri, öğrencilerin başarısına odaklanmaları, çalışmalarını yasal normlara ve etik ilkelere göre yönlendirmeleri beklenmektedir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin göreve başladıklarında sistemin işleyişi hakkında bilgi edinmek için gereken zamanın yarattığı aksamaları ortadan kaldıracak, yönetim sürecine katkıda bulunabilecek, etkin ve verimli bir yönetim için organizasyon içinde bir sistem kurabilecek bir yönetimin oluşturulması beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin ortaya konmasıdır

2. MATERYAL ve METOT

2.1. Araştırma Modeli

Antalya İli Manavgat ilçesi sınırları içerisinde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerini ortaya koyma amacıyla yapılan bu çalışma nitel araştırma

yöntemlerinden bütüncül çoklu durum deseninde bir durum çalışmasıdır. Durum çalışması bir durumu olduğu gibi betimlemeye, tasvir etmeye çalışan nitel araştırma yöntemlerinden biridir. Bütüncül çoklu durum desenlerinde ise her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Şimşek ve Yıldırım 2021, 39).

2.2. Araştırma Grubu

Araştırma nitel bir araştırma olduğundan, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacı ile örneklem tekniği olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme (Şimşek ve Yıldırım 2021, 42) kullanılmıştır. Burada esas alınan ölçüt göreve yeni başlamış olma şeklindedir. Araştırmaya Antalya İlindeki okullarda görevli 20 yönetici katılmıştır. Katılımcılar kolay ulaşılabilecek ve gönüllü olma esaslarına göre seçilmiştir. Katılımcılardan 7'si kadın, 13'ü erkektir. 9 katılımcı müdür, 11 katılımcı ise müdür yardımcısıdır. Katılımcıların yaş ortalaması 35,3, mesleki kıdem ortalaması ise 1,9 yıldır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği diğer görüşme tekniklerine nazaran daha esnek bir yapıya sahip olması sayesinde eğitim bilim araştırmalarına daha uygun bir veri toplama tekniğini vermektedir (Türnüklü 2000, 551). Bu tekniğin esnek özelliğinden faydalanabilen araştırmacı aydınlanmak istediği konu hakkındaki soruları istediği kadar derinleştirip ayrıntıya inebilir (Şimşek ve Yıldırım 2021, 65). Buna ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama mevzuatına dayalı belgeler kullanılarak doküman incelemesi yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formu 9 sorudan oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmamızda betimsel analiz ve tema analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma katılımcıları "K" simgesi ile ifade edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar dikkat bulgular kısmına alınmış ve ortak noktalar tespit edilerek bu çerçevede seçilerek tablolandırılmıştır. Belgeler okunurken, o sorulara karşılık gelen anahtar cümleler ve metin bölümleri etiketlenmiş, önemli ama beklenmedik diğer cümleler ve metin bölümleri kaydedilmiş, aynı kavramı ifade etmedeki benzerlikler belirlenmiş ve bu süreç boyunca ortaya çıkan temalar ve alt temalar diğer verilerle tekrar tekrar karşılaştırılmıştır.

2.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmada "geçerlik" bilimsel bulguların doğruluğu, "güvenirlik" ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir. Bu doğrultuda araştırmının geçerliği ve güvenilirliği artırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

a) Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için hem görüşme hem de Mili Eğitimi düzenleyen mevzuata dayalı dokümanlar nitel veri toplamada kullanılmıştır. Görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması, karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur.

b) Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi ve analitik genelleme yaparak yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Ayrıca olay ve olguları hem de bunların değişkenlik gösteren özelliklerini ortaya koyma amacıyla amaçlı örneklem yöntemiyle gönüllük esasına dayalı olarak katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır.

c) Araştırmanın iç güvenilirliğini (teyit edilebilirlik, onaylanabilirlik) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi ayrı ayrı kodlamalar yapılmış ve kodlamalar 3. bir kişi tarafından yapılarak karşılaştırıp güvenilirlik oranı (Kappa değerleri) hesaplanmıştır.

Veri olarak alınan 26 alt temanın 20'si A hem de B değerlendirici tarafından "Kabul" edilmiş, 4'ü tema ise hem A hem de B tarafından reddedilmiştir. Böylece her iki değerlendiricinin üzerinde anlaştıkları proje başvuru sayısı $20+4=24$ olmuştur. Gözlenen anlaşma orantısı $Pr(a)=(20+4)/26 = 0,92$ olur.

- Değerlendirici A 20 alt tema için "Kabul" ve 6 alt tema "Ret" değerlemesi yapmıştır. Böylece değerlendirici A %76 "Kabul" değerlendirmesi yapmıştır.

- Değerlendirici B 22 alt tema için "Kabul" ve 4 alt tema için "Ret" değerlendirmesi yapmıştır.

Böylece değerlendirici B %84 "Kabul" değerlemesi yapmıştır.

Bundan dolayı her iki değerlendiricinin rastgele olarak "Kabul" değerlendirmesi yapma olasılığı $0,76*0,84=0,63$ olarak bulunur. Ret değerlendirmesi

yapma olasılığı ise $0,24 * 0,16 = 0,03$ olarak bulunur. Tümüyle rastgele anlaşma olasılığı bu nedenle $Pr("e") = 0,63+0,03=0,66$ olur.

Bunlar Cohen'in Kappa katsayısı formülüne konulursa sonuç;

$$K = \frac{Pr(a)-Pr(e)}{1-Pr(e)} = K = \frac{0,92-0,66}{1-0,66} = 0,76$$

Dolayısıyla mevcut araştırmada değerlendiriciler arasında önemli düzeyde bir uyumun olduğu ve kodlama anahtarının güvenilir olduğu söylenebilir (.61 ile .80 arasında olması, önemli düzeyde bir uyumun olduğu).

d) Araştırmanın dış güvenilirliğini (dependability-Tutarlılık, güvenilebilirlik) artırmak için araştırmacının tüm veri toplama araçlarını, ham verilerini, analiz aşamasında yaptığı kodlamaları ve rapora temel oluşturan algıları, notları, yazıları ve çıkarımları dışarıdan bir uzmanın incelemesine sunarak tutarlılık ve tekrar edilebilirlik incelemesi yaptırılmıştır.

2.6. Araştırma Problemi ve Alt Problemler

Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan veriler betimsel analiz ve tema analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır;

1. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadıkları sorunlar nelerdir?

2. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?

3. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?

4. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunlar nelerdir?

5. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?

6. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

7. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?

8. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadıkları sorunlar nelerdir?

9. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle yaşadıkları sorunlar nelerdir?

3. BULGULAR

3.1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki Yönetici veya Çalışanlarla Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici veya çalışanlarla yaşanan sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
İlçe Emniyet Müdürlüğü	Üslup Sorunu	K19	2	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğündeki yönetici ve çalışanlarla genelde iyi ilişkiler içinde olduğumu düşünüyorum. Yöneticiler okul müdürlerine değer verdiklerini hissettirdikleri zaman okul müdürleri işlerine daha bir canla başla sarılıyor. Diğer çalışanların ise bazıları çok donanımlı ve saygılı, bazıları ise okul müdürlerine karşı "ben daha iyi bilirim" tavırlarında saygısız bir üslup içinde olabiliyor. Buna birkaç kez şahit oldum. (K19)
	Taraf tutma	K1, K5, K11	3	Çalışanın değil, yandaş, arkadaş, kişisel bağlantısı olan yöneticilerin Milli Eğitim Müdürlüklerince desteklenmesi karşılaştığımız en büyük sorundur.(K5)
	Liyakatsızlık	K10, K13, K15	3	Milli eğitim çalışanlarının büyük bir kısmının öğretmen kökenli olmayışı ve durumlara yaklaşımlarının farklı olması (K15)
	Yazışmalar	K2, K6	2	Bazı resmi yazıların geç gönderilmesi veya gün içinde acil cevap istenmesi işimizi zorlaştırmaktadır.(K6)
	Köy Okulu	K4, K8, K16	3	Yapılan bazı etkinliklerde planlama yapılırken köy okullarının şartlarının dikkate alınmaması. (K4)
	İlgisizlik	K7, K12, K14, K18, K20	5	Yapılacak işin son anda ve plansız şekilde bildirilmesi. Sorumluluk almak istemeyip, sorunun okul nezdinde çözülmesini istemeleri.(K7)
	Sorun yaşamadım	K3, K9, K17	3	Herhangi bir sorun yaşamadım. (K3)

Tablo 1'de görüldüğü üzere İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yönetici ve çalışanlarla yaşadıkları sorunları ilgisizlik ve sorumsuzluk başlığında cevaplandırmışlardır. Talepler son anda bildirilmekte, yeterli düzeyde iletişim kurulamamakta ve bazen sorumluluktan kaçılmaktadır.

3.2. Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici veya çalışanlarla yaşanan sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Öğretmenler	İletişim	K1, K2, K17, K20	4	Diğer yöneticilerle iletişim sıkıntılarını giderilirse herhangi bir sorun kalmayacaktır.(K17)
	İşbirliği	K4, K6, K7, K8, K10, K12	6	Koordinasyon gereken durumlarda iş birliği yapılabilir. Bazı vakitlerde diğer yönetici iş birliği yapmak istemiyor. (K4)
	Kabullenmeme	K18, K19	2	O kurumun çalışanı ve yöneticisi olma adına kurumdaki diğer yöneticilere kendini kabul ettirme konusunda sıkıntı yaşanmaktadır.(K18)
	Değişime direnç	K9, K12	2	İş yapma tarzı açısından farklılıklar ilk başlarda zorluk yaratabiliyor ancak yöneticiler birbirini tanıdıca bir ora yol bulunuyor. Bu noktada iletişim yine önemli.(K9)
	Müdahale	K14, K15, K16	3	Görevinde daha eski olanların genellikle söyle yap, böyle yap, söyle davran gibi tavsiyeleri sınır bozucu olabiliyor. (K16)
	Sorun yaşamadım	K7, K12, K14, K18, K20	1	Sorun yaşamadım. (K3)
	Cevap yok	K3, K9, K17	2	-

Katılımcılar ana sorunun iş birliği alanında yaşandığını, tecrübeli yöneticilerin yeni yöneticilere yardım etmeye istekli olmadığını, birlikte hareket etmek yerine kendilerine göre hareket etmelerini istediklerini belirtmişlerdir.

3.3. Öğrencilerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 3. Öğrencilerle yaşanan sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Öğrenciler	İletişim	K1, K3, K4, K7, K16	5	Öğrenciler ile doğru iletişim teknikleri kullanarak oluşabilecek sorunların önüne geçileceğine inanıyorum. MEB'den beklentim ailelere yönelik eğitimlerin artırılması yönünde.(K3)
	Disiplin	K5, K8, K12	3	Günümüzde öğrenci "patron" ilan edilmiştir. Bizler ise bu bilinçsiz patrona hizmet eden hizmetkarlarız. Sağlıklı eğitim öğretimin sağlanması için MEB'in acilen okul idarecilerinin otoritesini sağlaması gerekmektedir. Sağlam otorite okuldaki disiplini sağlayacak ve sağlıklı bir eğitim öğretime olanak sunacaktır.(K5,2)
	Kabullenmeme	K10, K13, K14, K15, K17, K18, K20	7	Öğrencilerin yeni yöneticisi kabullenmesi zaman alıyor. (K10)
	Sorun yaşamadım	K2, K6, K9, K11, K19	5	Çocuklarla veya velilerle ciddi bir problem yaşamadım. Şayet sorun olursa da usulince çözüyoruz.(K11)

Öğrencilerle yaşanan sorunlardan biri diğer sorularda olduğu gibi yine iletişimdir. Katılımcıların çoğu idare ve öğrenciler arasında iletişim kopukluğu olduğunu ya da iletişimin doğru şekilde kurulamadığını belirtmiştir. Diğer bir sorun ise tavır ve disiplinsizliktir. Öğrencilerin yeni bir yöneticisi kabullenmesi zaman almaktadır. Bunun ana nedeni yönetici ve öğrencilerin birbirlerini tanımamasıdır. Ayrıca öğrenciler tanışma aşamasında yöneticilerin sınırlarını öğrenebilmek için kasıtlı şekilde kural ihlallerine başvurmaktadır.

3.4. Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 4. Diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşanan sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Kurum ve Kuruluşlar	İletişim, adaptasyon	K1, K4, K8, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K19, K20	11	Diğer kurumlarla ilk adaptasyon sorun olabiliyor.(K4)
	Teknik sorun	K17	1	Daha çok sıcak bir karşılama olmamasından ibarettir. Yine bazı kurumlarda kat planının olmaması ya da girişte danışma olmamasından kaynaklı zaman kaybı problem olarak belirtilebilir.(K17)
	Yetersiz destek	K18	1	Okul mülkiyeti konularında ve yerel yönetimlerin okullara olan desteklerinin yetersizliği konularında sıkıntılar yaşanmaktadır.(K18)
	Sorun yaşamadım	K2, K3, K6, K9, K11	5	Herhangi bir sorun yaşamadım.(K3)
	Cevap yok	K5, K7	2	-

Yöneticilerin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunların başında yine iletişim gelmektedir. Katılımcılar okul yöneticileri için diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışmanın önemini vurgulamış ancak gerek iletişim sorunu gerekse adaptasyon sürecinde yaşanan kopukluk nedeniyle sağlıklı bir ilişki kuramadıklarını belirtmişlerdir.

3.5. Öğrenci Velileri ile Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 5. Öğrenci velileri ile yaşanan sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Veliler	Bilgisizlik	K1, K11, K16	3	Okul yöneticileri okulun olduğu sosyal çevreyi iyi tanımalı, velileri, ekonomik yapıyı iyi bilmelidir.(K16)
	Mesai saatleri	K2	1	Mesai saatleri dışında aranmamı dile getirmek dışında velilerimiz ile herhangi bir sorun yaşamadım.(K2,2)
	Saygısızlık/Şikayet	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K14, K15	11	Velilerin bazı kişisel beklentileri veya ayrıcalık beklentileri işleri zorlaştırmaktadır. Ortak bir yol bulmaya çalışılır sorun çözülemezse çözümsüz kalır. (K6)
	Daima haklı olma	K17, K19, K20	3	Günümüz velileri çocuklarına hata yapmama konusunda çok güven duymalarından, çocuğun okuldaki yaşadığı sorunlarda okul idaresine inanmayı. (K20)
	Kıyaslama	K13, K18	2	Öğrenci velileri okulda daha önce görev yapan okul yöneticileri ile kıyaslamaya yaptığından yeni okul yöneticilerini kabul etmeleri zaman almaktadır. Bundan dolayı da sıkıntılar yaşanmaktadır. Zaman içinde karşılıklı diyaloga bu süreç aşılmaktadır.(K18)

Katılımcılar yaşanan sorunun temelinde velilerin her şeyden şikayetçi olduklarını, öğretmen ve idarecilere yeterli saygıyı göstermedikleri söylemişlerdir. Yaşanan diğer bir sorun ise bilgisizliktir. Burada sorunun kaynağı yöneticilerin görev aldıkları okulu, okul çevresini, velilerin sosyo-ekonomik durumunu bilmemeleridir. Yaşanan bir diğer sorun ise her konuda kendi çocuğunu haklı gören, öğretmeni ve yönetimi suçlayan velilerdir. Ayrıca katılımcılar herkesin kendi çocuğunu haklı gördüğünü ve direkt karşı tarafı suçlamaya başlayıp yapıcı olmaktan uzaklaştıklarını belirtmişlerdir.

3.6. Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 6. Bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Bakanlık	Plansızlık	K4, K7	2	Plansızlık ve zamansızlık. Yerel imkanların ne olduğundan habersiz yapılmaya kalkılan proje ve planlamalar eksik kalmaktadır.(K7)
	Projeler	K5, K13	2	Bakanlıktan gelen projelerin her okula uygun olmaması, ancak çocuklara uygulamak zorunda olmak(K13)
	Prosedür	K12, K16	2	Bakanlık sürekli değişiklik yaptığı için takip etmek zor oluyor. Bu değişikliklerin de bazı kişilere özel yapıldığını düşünüyorum. (K16)
	Bütçe	K15, K17, K18, K20	4	Bakanlık tarafından okullara ayrılan bütçelerin yetersizliği konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.(K18)
	Liyakatsızlık	K14, K19	2	Bakanlık nezdinde kendi yetkilerini kullanma ve ihtiyaç, istek ve yöntem konusunda prosedürleri bilmedikleri için işlerin çözümü konusunda aksaklıklar ile karşılaşmaktadır.(K14)
	Sorun yaşamadım	K2, K3, K6, K8, K10, K11	6	Bakanlık düzeyinde bir sorun yaşamadım. (K2)
	Cevap yok	K1, K9	2	-

Yöneticilerin yaşadığı bir diğer sorun ise bütçedir. Katılımcılardan 4'ü hem mesai ücreti hem de okullardaki imkanlar açısından bütçelendirme sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre bakanlık tarafından yönlendirilen projeler alt yapısı hazırlanmadan

ve okullara uygunluklarına dikkat edilmeden yönlendirilmektedir. Buna ek olarak mevzuatta sık sık değişiklik yapılması ve özellikle teftiş zamanında istenen evraklar yöneticilerin sorun yaşadığı ana alanlardır.

3.7. Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 7. Eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Eğitim Denetçileri	İletişim	K1, K16	2	Müfettişlerin emir veren getir götür yap gibi cümleleri ve davranışları çok sinir bozucu. Üsluplarında sıkıntı var.(K16)
	Rehberlik	K8, K12, K13, K18	4	İşi öğrenene kadar denetçiden çok rehber olmaları önemli. (K13)
	Denetim	K15, K19, K20	3	Gelen denetçilerin okul yönetimi değerlendiren okulun bulunduğu çevre, veli profiline göre değerlendirmeleri, okul
	Sorun yaşamadım	K3, K4, K6, K9, K10, K17	6	Sorun yaşamadım (K4)
	Denetçi gelmedi	K2, K7, K11, K14	4	Henüz denetçiyle karşılaşmadım (K7)
	Cevap yok	K5	1	-

Katılımcıların çoğu denetçilerle ilgili bir sorun yaşamadığını ifade ederken, bazı katılımcılar ise henüz bir denetçi ile karşılaşmadığını söylemiştir.

3.8. İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nde Çalışan Yöneticiler veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 7. Eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Üslup	K6, K8, K12, K13	4	Bazen üslup sıkıntısı yaşanabiliyor. Bizlerin de öğretmen olduklarını unutabiliyorlar ast üst ilişkisi açısından mobbing yaşanabiliyor. (K6)
	İşleyiş	K4, K14, K18, K20	4	Bakanlığın yaptığı projelere ek olarak başka projeleri İl Millî Eğitim hazırlayınca ek yük oluyor.(K4)
	Sorun yaşamadım	K3, K10, K15, K16, K17, K19	6	Şahsen görev yaptığım Antalya için düşündüğüm zaman İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün çalışanları her zaman son derece yardımcı olmaya çalışan, iletişim şekilleri nezaketli kişilerdir. (K19)
	İletişim kurmadım	K2, K7, K9, K11	4	İl Millî Eğitim Müdürlüğü'yle doğrudan veya dolaylı herhangi bir görüşmem olmadığı için problem de yaşamadım doğal olarak.(K11)
	Cevap yok	K1, K5	2	-

Katılımcıların İl Millî Eğitim Müdürlüğü çalışan ve yöneticileri ile yaşadıkları sorunlar 2 başlık altında toplanmaktadır; üslup ve işleyiş. Katılımcılar üslup konusunda sorun yaşadıklarını, ast-üst arasında mobbing olduğunu, yeterli düzeyde ve sağlıklı iletişim kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca işleyiş konusunda da sorunlar yaşamaktadırlar. Hem yeni yöneticilerin tecrübesiz olması hem de İl Millî eğitim Müdürlüğü'ndeki çalışanların mevzuata yeterince hakim olmamaları sorunlara neden olmaktadır. Buna ek olarak İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından yönlendirilen projeler de ek yük oluşturmaktadır.

3.9. Diğer Yöneticiler ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Çizelge 9. Diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular				
Tema	Alt Tema	Katılımcılar	F	Örnek Cümle
Diğer Yöneticiler	İletişim	K1, K2, K17, K20	4	Diğer yöneticilerle iletişim sıkıntıları giderilirse herhangi bir sorun kalmayacaktır.(K17)
	İşbirliği	K4, K6, K7, K8, K10, K12	6	Koordinasyon gereken durumlarda iş birliği yapılabilir. Bazı vakitlerde diğer yönetici iş birliği yapmak istemiyor.(K4)
	Kabullenmeme	K18, K19	2	O kurumun çalışanı ve yöneticisi olma adına kurumdaki diğer yöneticilere kendini kabul ettirme konusunda sıkıntı yaşanmaktadır.(K18)
	Müdahale	K9, K12	2	İş yapma tarzı açısından farklılıklar ilk başlarda zorluk yaratabiliyor ancak yöneticiler birbirini tanıdıka bir ora yol bulunuyor. Bu noktada iletişim yine önemli.(K9)
	Sorun yaşamadım	K14, K15, K16	3	Görevinde daha eski olanların genellikle şöyle yap, böyle yap, şöyle davran gibi tavsiyeleri sinir bozucu olabiliyor. (K16)
	Cevap yok	K3	1	Sorun yaşamadım. (K3)
	Cevap yok	K5, K13	2	-

Katılımcılar ana sorunun iş birliği alanında yaşandığını, tecrübeli yöneticilerin yeni yöneticilere yardım etmeye istekli olmadığını, birlikte hareket etmek yerine kendilerine göre hareket etmelerini istediklerini belirtmişlerdir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Katılımcıların İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadığı ana sorunun ilgisizlik ve sorumsuzluk olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü her okulu merkezde bulunan ve bu imkanlara sahip kabul ederek davranmaktadır. Merkezden uzak okullara bu dezavantaj nedeniyle iş ve işlemlerle ilgili bir kolaylık sağlamamaktadır. Benzer bir sorun bakanlık düzeyinde de karşımıza çıkmaktadır. MEB'den istenen projeler okulların alt yapısı dikkate alınmadan istenmektedir. Yaşanan diğer sorunlar ise bu yöneticilerin liyakatsiz oluşu, taraf tutmaları ve üsluplarıdır. Liyakat sorunu bakanlık düzeyinde de geçerlidir. Buna ek olarak bakanlık düzeyinde ana sorun bütçe olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar hem mesai ücretleri hem de okuldaki imkanlara ilişkin bütçe sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yaşanan sorunlar ise üslup (İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde olduğu gibi) ve işleyişe ilişkindir. Katılımcılar İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yönetici ve çalışanlarla sağlıklı iletişim kuramadıkları, kimi zaman mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca hem İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nde hem de İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nde plansızlık ve işleyişle ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Diğer kurum ve kuruluşlarla yaşanan ana sorun ise iletişimdir. Göreve yeni başlayan yöneticiler hem iletişim kanallarına hakim olmadığı için hem de henüz yetkili/görevli kişileri tanımadığı için iletişim

sorunu yaşamaktadır. Üslup ve iletişim sorunu eğitim denetçileri ile de yaşanmaktadır. Ayrıca henüz okula hakim olamadan denetim geçirmek de yeni göreve başlayan yöneticiler için denetim alanında yaşadıkları bir sorundur.

Katılımcıların öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar ise üç balık atında toplanabilir. Bu sorunlardan ilki iletişimdir. Göreve yeni başlayan yöneticiler kurumu tanıyan kadar öğretmenlerle iletişim kurmakta zorluk yalamaktadır. Kurulan iletişim sağlıklı olmamaktadır. İkinci sorun öğretmenlerin önceki yöneticinin kurallarına bağlılık göstermesi ve değişime direnmesidir. Diğer sorun ise yaş ve cinsiyet faktörüdür. Göreve yeni başlayan yöneticiler çoğu zaman öğretmenlerin çoğundan gençtir. Bu durum da öğretmenler üstünde otorite kurmalarını zorlaştırmaktadır. Buna bir de cinsiyet faktörü eklenince genç ve kadın yöneticiler için bu sorun katmerlenmektedir. Katılımcılar diğer yöneticilerle ilgili ise iş birliği alanında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Tecrübeli yöneticiler yeni göreve başlayan yöneticilere çoğu zaman destek olmamakta, onların otoritelerini kabul etmemekte, kendi bildikleri işleyişe devam etmektedir. Yeni yöneticilerin kendilerini kabul ettirmeleri zaman almaktadır ve diğer yöneticiler özellikle yaş farkı nedeniyle tahakküm altına almak istemektedir. İnsan hayatının her aşamasında kendisine rehberlik edecek insanlara ihtiyaç duyar. İşin ilk yıllarında deneyimsizlik ve pratik bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunlar, zorluklara ve özgüven kaybına yol açar. Bu tür olumsuz durumların yaşanmaması için deneyimli kişinin mesleğine yeni başlayan kişiye destek olması hem birey hem de kurum için faydalıdır (Bozkurt 2016,72). Çağlar (2022, 2346) da okul müdürünün görevlerinden en önemlisinin göreve yeni başlayanlar öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine destekler vermesi olduğunu söylemektedir. Üçok'un (2021, 48)'un "Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ve Yaşam Doyumunun İşyeri Arkadaşlığı Üzerindeki Etkisi" konulu araştırmasına göre idari ekip uyumlu çalıştığı zaman müdür yardımcılarının görevlerinde karşılaştıkları sorunları daha kolay çözebildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin iş doyumunun temel belirleyicilerinin arkadaş desteği ve olumlu kişisel değişkenler olduğu belirlenmiştir. Demirelek ve Bakioğlu (2019, 765) araştırmasına göre, liderlik süresi düşük olan müdür yardımcılarını, öğretmen, müdür ve diğer personel ile olan ilişkilerini ayarlama da yaşanan bazı sorunlar, okulların başında idealist beklentilerini karşılayamamaları nedeniyle üç yıl içinde yönetici pozisyonundan istifa etmektedirler. Okul müdürleri, kişilerarası ilişkilerde sorunlarla karşılaştıklarında liderlik rollerinden de eşit derecede memnun değildirlir.

Öğrencilerle yaşanan soruların başında ise yine iletişim gelmektedir. Ayrıca öğrenciler bir süre yeni yöneticiyi kabullenmekte zorlanmaktadır. Diğer bir sorun ise öğrencilerin tavırları ve disiplinsizlikleridir. Aslında üç sorun da birbiri ile ilişki içindedir. Gökyer (2016, 102) da bu sonuçlara benzer şekilde yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında problemlere yol açan öğrenci davranışlarını; derslere gitmeme sorununu, ders hazırlığında sorumluluk almama, çevresindekilere fiziksel şiddet, bakım kurallarına uymama, kötü alışkanlıklar, kaba davranışlar olarak ifade etmektedir. Türnüklü vd. (2001, 438) okuldaki öğrenci sorunlarına ilişkin araştırmalarında; öğretmenlerin disiplin olayları, derslere katılmama, sınıf dışında öğretmene karşı olumsuz davranış gibi sorunlar yaşadıklarını belirtir. Yeni okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadıkları sorunları çözmek için velilerle iletişime geçme ve onları Disiplin Kurulu'na yönlendirme gibi çözümler bulduklarını belirtmişlerdir. Sonkur vd. (2020, 2289-2290)'ün araştırmasında öğrencilerle yaşanan sorunların çözümüne ilişkin idarenin görüşlerine göre; yöneticiler, öğrenciyi görmezden gelme, öğrenciye örnek olarak olumlu davranış gösterme, göz teması kurmaya çalışma, öğrencinin ailesine haber verme, öğrenciye bağırma, öğrencinin sorumluluğunu devretme, dayatma gibi sorunlara çözüm bulmuşlardır.

Katılımcıların velilerle yaşadığı ana sorun ise ilgisizlik, şikayet ve saygısızlıktır. Katılımcılar velilerin öğretmenlik mesleğine yeterli saygıyı göstermediklerini, çocukların tek ve hep haklı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Son dönemde uygulanmaya başlanan CİMER üzerinden şikayet uygulaması da başka bir sorundur. Velilerin en ufak konularda bile CİMER'e şikayet oluşturmaktadır. Bu da hem yöneticilere yeni bir iş yükü hem de motiveyi düşürücü bir faktör olarak geri dönmektedir. Yaşanan soruların nedeni olarak ise yine iletişim ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler göreve başladıkları okul çevresine ilişkin bilgi sahibi değillerdir. Çevrenin sosyo-kültürel özelliklerine, okulun yapısına, öğrencilere ilişkin bilgileri arttıkça yaşanan sorunlar azalmaktadır. Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) çalışmasında okul müdürlerinin veli ilgisizliği ve okul aile birliklerinin yeteri kadar çalışmaması problemleriyle karşılaştıkları ortaya konmuştur. Şahin'in (2019) çalışmasında da okul müdürlerinin velilerle karşılaştıkları en önemli sorunun veli ilgisizliğinden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin okul ve çevre ilişkilerinin düzenlenmesinde karşılaştıkları sorunlar velinin beklentileri, çevreden ekonomik destek sağlayamamak, öğretmenin veli ile iletişiminin eksikliği, velilerin alınan kararlara uymaması ve dezavantajlı çocukların velileri ile iletişim eksikliğidir. Okul çevresinde maddi destek verecek kişi veya kuruluşların az olması Bozkurt

(2018) çalışması ile paralellik göstermektedir. Velilerin okuldan aşırı beklentisinin olması ve veli-öğretmen ilişkilerinin olumsuzluğu Yıldız'ın (2018) ve Şahin'in (2019) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Fiziki şartlar ilişkin temel zorun ise bütçe yetersizliğidir. Okulda ekipmanların çoğu bozuk ya da eskidir. İdari açıdan ele alındığında ise okul bütçesinin kullanımı, ihaleler ve diğer detaylar özellikle tecrübesiz yöneticiler için bir sorun kaynağıdır. Bu bulgu Kayıkçı'nın (2010, 75) okul müdürlerine yeterli ödenek sağlanmaması ve kullanım yetkisinin tam olmaması; Bıyık'ın (2014, 89) ödenek sağlanmaması, bakım onarım ve temizlik işlerinde okul müdürleri birçok sorunla karşılaştığı, Deniz'in (2015, 81) yardımcı personelin nitelikli olmayışı bulguları ile paralellik göstermektedir. Ödenek sağlanmaması durumunda okul müdürleri hayırseverlerden, okul aile birliklerinden, kaymakamlık ve belediyeden talep ederek sorunu çözmeye çalışmışlardır. Okul müdürleri hesap işlerinin yapılmasında en çok gelir azlığından ve memur olmamasından kaynaklı sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum Çınkır 'ın (2010, 78) okul müdürlerinin yaşadıkları sorunun başında kaynak sorunu gelmesi; Deniz'in (2015, 82) çalışmasında okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için en çok parasal kaynaklı sorunlar yaşaması ve memur bulma zorluğu; Şahin'in (2019, 12) okul müdürlerinin sabit gelirinin olmamasından kaynaklı sorun yaşadıkları bulguları ile paralellik göstermektedir. Deveci ve Aykaç'ın (2019, 33) yaptıkları araştırmada en yüksek yüzdeler paya sahip olan temel eğitim sorunlarından biri %32,30'luk pay ile alt yapı ve finansman sorunlarıdır. Eğitimin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için öncelikle sınıfların ısı, ışık gibi fiziki unsurlarının uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında çağın gereksinimlerine uygun olarak bilgisayar, internet, akıllı tahta, hoparlör gibi maddi imkanlar gerektiren unsurların da varlığı önem taşımaktadır. Çatısı akan, elektriği olmayan, düzgün ısıtılmayan, yeterli havalandırılmayan sınıflarda eğitimin kalitesi düşük olacaktır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Benzer bir araştırma diğer il ve ilçelerde yapılarak görece yeni başlayan yöneticilerin göreve uyumları ile ilgili yaşadıkları sorunlar araştırılabilir.

- Yöneticilere göreve başlamadan önce okullarda kullanılan sistemler ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir.

- Yöneticilere görevlerine geçmeden önce stajyer yöneticilik uygulaması yaptırılabilir.

- Eğitimle ilgili tüm kurum çalışanlarına özellikle iletişim konusunda hizmet içi eğitim verilebilir.

- Göreve yeni başlayan yöneticilerin öğrencilere ve öğretmenlere tanıtılması ve göreve yeni başlayan yöneticinin vizyon ve misyonunu anlatması için her sınıf bazında bir kereye mahsus bir ders saati ayrılabilir.

- Yönetmelikler ve resmi yazılar okul müdürleri ve personeli tarafından aynı şekilde anlaşılammakta birçok yorum farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Resmi yazı dilinin daha açık ve anlaşılır olması sağlanmalı yorum farklılıklarına neden olmayacak bir üslupla yazılmasına dikkat edilmelidir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. Kanyılmaz Matbaası. İzmir-Türkiye.
- Akçay, A. (2000). "Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale-Türkiye.
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2012). "Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar". Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2): 349-368. Gaziantep-Türkiye.
- Bıyık, E. (2014). "İlkokul/Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi. İstanbul-Türkiye.
- Bozkurt, D. Ü. (2016). "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi. İstanbul-Türkiye.
- Bozkurt, E. (2018). "Okul Yöneticilerinin Okul Çevre İlişkileri ile İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri". Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3): 2561-2574. Çorum-Türkiye.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Pegem A Yayıncılık. Ankara-Türkiye.
- Çağlar, A., (2022). "Yeni Göreve Başlayan Okul Müdürlerinin Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeleri". Milli Eğitim Dergisi, 51(235): 2319-2348. İstanbul-Türkiye.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., Yıldırım, A. (2019). "Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma". Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 15(2): 581-592. Mersin-Türkiye.
- Demirbilek, M., Bakioğlu, A. (2019). "Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 52(3): 737-769. İstanbul-Türkiye.
- Deniz, T. (2015). "İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdür ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler Üzerine Nitel Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul-Türkiye.
- Erdoğan, A. , Hoplamaz, F. , Atmaca, G., Kesik, A. (2022). "Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Eğitime İlişkin Görüşleri, Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Nitel Bir Çalışma". Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6 (10): 231-246. Hatay-Türkiye.
- Gökçer, N., Doğan, B. (2016). "İstenmeyen Öğrenci Davranışları ve Nedenlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1): 93-105. Elazığ-Türkiye.
- Haklı, Z., Tunc, M. Z. (2022). "Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Birliklilik Kuralları Analizi Örneğinde Veri Madenciliğinin Kullanımı". SDÜ İFADE Dergisi. 4(2), 64-82. Denizli-Türkiye.
- Karataş, S., Gök, R., Özçetin, S. (2015). "Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Alguları". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. (33): 167-185. Türkiye-Burdur.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de Uygulama. Bilim Yayınları. Ankara-Türkiye.
- Kayıkcı, G. (2010). "İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları (Bingöl İli Örneği)". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum-Türkiye.
- Memduhoğlu, B. H., Yılmaz, K. (2021). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem Akademi. İstanbul-Türkiye.
- Özdemir, M. (2013). "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara ili örneği)". Eğitim ve Bilim Dergisi, 38(168): 113-128. Ankara-Türkiye.
- Sonkur, A., Aydın, G., Kadı-Dönder, A. (2020). "Ortaokul öğrencilerinde olumlu davranış kazandırmaya yönelik psiko-eğitim programı". Kastamonu Education Journal, 28(6), 2284-2294. Kastamonu-Türkiye.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11): 523-547. Ankara-Türkiye.
- Şahin, Ç. (2019). "Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme". Kastamonu Eğitim Dergisi, 27(4): 12 Gaziantep-Türkiye.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara-Türkiye.
- Taymaz, H. (2021). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık. Ankara-Türkiye.
- Töremen, F. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1): 185-202. Elazığ-Türkiye.
- Turan, H. (2007). "Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözme Uygulamaları". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara-Türkiye.
- Türnüklü, A. (2000). "Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi(24): 543-559. İstanbul-Türkiye.
- Türnüklü, A., Zoraloğlu, Y., Gemici, Y. (2001). "İlköğretim Okullarında Okul Yönetimine Yansıyan Disiplin Sorunları". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 7(3): 417-441. İstanbul-Türkiye.
- Usta, M. E., Boğa, F. (2021). "Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri". Harran Maarif Dergisi, 6 (1): 18-49. Şanlıurfa-Türkiye.
- Üçok, D. I., (2021). "Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ve Yaşam Doyumunun İşyeri Arkadaşlığı Üzerindeki Etkisi". Doğu Üniversitesi Dergisi, 22(2), 35-52. İstanbul-Türkiye.
- Vural, B. A., Cenkseven, F. (2023). "Eğitim Araştırmalarında Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları: Tanımı, Türleri, Aşamaları ve Raporlaştırılması". Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi. 6(10): 126-139. Burdur-Türkiye.
- Yıldız, C. D. (2018). "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Yönetiminde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi". Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(18): 95-102. Muş-Türkiye.
- Yılmaz, E. (2006). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya-Türkiye.