



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

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

Hanım Sunay KAYAR

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK**  
**LİSANS PROGRAMI**

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

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hanım Sunay KAYAR**

**Danışman: Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI**

**Antalya, 2022**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans / Doktora tezi / Dönem Projesi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

...../...../.....

Hanım Sunay KAYAR

İmzası

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

[Hanım Sunay KAYAR]

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

.....'nın bu çalışması ..... tarihinde jürimiz tarafından  
..... Ana Bilim Dalı .....  
Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**İmza**

Başkan: .....

Üye: .....

Üye (Danışman): .....

**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:**

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

## ÖNSÖZ

Eğitim kurumları yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli işbirliği sağlandığında hedeflerine ulaşabilir. Bu ayaklardan birinde yaşanacak sorunlar verimliliği, motivasyonu ve dolayısıyla başarıyı düşürecektir. Yöneticileri ana görevi tüm paydaşların uyum içinde çalışmasını sağlamaktır. Ancak yöneticiler de hem okul şartları nedeniyle hem de diğer paydaşlar nedeniyle sorunlar yaşamaktadır. Bu çalışmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin bir tespit yapmaya çalıştım.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın amacı ve önemi, problem durumu, varsayımlar ve sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölüm kurumsal çerçeve ve ilgili araştırmalardır. Bu bölümde okul kavramı ele alınmış, eğitim yönetimi açıklanmış, yönetim kuramları üzerinde durulmuştur. Okul yönetimi ve okul yönetiminde rol oynayan faktörler ele alınmış, oku yöneticisi kavramı açıklanmıştır. Sonrasında ise yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü araştırmanın yöntemini içermektedir. Çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi ve geçerlilik güvenilirlik başlıkları bu bölümde yer almaktadır. Dördüncü bölüm araştırmanın bulgularından oluşmaktadır. Son bölümde ise sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden bugüne kadar engin tecrübesi ile bana rehber olan, varlığını ve yardımlarını her an hissettiğim, tez çalışmamda çok büyük emeği olan kıymetli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI'ya sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimde tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Prof. Dr. Ali SABANCI, Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI, Prof. Dr. Engin KARADAĞ, Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ ve Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN 'na ayrı ayrı teşekkür ederim.

Antalya ilinin Manavgat ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan ve tez çalışmamın hazırlanmasında bilgileri ve görüşleriyle katkı sağlayan yönetici arkadaşlara da ayrıca çok teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında , ilham kaynağım olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen , sevgisiyle güç bulduğum ; babam Hasan KAYAR'a tezimi ithaf ediyorum.

2022, Antalya

Hanım Sunay KAYAR

## ÖZET

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

**KAYAR, Sunay Hanım**

Yüksek Lisans Tezi/, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI

Mayıs 2022, 71 sayfa

Bu çalışmanın amacı göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Antalya İli Manavgat ilçesi sınırları içerisinde Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma betimsel bütüncül çoklu durum desenli bir durum çalışmasıdır. 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 kategoriler ve yapılar diğer verilerle tekraren karşılaştırılmıştır. 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. Öğrencilerle yaşanan soruların başında ise yine iletişim gelmektedir. Ayrıca öğrenciler bir süre yeni yöneticiyi kabullenmekte zorlanmaktadır. Katılımcıların velilerle yaşadığı ana sorun ise ilgisizlik, şikayet ve saygısızlıktır. Fiziki şartlar ilişkin temel sorun ise bütçe yetersizliğidir. Okulda ekipmanların çoğu bozuk ya da eskidir.

**Anahtar Kelimeler:** eğitim, eğitim kurumu, okul, müdür, müdür yardımcısı, sorun



## ABSTRACT

### THE OPINIONS OF NEWLY APPOINTED SCHOOL ADMINISTRATORS ON THE CHALLENGES THEY FACE: A CASE STUDY

KAYAR, Sunay Hanım

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlhan GÜNBAI

May 2022, 71 pages

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 the documents were read, key sentences and text passages corresponding to those questions were tagged, other important but unexpected sentences and text passages were recorded, similarities in expressing the same concept were identified, and the categories and structures that appeared throughout this process were repeatedly compared with other data. 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. The problems experienced by the participants with the teachers can be listed as communication and adherence to the rules of the previous administrator. At the beginning of the questions experienced with the students, communication arises again. In addition, students have difficulty in accepting the new manager for a while. The main problems experienced by the participants with the parents are indifference, complaints and disrespect. The main difficulty regarding the physical conditions is the lack of budget. Most of the equipment in the school is broken or outdated.

**Keywords:** education, educational institution, school, principal, assistant principal, problem

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar .....	3

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Kavramı ve Örgüt Olarak Okul .....	4
2.1.1. Okulun Tanımı .....	4
2.2. Eğitim Yönetimi .....	6
2.3. Yönetim Kuramları.....	8
2.3.1. Klasik Yönetim Kuramı .....	9
2.3.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşım.....	10
2.3.1.2. Yönetimsel Yönetim Yaklaşım .....	11

2.3.1.3. Bürokrasi Yönetimi Yaklaşım.....	13
2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....	14
2.3.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	14
2.3.2.2. Davranış Bilimleri Yaklaşımı.....	16
2.3.3. Modern ve Post-Modern Yönetim Kuramları.....	17
2.3.4. Sistem Yaklaşımı.....	18
2.3.5. Toplam Kalite Yaklaşımı.....	19
2.4. Okul Yönetimi.....	20
2.5. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler.....	20
2.5.1 Okul Yönetiminde Rol Alan İçsel Faktörler.....	20
2.5.2 Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Öğeler.....	21
2.6. Okul Yöneticisi.....	22
2.7. İlgili Araştırmalar.....	24
2.7.1. Yurtiçinde Yapılan İlgili Araştırmalar.....	24
2.7.2. Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar.....	25

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli.....	27
3.2. Araştırma Grubu.....	27
3.3. Veri Toplama Araçları.....	29
3.4. Verilerin Analizi.....	29
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	30

### **BÖLÜM IV**

#### **BULGULAR**

4.1. Birinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	32
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	37
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	45

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	48
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	52
4.7. Yedinci Alt Problemler İlişkin Bulgular.....	55
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	57
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE TARTIŞMA**

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	66
5.2. Öneriler .....	69
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>76</b>
EK-1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni .....	76
EK-2. Etik Kurul İzni .....	77
EK-3. Katılımcı İzin Formu.....	78
EK-4. Görüşme Formu .....	79
EK-5. Özgeçmiş .....	80
<u>EK-6. İntihal Raporu</u> .....	80

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Frederick W. Taylor'un Yönetim İlkeler.....	11
Tablo 2. 2. Bilimsel Yönetimin Özellikleri, Katkıları ve Eleştiriler.....	11
Tablo 2. 3. Fayol'un İşletmedeki Temel Faaliyetleri.....	12
Tablo 2. 4. Neo-Klasik Yaklaşımlar .....	14
Tablo 3. 1. Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler .....	28
Tablo 4. 1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki Yönetici veya Çalışanlarla Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	32
Tablo 4. 2. Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	37
Tablo 4. 3. Öğrencilerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	41
Tablo 4. 4. Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	45
Tablo 4. 5. Öğrenci Velileri İle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular .....	48
Tablo 4. 6. Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular .....	52
Tablo 4. 7. Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular.....	55
Tablo 4. 8. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Çalışan Yöneticiler veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular .....	57
Tablo 4. 9. Diğer Yöneticiler ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular .....	59
Tablo 4. 10. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler .....	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Sistem Teorisi .....	18
----------------------------------	----

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MÖ : Milattan Önce

TKY : Toplam Kalite Yönetim

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulamasıdır. Okul liderliği, ülke tarafından oluşturulan eğitim politikalarının yanı sıra eğitimin ve okulun genel ve özel amaçlarını yürütmektir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi, insan ve malzeme kaynaklarını uygun şekilde kullanan, iş birliği içinde çalışan ve çalışanlarla iletişim halinde olan her düzeydeki ve konumdaki yöneticilere de bağlıdır. Bu, yönetim ilkelerinin, teorilerinin, tekniklerinin ve yöntemlerinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Okul, faaliyeti boyunca irili ufaklı bir takım sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar çözülmeyen okulun istenilen ve planlanan düzeyde amaçlarına ulaşması beklenemez. Okul için sorun, okulun amaçlarına ulaşmasını engelleyen veya geciktiren tüm faktörlerdir. Sorun çözme süreci, yönetim bu engelleri ortadan kaldırma hedefiyle hareket ettiğinde başlar. Dolayısıyla yönetim süreci aynı zamanda problem çözme sürecidir. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar genel olarak okul ortamından, okuldaki örgütsel ihmallerden veya eğitim sektöründen kaynaklanırlar.

Yapılan araştırmalar (Taymaz, 2003; Şahin, 2004; Yılmaz, 2006; Turan, 2007), okul liderliği ile okul başarısı arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Mevcut koşullar nedeniyle okul yönetimleri, toplumla sürekli işbirliği 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 çalışmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesinde atılacak adımlar tespit edilmeye çalışılmıştır.



## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu araştırmanın amacı göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin görüşlerinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda problem cümlesi ve alt problemler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

### Problem Cümlesi

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin görüşleri nelerdir?

### Alt Problemler

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?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul başarısı ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar sonucunda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları da artmaya başlamıştır. Günümüzde okul yöneticilerinin okulu yönetmesine ek olarak bir eğitim lideri olarak hareket etmeleri beklenmektedir. Ancak günümüzde okul yöneticilerinin evrak işleri veya diğer sorunlar nedeniyle eğitim ve öğretime gereğinden az zaman ayırdıkları görülmektedir. Bu nedenle okul

yönetiminin günümüz beklentilerini karşılayabilmesi için yönetim sürecinin işlevlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik durumları belirlemeleri gerekmektedir.

Okul liderlerinin karşılaştığı sorunların belirlenmesi, okul yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu teknik, ekipman veya personel eksikliklerinin okul yönetimi veya politika yapıcılar tarafından daha hızlı ele alınabilmesini ve harekete geçilebilmesini sağlayabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin belirlenen sorunların çözümünde daha proaktif olmaları için çeşitli teknikler geliştirilebilir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu sorularına verilen yanıtların, okul müdürlerinin gerçek algılarını ve görüşlerini yansıttığı,

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim, ortaöğretim ve liselerde 1-3 yıl süreyle görev yapmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarında elde edilen görüşme kayıtları ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

Eğitim yönetimi: Eğitim sistemi ve mevcut kaynakları kullanarak mevcut hedeflere mümkün olduğunca etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Bursalıoğlu, 2012).

Okul: Bakanlığa bağlı müdür, müdür yardımcısı, öğrenci ve yardımcılarında oluşan eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlardır (Başaran ve Çinkır, 2013).

Okul müdürü: Milli eğitim sisteminin genel amacına uygun olarak, tüm okul kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından, ekip ruhu liderliğinden ve bu çalışmaların yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan kişidir (Bursalıoğlu, 2012).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Okul Kavramı ve Örgüt Olarak Okul

##### 2.1.1. Okulun Tanımı

Eğitim sisteminin her döneminde okul, toplumun kültür mirasının aktarılması, topluma dayanışma ruhunun verilmesi ve çocuğun toplumsallaşması gibi önemli roller üstlenmiştir. Eğitim yeniliklere ve değişime açık olması, okulun da söz konusu değişime ayak uydurmak için bazı reformlar yapmasını gerekli kılmıştır (Aydın, 2000). Okul yöneticilerinde bulunması gereken temel özellikler arasında, sorumluluk sahibi olmaları, öz değerlerine bağlı olmaları, öğretmenlerin başarılı gelişim çabalarında temel etken olduğuna inanmaları ve özgüven ve öz saygı gelişimine önem vermeleri yer almaktadır. Okul yöneticilerinin tamamı açısından liderliğin başlıca yönlerinden biri insanlarla başarılı bir şekilde ve uyum içerisinde çalışabilmektir. Bu nedenle okul yöneticisi olmak, okul ile ilgili bürokratik işleri yapmanın yanı sıra örgütsel beceriyi de kullanabilmeyi gerektirmektedir (Day, Harris ve Hadfield, 2001).

Okullar yetkinin kademelenmesi, işbölümü, kurallar ve düzenlemeler, objektif standartlar ve teknik yeterlikler gibi bürokrasinin niteliklerinin olmaları nedeniyle bürokratik kurumlar olarak nitelendirilmektedir. Örgüt çalışanları için bürokrasinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Buna rağmen bürokrasinin olumlu yönleri de bulunmaktadır. Bu alanda yürütülen araştırmalarda, örgütlerin bürokratik özelliklerinin, çalışanların iş tatminini artırdığı, yenilikleri desteklediği, iş stresini azalttığı ve çalışanların etkili ve yararlı oldukları hissini artırdığı ortaya koyulmuştur. Bunun yanı sıra, bürokraside hiyerarşi ve güç gibi değerlere önem verilmesi ve işbirliği, başarı gibi faktörleri dikkate alınmaması gibi durumların eleştirildiği ifade edilmektedir (Şişman, 2002). Öğrenmenin, bilgi toplumunda okulun dışına taşınarak daha keyifli ve hızlı bir hale geldiği görülmektedir. Fakat söz konusu durum okulun değerinin daha fazla artmasını sağlamıştır. Günümüzde bilginin son derece yoğun ve karışık hale geldiği görülmektedir. Bu durum bilgiyi kullanacak olan bireylerin işlerinin zorlaşmasına neden olmuştur. Bu kapsamda okul, bireylere öğrenmenin yöntemlerini öğretmekle bilgiye kolayca erişmelerini sistemli hale getirmektedir.

Toplumsal hayatta ortaya çıkan yenilikler, öğrenme ortamlarındaki değişimin zorunlu kılınmasını sağlamıştır. Bu nedenle eğitim faaliyetlerinde bulunan okulların sürekli olarak

bilginin üretildiği, bilginin kullanıldığı, yeniliğe açık ve yaratıcı düşünceyi destekleyen bir tavır sergilemeleri gerekmektedir. Günümüzde yeni okul kültürünün en belirgin özelliği ise öğrencilere takım ruhunun başarılı bir şekilde aktarılabilmesidir. Takım ruhunun ön koşulu ise bireylerin sürekli öğrenme arzusuna sahip olmalarıdır (Ilgar, 1996). Ancak toplumda bazı kesimler tarafından okulların söz konusu değişime yeterince uyum sağlayamadıkları vurgulanmaktadır. Söz konusu değişimlere uyum sağlayabilmek için okulların yeniden yapılandırılması ihtiyacı gündeme gelmektedir. Bu da okulların “öğrenen okul” olabilmesi demektir. Bu kapsamda öğrenen okul olabilmek ise, otoritenin tek elde toplanması değil, okula yönelik olarak alınacak kararları öğrenciler, aileler ve toplumdaki diğer üyeleri ile birlikte almak olarak ifade edilmektedir (Karip, Eroğlu ve Erden, 2002).

Kendi içlerinde bir kültür oluşturan kurumlar olarak nitelendirilen okullar, toplumsal kültürün de kuşaktan kuşağa aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Dolayısıyla okullar kültürün üreticisi olmalarının yanı sıra kültürün aktarıcısı olarak da görev yapmaktadırlar (Çelik, 2002). Örgütsel verimlilik, örgüt yönetimi tarafından örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin ve normların keşfedildiği ve bu değerler ve normlar arasında eşgüdüm sağlandığı oranda artmaktadır (Şişman, 2002). Eğitim örgütlerinin amacı bireylerin iyi bir şekilde yetiştirilmesini ve sağlam bir okul kültürü içerisinde eğitim görmelerinin sağlanmasıdır (Çelik, 2002). Bu nedenle eğitim örgütlerinde güçlü bir dayanışmanın ortaya çıkması da örgütlenmeye bağlı bir durumdur. Örgütlenme, örgüt tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için yapıyı kurma, girdilerini ve çıktılarını bütünleştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Yiğit, 2004).

Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin öğretmenleri planlama aşamasına, problem çözümüne, karar alma aşamasına ve okul programını hazırlamaya dahil ettikleri bilinmektedir. Böylece okul müdürleri, öğretmenlerin iş tatminlerini ve motivasyonlarını büyük ölçüde artırmaktadırlar. Bu da öğretmenlerin koordineli bir iletişim ile güven duygusu içerisinde ve takım halinde aktif bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlamaktadır (Griffith, 2004). Okul müdürleri öğretmenlerin gelişimlerinde ve potansiyellerinin en yüksek düzeye çıkarılmalarında önemli roller üstlenmektedirler. Okul müdürleri tarafından, öğretmenlerinin sürekli kendilerini geliştirmelerine yönelik yapılan vurgu, öğretmenlerin okulun en önemli varlıkları olduğunu açık bir şekilde göstermektedir (Day, Harris ve Hadfield, 2001).

Öğretmenler eğitim örgütlerinde (Owens, 2001);

- Okulun geleceğe yönelik vizyonunun belirlenmesini sağlayan kriterler için, kişisel bir sahiplenme duygusu ortaya çıkarmaları,

- Okulun vizyonunun gelişmesi için bilgileriyle, sezileriyle, önerileriyle, liderliğin sürekliliğini sağlamaları,

- Yaptıkları işi kişisel olarak sahiplenmeleriyle ve işin sonuçlarına kendilerini adanmaları sayesinde okulun misyonun başarısı için bilinçlilik seviyelerini arttırmaya gayret etmeleri gerekmektedir.

## **2.2. Eğitim Yönetimi**

Yönetim kavramı ortak amaçlara yönelik, insan ile madde kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması ve örgütlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bilim insanları tarafından yönetim kavramına ilişkin birçok farklı tanım yapılmıştır. Bahsi geçen tanımların ortak noktası ise, yönetimin, ortak amaçlar çerçevesinde iş birliğini sürdüren bireylerin koordinasyonu olarak ifade edilmektedir. 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). 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). 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.

Genel olarak eğitim yönetiminin özelliklerini eğitimin amaç ve fonksiyonları oluşturmaktadır. Taymaz (2003)'ün ifadelerine göre eğitim yönetimi ile ilgili nitelikler aşağıda şöyle sıralanmaktadır:

- Eğitim sisteminin özünü insanlar oluşturmaktadır. Çünkü eğitim sisteminin amacı insanlara hizmet etmektir. Eğitim sistemi insanların davranış değişikliği oluşturmalarından sorumludur. Bu nedenle velilerin ya da toplumun beklentisinden daha farklı şekillerde değişiklikler oluştuğunda bazı çatışmalar meydana gelebilmektedir.

-Eğitimin amaçlarından biri de insanların düşünme ile eleştiri yapma davranışlarında gelişim sağlamaktır. Bu çerçevede öğrenciler, eleştiri ve eleştirel düşünme becerileri hususunda geliştikçe diğer görüş sahiplerinin tepkisinin arttığı ifade edilmektedir.

- Bazı kişilerin eğitimle ilgili kurumlarda yetişmelerine rağmen alan dışı iş yerlerinde çalışma isteğine sahip olabildikleri görülmektedir. Bu durum eğitim-insan iş dengesinde bozulmalara yol açabilmektedir.

- İnsan eğitim sisteminin özünü oluşturmaktadır. Bu nedenle insanın çevreden bağımsız olarak düşünülebilmesi mümkün değildir.

- İnsanların davranışlarında meydana gelen değişiklikleri veya yeni kazanılan davranışları ölçülmesi ve belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi yani eğitim sisteminde başarı değerlendirmesinin iyi bir şekilde yapılması son derece güçtür

- Eğitim sisteminde denetleme işlemlerini yürüten ve eğitime ilgi gösteren kişilerin sayısı son derece fazladır. Özellikle okul yöneticilerinin farklı beklentilere sahip olan gruplar ile bireyler olmaları nedeniyle baskı altında çalışmak zorunda kaldıkları görülmektedir.

-Öğretmenler, eğitim kurumlarında öğretimden sorumlu kişiler olarak nitelendirilmektedir. Okul müdürleri ise Bakanlık tarafından genellikle öğretmenler arasından seçilmektedir. Okul müdürlerinin yöneticilik konusunda bilgi ve deneyimi sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak müdürlük konusunda yetersiz olmalarına rağmen öğretmenlerin atanmaları teknik olarak yetki kullanımının zorlaşmasına yol açmaktadır.

- Toplum ile eğitim sistemi arasında işbirliğinin oluşturulması son derece zordur. Çünkü toplum tarafından eğitim sistemine gösterilen ilgi fazla olmamasına rağmen, eğitim sisteminden beklentinin son derece fazla olduğu görülmektedir. Bu durum aradaki dengenin bozulmasına yol açmaktadır.

- Eğitim kurumlarının ülkenin her yerinde, en küçük köylerde bile bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda eğitim yönetimi, farklı alanlarda ve kademelerde öğrenimden sorumlu tutulan kurumların her birinin verimli bir şekilde yönetilmesiyle yükümlüdür.

Öte yandan yönetim merkezi sisteme bağlı olmasına rağmen eğitim kurumlarının içinde bulunulan yörenin 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, 2003). 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. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amacı, görevleri, yapısı, felsefesi ve değerleri üzerine incelemeler yapılarak eğitim yöneticilerinin davranışsal yapılarının aydınlatılması amaçlanmıştır (Bursalıoğlu, 2012). Eğitim sistemleri değişen dünyaya paralel olarak zaman içerisinde değişmeye uğramaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile okul yönetimi ve okul yöneticiliği kavramlarının yapılarında da bazı değişimler meydana gelebilmektedir. Bu nedenle söz konusu kavramlara yönelik farklı tanımlar ve uygulamalar ortaya çıkabilmektedir.

### **2.3. Yönetim Kuramları**

Kuram, bir olgunun tanımlanabilmesi için birden fazla değişken arasında kurulan ilişkinin tespit edilmesini ve sistematik bir şekilde açıklanabilmesini sağlayan kavramlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Karip, 2014). Kuram kavramı eğitim yönetimi çerçevesinde, sistematik bir şekilde eğitim kurumlarında ortaya çıkan davranışları analiz eden, betimleyen, birbiriyle ilişkili kavram, varsayım ve genellemeler bütünü olarak ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Sanayi Devrimi'nden sonra 1900'lü yıllarda yönetim kuramları sistemli olarak gelişmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde yönetimin kendini bazı kurallarla ve ilkelerle sistemde kabul ettirmeye başlamıştır (Şimşek, 2002). Yavuz (2009) tarafından yönetim kuramları, davranışsal, klasik, sistem, toplam kalite yönetimi, durumsallık, z kuramı ve öğrenen örgüt yaklaşımı olmak üzere toplam yedi başlık altında biraraya getirilmiştir. Bunun yanı sıra Leblebici (2008), tarafından ise klasik, neo-klasik, sistem, durumsallık, modern ve postmodern yaklaşım başlıklarında toplanmıştır. Bu çerçevede yönetim algısının farklılaşmasını sağlayan en önemli faktörün yönetim kuramlarıyla ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Kuramın aynı zamanda yöneticilerin gerçeğe ulaşmasını sağlayan bir işleve sahip olduğu ifade edilmektedir

(Bursalıoğlu, 2012; Yavuz, 2009). Bu araştırmada yönetim kuramları, “klasik, neo-klasik, modern ve post modern yönetim kuramları” olmak üzere toplam dört başlık altında incelenmiştir. Söz konusu yaklaşımların izleri günümüzde hala görülmektedir. Bu nedenle bu modellerin yaşanılan sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan ve bu amaç çerçevesinde kullanılan, birbirini tamamlayan son derece önemli yaklaşımlar olarak düşünülmesi gerekmektedir (şimşek, 2002).

### **2.3.1. Klasik Yönetim Kuramı**

Yönetim kuramlarının, Sümerler ile Mısırlılar tarafından M.. 3000’li yıllarda kurulan ilk devlet örgütleriyle başladığı bilinmektedir. Bu kuramların resmi olarak uygulama çalışmaları ise günümüze yakın yüzyıllara dayanmaktadır (Daft, 2003). Klasik kuramcılar tarafından, en çok verimi gerçekleştirecek bir örgüt yapısının oluşturulmasına yönelik olarak çalışmalar yrtlmştir. Bunun yanı sıra çalışanların bireysel veya toplumsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmuyarak; otoriter, denetim ve emredici liderlik özelliklerinde bir örgüt modelinin vurgulandığı görülmektedir (Güven, 1981).

Klasik kuramlar yönetim kuramlarından ilki olarak nitelendirilmektedir. Klasik kuramlar “bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yönetim yaklaşımları” olarak sınıflandırılmıştır (Koçel, 2011). 19. Yüzyılın sonlarına gelindiğinde bürokrasi yönetim anlayışıyla başlayan Klasik yönetim anlayışı, 20. Yüzyıla gelindiğinde bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde sürdürülmüş ve sonrasında yönetsel anlayış hakim olmuştur (Leblebici, 2008). Öte yandan klasik yönetim döneminde, çalışanların makinenin bir parçası olarak görüldüğü ve hiyerarşinin ağır bastığı ifade edilmektedir. Klasik kuram, yönetimin fonksiyonlarını, işlevlerini ve ilkelerini açıklayarak klasik bir yönetim akımına ya da teorisine ulaşmaya çalışmıştır. Bahsi geçen süreçte birbirini destekler nitelikte pek çok yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Sanayileşmeyle birlikte az olanaklarla daha çok üretimi hedefleyen klasik yönetim anlayışının ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006).

Fayol tarafından yönetim bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede söz konusu süreç “planlama, yöneltme, örgütleme, koordinasyon, denetleme” başlıkları altında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Summak, 2007). Bunların yanı sıra klasik dönemde katkı sağlayan teorisyenler arasında Adam Smith, Frederic Taylor, Grank Gilbreth, Max Weber, Charles Babbage, Lilian Gilbreth, Henri Fayol, Luther Gulick ve Lyndall Urwick gibi araştırmacılar yer almaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş).



### 2.3.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşım

Bilimsel yönetim yaklaşımında verimlilik, rasyonellik, iş bölümü ve alanında uzmanlaşmanın ön planda olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde yapılacak olan işler ayrıntılı bir şekilde belirlenmekte ve hangi işin kim tarafından yapılacağı analiz edilmektedir. Bu çerçevede yapılacak iş en uygun ve en iyi yöntem ile tamamlanmaktadır. En uygun yöntem ise yüksek verimin olmasına göre belirlenmektedir (Aydın, 2000). Bunların yanı sıra bu yaklaşımın en çok eleştirilen yönü, çalışanların bireysel ya da toplumsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmuyarak; otoriter, denetim, gözlem ve emredici liderlik niteliklerinde bir örgüt modelinin benimsenmesidir (Güven, 1981). Bilimsel yönetim yaklaşımının merkezinde örgüt yapısını ve yüksek verim yer almaktadır. Bu yaklaşım çalışanların bireysel ve toplumsal özelliklerini dikkate almadan (Yavuz, 2009), maksimum verime ulaşmak amacıyla insanları makinenin bir parçası olarak üretim faktörü biçiminde değerlendirmektedir (Gürsel, 1997; Şahin, 2004). Buna ek olarak Taylor tarafından kaleme alınan “Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri” adlı kitabında çalışanların motive edilmesi ve performanslarının artırılması için ekonomik ve teşvik edici ödüller verilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Saylan, 1973).

Frederick W. Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımının en önemli temsilcisi olarak bilinmektedir. Taylor’un bilimsel yaklaşımı, Batılı düşünürler arasında yer alan Niccola Machiavelli ve Thomas Hobbes’un insan doğasına yönelik kötümser varsayımları yer almaktadır. Machiavelli’e göre insan, doğumundan itibaren tembel, kötü ve bencildir. Ancak insan iyi bir yönetim ortamında kötü davranışları düzeltebilmektedir. Bu nedenle insanlar, yönetim için kullanılabilen en iyi araçlardan biridir (Başaran, 2004). Thomas Hobbes’in görüşleri çerçevesinde insanların yaşamları ve mal varlıkları yönetim, otorite olmadan korunamayacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda Batılı düşünürler tarafından insan davranışlarını denetleyici, sınırlayıcı ve kontrol edici bir yönetim sistemi oluşturarak, toplumsal düzenin sağlanması hedeflenmiştir (Erdoğan, 2010).

Taylor, yönetim ve üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak olması ve yetersiz görülmesi sonucunda bu konulara yönelik araştırma yapmaya başlamıştır. Bu çerçevede yönetim anlayışının ilkelerine Taylor tarafından kaleme alınan ve 1911 yılında yayımlanan “Bilimsel Yönetim İlkeleri” isimli kitapta yer verilmiştir (Şimşek, 2002).

Taylor’un ilkeleri tablo 2.1’de belirtilmiştir.

Tablo 2. 1. Frederick W. Taylor'un Yönetim İlkeler

Rastgele çalışma yerine, bilimsel çalışma,
Başıbozukluk yerine, ahenk ve koordinasyon,
Bireysellik yerine, yardımlaşma ve iş birliği,
Minimum verim yerine, maksimum verim,
Çalışanların yüksek verimlilik seviyesine çıkması için eğitim.

Kaynak: (Yüksel, 1997)

Tablo 2.2'de bilimsel yönetim yaklaşımın katkıları, nitelikleri ve eleştirileri ifade edilmiştir (Daft, 2003).

Tablo 2. 2. Bilimsel Yönetimin Özellikleri, Katkıları ve Eleştiriler

Özellikleri	Katkıları	Eleştiriler
Yapılacak işlerin her biri için uygun bir teknik geliştirilmiştir. Çalışanlar uzmanlaştırılmış ve iş bölümü yapılmıştır.	Çalışan performansın artırılmasında tazminatın önemi ortaya koyulmuştur. Çalışanların eğitilmesinin, verimi İşlerle ilgili görev dağılımının dikkatle incelenmesine başlanmıştır.	Çalışanların, ihtiyaçları önemsenmemiştir. Çalışanların sosyal yönleri ve aralarındaki uyuşmazlıklar dikkate alınmamıştır. Çalışanların, düşünceleri ve görüşlerine önem verilmemiştir.

Kaynak: Daft (2003)'ten uyarlanmıştır.

### 2.3.1.2. Yönetimsel Yönetim Yaklaşım

Yönetimsel yönetim yaklaşımı, klasik kuramların bilimsel yaklaşımına yakın bir tarihte geliştirilmiştir. Yönetimsel yönetim yaklaşımı çerçevesinde örgütsel faaliyetleri akıl ve mantık üzerine oturtulmuş rasyonel temellere dayanan yönetim ilkeleri geliştirmiştir (Leblebici, 2008,). Yönetim süreçleri akımının öncüleri arasında Fayol da yer almaktadır. Fayol tarafından yönetimsel ilkelerin kuramsal çerçevesinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede rasyonel ilkeleri, bireylerin üstlenmiş oldukları görevlere yönelik davranışları “yukardan tabana doğru”

anlayışına dayandırılmıştır (Scott, 1998). Bu kapsamda Leblebici'nin (2008) tarafından yapılan çalışmada Fayol'un bir işletmede bulunması gereken temel faaliyetleri toplam altı başlık altında incelenmiştir. Tablo 3'te söz konusu başlıklara yer verilmiştir.

Tablo 2. 3. Fayol'un İşletmedeki Temel Faaliyetleri

Faaliyetler	İçerikleri
1. Teknik Faaliyetler	Üretim, adaptasyon ve montaj gibi faaliyetler.
2. Ticari Faaliyetler	Satma ve satın alma gibi faaliyetler.
3. Mali faaliyetler	Sermayenin kullanımı ile ilgili faaliyetler
4. Güvenlik Faaliyetler	Çalışanların ve mülkiyetin korunması.
5. Yönetimsel Faaliyetler	Stok yapma ve maliyet hesapları.
6. Yönetimsel Faaliyetler	Planlama, örgütlenme, emir- komuta, eşgüdümleme ve kontrol

Kaynak: Leblebici (2008)'den uyarlanmıştır.

Fayol tarafından, insan psikolojisinden daha çok, organizasyonun faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmesine odaklanılmıştır. Bu nedenle insanların sorumluluk almak istemedikleri, tembel oldukları ve onlar için iş yapmanın son derece zor olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra üstlerin astlarına güvenmemesi gerektiğini belirtilmiştir. Aynı zamanda bir araç olarak cezanın, kontrolün ve disiplinin gereken yerlerde kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Eren, 2009).

Yönetim süreçleri Fayol tarafından toplam beş aşamada incelenmiştir. Söz konusu aşamalar: örgütlenme, planlama, yönlendirme, denetleme ve koordine etme olarak ifade edilmektedir. Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından Fayol'un yönetimsel kuramına destek verilmiştir. Bu çerçevede Gulick ve Urwick, 1937 yılında "Yönetim Bilimi Üzerine Yazılar" isimli derleme bir kitap yayınlanmıştır (Aydın ve Aydın, 2006). Ayrıca yönetim süreçleri Gulick ve Urwick tarafından geliştirilerek örgütlenme, planlama, raporlama, kadrolama, emir verme, eşgüdümleme ve bütçeleme biçiminde yeniden formüle edilmiştir (Wren ve Bedeian, 2009). Özetle, yönetimsel yaklaşım, insanlara güvenmeyen, üretimi artırmak için insanları robot olarak gören, çalışanları motive etmek için ceza ve disiplin anlayışını benimseyen ve böylece

örgütün verimli bir şekilde çalışacağını varsayan bir yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Şahin, 2004).

### **2.3.1.3. Bürokrasi Yönetimi Yaklaşım**

Bürokrasi kavramı yasaların uygulandığı resmi dairelerdeki idari yapı için kullanılmaktadır. Büro kelimesinin, Fransızca “bureau” kelimesinden geldiği bilinmektedir. Bureau kelimesi ise masaları örtmek için kullanılan yeşil renkli bir örtü anlamına gelmektedir. Bureau kelimesi zamanla söz konusu anlamından uzaklaşmış ve kamu görevlilerin istihdam edildiği işyerlerini anlatmak amacıyla kullanılan bir kelimeye dönüşmüştür. Daha sonra evrensel bir anlam kazanmıştır. Etimolojik olarak Yunanca bir kelime olan “Krası” kelimesi “yönetme” anlamına gelen “krasi” kelimesinden gelmektedir. Bu çerçevede bürokrasi kelimesi “bureau” ve “krasi” kelimelerinin birleşmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bahsi geçen tabirin dünya çapında kısa zamanda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir (Leblebici, 2008). Bunun yanı sıra bürokrasi kelimesi, 1745 yılında ilk kez dönemin Fransız (ekonomist) ticaret bakanı olarak görev alan Vincent de Gournay tarafından kullanılmıştır. Ayrıca bürokrasi denildiğinde ilk akla gelen isim ise Alman toplum bilimci Maximilian Weber olarak bilinmektedir (Öztürk, 1993). Karl Heinrich Marx ise bürokrasiyi kuramsal olarak ele alan ilk isim olarak bilinmektedir.

**Marxist Bürokrasi:** Bürokrasi Marx’a göre, egemen toplumların egemenliklerini sürdürmek amacıyla kullandıkları baskıcı bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir. Marx için bürokrasi zenginlik yapan bir model olarak değil, zenginliğin tüketimini, yönetimini, üretimini ve kontrolünü sağlayan bir vasıta olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede egemen toplumlarda bürokrasinin hem maliyeti hem de yükü son derece yüksektir. Fakat hâkim olan üretim ilişkilerinin sürdürülebilmesi için bürokrasiye ihtiyaç duyulmaktadır (Rodrigues, 2001).

**Max Weber Bürokrasisi:** Max Weber tarafından kaleme alınan “Yasal Yetki ve Bürokrasi” adlı kitabında bürokrasinin ideal bir örgüt yapısı olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra kitapta, bürokrasi modellerinin yapısına ve özelliklerine yönelik kapsamlı bilgilere yer verilmiştir (Erdoğan, 2010). Bu kapsamda Max Weber tarafından yetki karizmatik, geleneksel ve yasal-ussal olarak üç başlıkta incelenmiştir. Weber, mutlak bir şekilde itaati geleneksel olarak değerlendirirken, kişisel güçlere ve yeteneklere dayalı yetkiyi ise karizmatik olarak değerlendirmiştir (Koçel, 2011). Bunların yanı sıra demokratik, mantık ve akla dayalı yetkiyi ise yasal-ussal olarak değerlendirmiştir (Ada ve Küçükali, 2009). Pek çok ülke tarafından Weber ve Fayol’un yönetim ilkeleri ve bürokrasiye yönelik görüşleri kabul edilmiş ve uygulanmıştır (Eren, 2009).

### 2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Neo-klasik yönetim kuramı çerçevesinde ilk kez çalışanların insani yönü araştırılmıştır. Bu kuram çerçevesinde klasik kuram bilimcileri tarafından önem verilen insan unsuru araştırma konusu yapılmıştır (Ertürk, 2009). Böylece neo-klasik bilimcilerin önemsendiği konular arasında insanı anlamak ve insanların yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak da dahil edilmiştir. Neo-klasik yönetim kuramının ana fikri, örgüt bünyesinde yer alan çalışanları tanımak, onların duygularını anlamak ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşabilmek için motive ederek potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanmak olarak ifade edilmektedir (Dalay, 2013).

Neo-klasik kuramın öncüsü olarak bilinen Mary Parker Follet tarafından 1924-1925 yıllarında “İşletme Yönetiminin Bilimsel Temelleri” adıyla dersler verilerek söz konusu kurama önemli katkılar sağlanmıştır. Bu çerçevede Follet, örgütte insan unsurunun önemi vurgulayarak, yöneticiler tarafından çalışanların alışkanlıklarını ve değer yargılarını göz önünde bulundurmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra sosyal bilimcilerin bir kısmının yetki ve güç kavramlarını karıştırdıklarını ifade etmiştir. Güç kavramı Follet tarafından, herhangi bir olayı değiştirme becerisi olarak tanımlanırken, yetki kavramı ise gücü kullanma hakkına sahip olma olarak nitelendirilmiştir (Kaya, 1993; Bursalıoğlu, 2012; Sezer, 2013). Neo-klasik kurama katkı sağlayan araştırmacılar arasında Follet, Maslow, Douglas Mc Gregor, Elton Mayo, Barnard ve Kurt Lewin gibi araştırmacılar yer almaktadır (Dalay, 2013). Neo-klasik kuramın, iki farklı düşünce üzerine kurulduğu belirtilmektedir. Söz konusu düşüncelere tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 2. 4. Neo-Klasik Yaklaşımlar

İnsan ilişkileri yaklaşımı	Grup içi etkileşim ve ilişkilere önem verir.
Davranışçı yaklaşım	Bireylerin davranışlarına ve ihtiyaçlarına önem verir.

Kaynak: Karip (2004)’ten uyarlanmıştır.

#### 2.3.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1930’lu yıllarda klasik yönetim kuramı bilimsel ve bürokratik yönetime dayandırılmıştır. Bu durum neo-klasik yönetim kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sağsan, 2002). Söz konusu kuramın temelinde insan ilişkileri yer almaktadır. Bu kuram çerçevesinde çalışanların makinenin bir parçası olarak görülmesi, güdülemek için ekonomik

boyutları kullanmanın yanı sıra toplumsal ve bireysel olarak çok yönlü motive etme yönteminin benimsenmesine yol açmıştır. Bunların yanı sıra çalışanlara içinde buldukları gruba ait olma duygusu aşılanmıştır. Yöneticiler tarafından karar verme süreçlerine çalışanları da dahil etme düşüncesi benimsenmiştir (Aydın, 2000).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, Daft'ın ifadelerine (2000) göre çalışanların iş tatminini ve verimliliğini daha üst seviyeye yükseltme amacına yönelik eylemler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu öncüleri arasında yer alan Elton Mayo, örgütlerde çalışanlara anlayış gösterildiğinde ve iyi davranıldığında kurumların ya da işletmelerin daha yüksek düzeyde verim sağlanacaklarını ifade etmektedir (O'Connor, 1999). Bu çerçevede Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger ile beraberindeki arkadaşları tarafından Hawthorne elektrik fabrikasında gerçekleştirilen çalışmalar, insan ilişkileri akımının başlangıcı olarak nitelendirilmektedir (Koçel, 2011). Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada çalışanların bir araya geldiklerinde informal ilişki kurdukları tespit edilmiştir. Bahsi geçen ilişkinin kurulduğu örgütler ise kuralları resmi olarak önemsemeyen normlar, duygular ve iletişim gibi değerler bütününe sahip olan sosyal yapılar olarak nitelendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bu çerçevede Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre:

- Elde edilen verim düzeyini belirleyen faktörde çalışanın fiziksel kapasitesinin değil, sosyal kapasitesinin büyük ölçüde etkili olduğu belirlenmiştir,
- Çalışanların mutluluğunu sağlamada ve onları güdülemede, ödüllendirme sisteminin ekonomik olmaması önem arz eden bir faktör olarak nitelendirilmiştir,
- Çalışanlar tarafından örgüt kurallarına birey olarak değil, grup olarak uyum sağlanıyor,
- İş bölümünde alanında uzmanlaşmış olmanın yeterli düzeyde bir etkisi bulunmamaktadır,
- İşletmede verimin artması sosyali bireysel ve psikolojik faktörlere bağlı bir durum olarak nitelendirilmektedir.

Bu kapsamda bireyler arası etkileşim, grup içi davranış, isteklendirme, haberleşme ve iletişim gibi faktörlerle gelişmeye başlayan insan ilişkileri yaklaşımı sosyal, teknik sistemler, kişi ve örgüt bütünleşmesi gibi konularla olgunlaşmıştır (Wren, 1972). Bu yaklaşıma göre çalışanlar sosyal varlıklar şeklinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların duyguları

olduğu için onlara nezaketle davranmak gerektiği savunulmaktadır. Aynı zamanda çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının olduğu savunulmaktadır (Covey, 2012).

### **2.3.2.2. Davranış Bilimleri Yaklaşımı**

Geleneksel yönetim kuramlarının 1900'li yıllarda geliştirildiği bilinmektedir. Bu kuramlar Amerika ve Avrupa kıtasında 1930'lu yıllara gelinceye kadar örgütlerin işleyişlerine yön vermiştir. 1929 senesinde dünya genelinde ülkelerin büyük bir kısmını sarsan ekonomik krizin etkisi ile işletmelerde örgütlenme sorunları artmıştır. Bu nedenle geleneksel yönetim yaklaşımının yetersiz olduğu anlaşılmıştır (Yavuz, 2009). Davranış bilimleri yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımın eksiklerini tamamlamakta ve bazı yönleri bakımından klasik yönetim kuramı ile benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede davranış bilimleri yaklaşımında klasik yönetim kuramında göz ardı edilen insan unsuruna, bireylerin davranışlarına, iş birliğinin önemine, insanların ilişkilerine, grup dinamiklerine ve karar alma süreçlerine büyük ölçüde önem vermiştir (Jamali, 2005).

Davranış biliminin, örgüt amaçları çerçevesinde örgüt çalışanlarının davranışlarını, çevresi ile ilişkilerini anlayabilmek için sosyoloji, ekonomi ve psikoloji gibi alanların dikkatini çektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütlerin bazılarında söz konusu yaklaşım görülebilmektedir. Örnek verilecek olursa General Electric tarafından çalışanların işe alım sürecinde davranış bilimleri yaklaşımının yöntemlerinin uygulandığı gösterilmektedir (Daft, 2003). Başka bir örnek olarak ise davranış bilimi yöntemlerinin insan ilişkileri odaklı olması sebebiyle okul yönetiminde, müfettişlerin görevlerinde ve öğrenim programlarında tercih edilmesi gösterilmektedir (Kuğuoğlu, 1997).

Bu çerçevede davranış bilimlerinin örgüt ve yönetim yapısına ilişkin ilkeleri şöyle ifade edilmektedir (Koçel, 2011):

- Örgüt çalışanlarının yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanmak,
- Örgüt içinde “insan” faktörünü anlamak,
- Örgütün yapısı ve çalışanların davranışları arasındaki etkileşimlerin ve ilişkilerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi,
- Örgüt bünyesinde çalışan bireylerin enformal ilişkilerini anlamak,
- Çalışanların iş tatmine yüksek verimliliğin etkisini öngörebilmek,
- Örgütte yer alan grupların, sosyal, psikoloji ve ekonomik ihtiyaçlarını dikkate almak,

Davranış bilimine katkı sağlayan düşünürler arasında Barnard, Argyris, McGregor, Wight Bake, Herbert Simon ve William Ouchi yer almaktadır. Bunun yanı sıra Chester I. Barnard, Lunenburg ve Ornstein gibi düşünürlerin etkisinde kaldığı bilinmektedir. “Füzyon Süreci” yaklaşımı Wight Bake tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca “Birey ve Örgüt Çatışması” görüşleri ile ön plana çıkan isim Chris Argyris olarka bilinmektedir. “X ve Y Kuramı”nın teorisini M. McGregor; “Z Kuramı” ile William Ouchi’dir. Ayrıca Herbert Simon ise “Yönetimde Karar Kuramı”nın temsilcisi olarak bilinmektedir (Bursalıoğlu, 2002). McGregor ve Likert’in insanın yapısına ve doğasına yönelik varsayımları ile Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramının özdeşleştiği görülmektedir. Bu nedenle söz konusu varsayımların davranış bilimlerini destekler nitelikte olduğu ifade edilmektedir (Dalay, 2013).

Hoy ve Miskel’e (2010) ifadelerine göre örgütte çalışanların motive edilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel bağlılığı ve örgütsel davranışı belirleyen faktörler olarak nitelendirilmektedir. Herzberg ile arkadaşları tarafından yapılan çalışmada çalışanların, işin kalitesi, sorumluluk alma, çalışma koşulları mesleki ve kişisel gelişim, ücretler, kontrol ve yönetim şekli gibi faktörlerin, iş tatmini üzerinde negatif ve pozitif yönlü etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Bu çerçevede neo-klasik kuramda çalışanların, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, yöneticiler tarafından değer verilmesi, kendi kendilerini geliştirmeleri, kontrol etmeleri ve yönlendirmeleri gibi faktörlerin oluşturulması sonucunda verimliliğin büyük ölçüde artacağı ifade edilmektedir.

### **2.3.3. Modern ve Post-Modern Yönetim Kuramları**

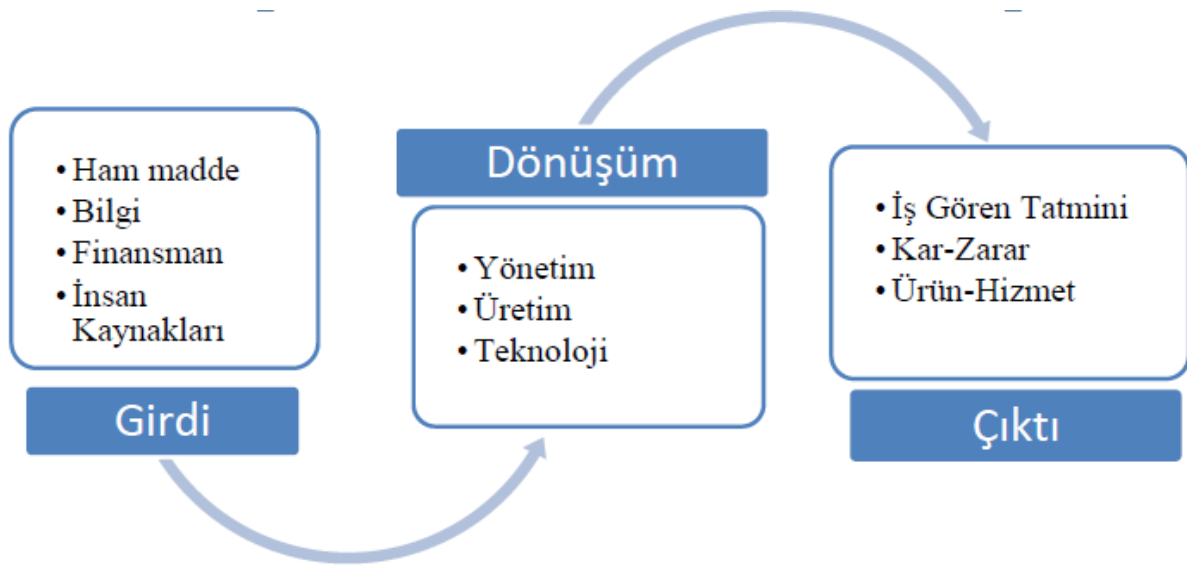
Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarında belirlenen eksik yönlerin bir kısmının giderilmesi amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda 1950’li yıllarda modern yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Boran, 2013). Postmodernizm kavramını örgüt yaklaşımı biçiminde kullanan ilk kişi Daniel Bell olarak bilinmektedir. Daniel Bell tarafından Sanayi Devrimi sonrası toplum da postmodern toplum olarak tanımlanmıştır. Sanayide 1970’lerden sonra yaşanan gelişmelere paralel olarak modern örgütler yerine postmodern örgütlerin geçtiği görülmektedir. Bahsi geçen örgütler felsefelerini ise emek-üretim yerine bilgi-üretim, kol gücü yerine akıl ve beyin gücü, ağır makinelerin yerine ise teknoloji üretim şeklinin oluşturduğu belirtilmektedir (Tezcan, 1993). Bunların yanı sıra postmodern yönetim kuramının gelişmesinin ardından müdür ile yönetici kavramlarının yerine lider sözcüğü geçmiştir. Lider kavramı postmodern yönetim kuramına göre, uzun vadeli fikirler üretmenin yanı sıra motivasyon gibi kavramlara da vurgu yapmaktadır. Böylece bu yaklaşım çerçevesinde insani değerlerin öncelik kazandığı görülmektedir (Aslanargun, 2007).



### 2.3.4. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, klasik ve neo-klasik kuramların sentezi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle sistem yaklaşımı, klasik ve neo-klasik kuramların çevre ile etkileşim kurmayan kapalı sistemler olduğu (Yavuz, 2009); durumsal, davranışçı ve örgüt kültürü gibi yaklaşımlara çağdaş bir yönetim anlayışı getirdiği ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra yönetim ile ilgili etkenleri, çevresiyle ve birbiriyle ele alarak yönetim kuramlarına katkı sağladığı da belirtilmektedir (Jamali, 2005). Bu nedenle sistem yaklaşımının yönetimde modern düşüncenin başlangıcı olarak ele alındığı görülmektedir. Sistem yaklaşımı, Daft'ın (2003) ifadelerine göre, bir sistemdeki ilgili kısımları bir araya toplayarak örgüt tarafından belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla bütünleşerek fonksiyon gösterme durumu olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede sistem, çevreden girdileri aldıktan sonra gerekli işlemleri uygulayarak çevreye çıktı verilmesi olarak nitelendirilmektedir. Açık sistemlerde yer alan bir hammadde olan “girdi”, gerekli işlemler uygulandıktan sonrası “çıkıtı” olarak adlandırılmaktadır.

Şekil 2. 1. Sistem Teorisi



Kaynak: (Daft, 2003)

Şekil 2.1 incelendiğinde bir örgüt çevreye açık bir sistem içerisinde bilgi, hammadde, finansal ve insan kaynaklarının “girdi” olarak yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yönetim, üretim ve teknoloji süreci sonrasında ürün/hizmet, kar/zarar ve çalışan tatmininin ise “çıkıtı” olarak yer aldığı görülmektedir. Bir sistem, birbiriyle ilişkili parçaların bir araya gelerek, ortak bir amaç için bir bütün olarak fonksiyon göstermektedir. Bu nedenle sistem fonksiyonları dış çevreden alınan girdileri farklı yöntemlerle dönüştürerek tekrar çıkıtı olarak vermektedir.

Daha sonra elde edilen sonucun ise “çıkıktı” (üretim, kâr-zarar vb.) olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir.

### **2.3.5. Toplam Kalite Yaklaşımı**

1940'lı yıllarda ilk kez ABD'de yapılan toplam kalite yönetim (TKY) anlayışındaki teorik çalışmaların, II. Dünya Savaşının ardından Japonya'da uygulanmaya başlandığı bilinmektedir. Toplam kalite yönetim (TKY), 1980 yılından sonra ABD'de kabul edilen bir yönetim şekli olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu yönetim anlayışı çerçevesinde müşterilerin istekleri ve beklentileri önem arz etmektedir (Kayıkçı, 1999). Toplam kalite yönetimi, yönetim uygulamalarında meydana gelen gelişimi ve değişimi ifade eden bir yönetim yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu yaklaşımda yöneticilerin rolü, diğer yaklaşımlardaki yöneticilere göre farklılık sergilemektedir. Bu yaklaşımda örgüt içinde yöneticilerin denetleme ve karar alma fonksiyonları daralmakta ve danışmanlık rolleri artmaktadır (Koçel, 2011).

Toplam kalite yönetimi anlayışının öncüleri arasında Deming de yer almaktadır. Deming'in 14 maddeden oluşan toplam kalite yönetimi anlayış felsefesi aşağıda şöyle sıralanmaktadır (Yavuz, 2009):

- Örgütte ürün ve hizmet gelişiminin sağlanmasına yönelik amaçların sürekli hale getirilmesi için uzun vadeli planların yapılması.
- Örgüt yöneticileri ve çalışanlar tarafından sürekli gelişim ve değişim felsefesinin benimsenmesi,
- Denetlemek yerine ürünlerde ve süreçte arzu edilen kaliteye ulaşmak,
- Hammadde tedarik etme hususunda farklılıkların minimuma indirilmesi için düşük maliyetli tedarikçilerin yerine kaliteli tedarikçilerin tercih edilmesi,
- Örgüt yöneticilerine ve çalışanlara hizmet içi eğitim vermek,
- Örgütte üretim, planlama ve servis gibi sistemlerin gelişiminin süreklilik kazanması,
- Örgütte yer alan birimler arasında meydana gelen olumsuzlukları yok etmek,
- İdeal liderliğin oluşturulması ve üstlenilen görevlerin verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için toplantılar düzenlemek,
- Örgütte korkunun ortadan kaldırılması için etkili bir iletişim ortamı sağlamak,
- Üründe kaliteyi düşüren faktörleri ortadan kaldırmak,

- Örgütte üstlerde ve astlarda, üretimde sorumluluk bilincinin gelişmesi için gerekli adımları atmak.

- Örgüt çalışanlarının, başarılarıyla övünmeleri için ortam yaratmak,

- Çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri için gereken olanakları sunmak,

Bu çerçevede TKY anlayışında geleneksel yönetim anlayışının tam tersine, üretim aşamasından satış aşamasına kadar geçen bütün aşamalarda gönüllü katılımı sağlama, insan odaklı gelişme, takım çalışmasıyla kaliteli üretim yapma yer almaktadır. TKY anlayışında çalışanların, yönetime katılımının sağlanmasının yanı sıra örgüte bağlılıklarının da artırılması sağlanmaktadır (Balcı, 2004).

## **2.4. Okul Yönetimi**

Okul yönetimi eğitim yönetimin alanının sınırlandırılmış hali olarak ifade edilmektedir. Söz konusu sınırların genel olarak eğitim sisteminin yapısı ve amaçları üzerine çizildiği belirtilmektedir (Taymaz, 2003). Bunun yanı sıra okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olarak nitelendirilen okula uygulanmasıdır. Bu alanın sınırları ise eğitim sisteminin yapısı ve amaçları tarafından belirlenmektedir.

Türkiye’de eğitim faaliyetlerinde bulunan okulların ve diğer kurumların önemli bir kısmının devlet yönetimine bağlı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede özel sektör tarafından kurulan ve işletilen kurumlar da eğitim faaliyetlerini devletin gözetiminde sürdürmektedirler. Dolayısıyla bu kurumlar eğitim yönetiminin tespit edilen genel ve özel amaçlarına ulaşmak ve devlet tarafından belirlenen politikaları uygulamakla yükümlüdürler. Bunların yanı sıra eğitim sisteminin en önemli ve en kritik alt sistemi okuldur. Bu nedenle okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak nitelendirilmektedir. Okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma görevini okul yönetimi üstlenmiştir. Bu nedenle okuldaki insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

## **2.5. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler**

### **2.5.1 Okul Yönetiminde Rol Alan İçsel Faktörler**

Okul Yöneticisi: Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanları örgütleyen, çalışmalarını yönlendiren, denetleyen ve koordine eden kişiler okul yöneticisi olarak adlandırılmaktadır. Okul yöneticisinin amacı, eğitim kurumlarını bakanlık tarafından belirlenen eğitim politikası ve amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Aynı zamanda eğitim kurumlarının

faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürmesini sağlamaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin belli yeterliliklere sahip olmaları önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

**Öğretmenler:** Öğretmenlik genel kültür, mesleki ve alan açısından yeterlilik gerektiren son derece önemli bir uzmanlık alanı olarak ifade edilmektedir. Okullarda verilen eğitimin kalitesini öğretmenler belirlemektedir. Bu nedenle okulların en önemli elemanları öğretmenlerdir. Öğretmenler, öğreticilik dışında temsilcilik, liderlik, arabuluculuk, rehberlik ve yargıçlık gibi roller de üstlenmektedirler. Okul ortamı, öğretmenlerin söz konusu rolleri yerine getirme tarzlarından etkilenmektedir (Balcı, 2004).

**Öğrenciler:** Öğrenciler, okulların var olmalarının temel nedeni olarak görülmektedir. Bu nedenle öğrenci davranışları, okul iklimini etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Öğrencilerin içinde buldukları çevrelerinden ve ailelerinden görmüş oldukları davranış şekilleri okullarda meydana gelen olaylarda doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle okul ortamında olumlu bir havanın var olması, öğrenci davranışlarının yanı sıra öğretmenlerin yaklaşımlarıyla da yakından ilişkilidir (Aydın, 2000).

**Eğitimci Olmayan Personel:** Bu kapsamda yöneticiler ve öğretmenler dışındaki devlet memurları ve hizmetli personel gibi görevliler yer almaktadır. Eğitimci olmayan personeller, mesleki açıdan öğretici değildirler. Ancak, bu görevlilerin doğrudan olmasa da eğitim görevi üstlendikleri ifade edilmektedir. Bu nedenle söz konusu görevlilerin özenle seçilmesi gerekmektedir. Bu kişilerin tutum ve davranışları okul içindeki ve dışındaki argümanlarda çeşitli etkiler bırakmaktadır. Bu bakımdan bu görevliler örnek teşkil etmektedirler (Bursalıoğlu, 2002).

### **2.5.2 Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Öğeler**

**Anne-Baba:** Anne-baba ögesi, okul yönetimi konusunda büyük öneme sahiptir. Bu çerçevede anne-baba ögesi, yöneticilerle ve öğretmenle olmak üzere iki farklı rotaya sahiptir. Okul yöneticilerinin, öğretmen ve öğrenci velisi arasında bir köprü konumunda olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle okul yönetici tarafından veli ile öğretmen arasındaki iletişimin, yaşanan sorunların ve etkileşimlerin takip edilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin, veliler ve öğretmenler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardan olumsuz yönde etkilendikleri ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra öğrencinin anne ve babasından öğretmeni ile ilgili olarak duymuş olduğu yanlış bir ifade ise çocuğun öğretmeni yanlış bir rolde algılamasına neden olmaktadır. Bu durum çocuğun öğretmene uyumunun zorlaşmasına yol açabilmektedir (Celep, 2000).

**Baskı Grupları:** Bu grup kapsamında çeşitli dernekler, sendikal örgütler ve federatif yapılar gibi toplumsal kuruluşlar yer almaktadır. Söz konusu kuruluşlar tarafından eğitim kurumları ve yöneticileri üzerinde çeşitli baskılar kurulabilmektedir. Baskı gruplarının temel görevinin farklı çevrelerde kendi üyelerinin haklarını savunmak ve kazanımlarını artırmak olduğu ifade edilmektedir. Bu grupların temel görevlerinin akademik incelemeler ve yayınlar yaparak eğitim sistemine katkı sağlamak olması gerekmektedir. Ancak bu tür grupların söz konusu faaliyetlere çok yer vermedikleri görülmektedir. Bu grupların genellikle kendi görüşleri ile paralel görüşlere sahip olan unsurların dışında kalan kesime baskı kurmaya çalıştıkları görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

**Yönetimin Yapısı:** Öğretim kurumlarının yöneticilerini ve yönetimi etkileyen unsurlar arasında okulun içinde bulunduğu toplumu yöneten kamunun yönetim yapısı da yer almaktadır. Bu çerçevede kanun ve mevzuatlar içerisinde artık güncel olmayan veya birbirleri ile çelişen uygulamalara rastlanmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin farklı sorunlar yaşamalarına ve üstleriyle karşı karşıya gelmelerine yol açmaktadır (Erdoğan, 2010).

**Merkez Yönetimi:** Merkez yönetimlerde meydana gelen sorunların, okuldaki yöneticilerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Merkez örgütünde iletişim eksikliğinin yaşanması ve kompleks sistem sebebiyle verilen kararlar ve uygulamalar arasında bazı çelişkiler ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda ise aynı karar merciinden gelen komutların tamamen birbiriyle ters düştüğü görülmektedir. Okul yöneticileri ise söz konusu problemler sebebiyle büyük sıkıntılar yaşamaktadırlar (Celep, 2000).

**İş piyasası:** Eğitim ile ilgili geleceğe yönelik planlamalar ve öngörüler yapılırken, göz önünde bulundurulması gereken unsurlardan biri de ülkenin ihtiyaç duyduğu sektöre uygun istihdam edilebilecek insan gücünün ortaya konulabilmesidir. Eğitim yönetimini yakından ilgilendiren konular arasında öğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin, piyasada sektörel düzeyde ne denli tutunabildikleri ve tercih edilme düzeyleri de yer almaktadır. Fakat bu konunun daha çok üniversite ve mesleki okul yönetimleri ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

## **2.6. Okul Yöneticisi**

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). 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).

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 öngörülmeleyen 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, 2003). Yöneticilerin bağlı oldukları kurumları temsil eden bireyler olmaları sebebiyle sergiledikleri davranışların kurumsal düzeyde olması gerekmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011).

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 gözeteilmesi insan ilişkilerine yönelik nitelikler olarak ifade edilmektedir (Töremen, 2002).

**Teknik Yeterlikler:** Öğretimin süreçleri, işlemleri ve yöntemleri gibi konularda uzmanlık gerektiren bir kavram olarak nitelendirilen teknik yeterlilikler, kişilerin çalışmalarını sürdürdükleri alana göre, somut olarak yapabilecekleri, uzmanlık bilgisine bağlı olan bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra teknik yeterlilikler kapsamında yöneticilerin örgütlerin politikaları, yapıları ve programları üzerindeki etkinliği de yer almaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011).

**Kavramsal Yeterlikler:** Kavramsal yeterlilikler, 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). Bunların yanı sıra örgütü bir bütün olarak görebilme ve duyabilme becerisi olarak da nitelendirilebilmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

## 2.7. İlgili Araştırmalar

### 2.7.1. Yurtiçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Ertürk (2005) tarafından yürütülen “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri” adlı araştırma çalışması kapsamında ilkokullarda ve ortaokullarda görevlendirilen okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları eylemlerin özelliklerinin, kimler tarafından uygulandığının ve gerçekleşme sıklıklarının farklı değişkenlere göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda kadınlara kıyasla erkeklerin ve öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerin daha fazla yıldırma eylemleri sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra en üst yaş grubu olarak belirlenen 53 yaş ve üstü bireylerin de diğer yaş gruplarındaki bireylere kıyasla daha fazla yıldırma eylemi sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Karagöz (2006) tarafından yürütülen “Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler” adlı araştırma çalışmasında yönetim süreçleri açısından ilköğretim okullarında görev alan okul müdürlerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda, okul müdürlerinin; “mesleki kıdem”, “görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı”, “yöneticilik kıdemi”, “yaş” ve “görev yeri” bağımsız değişkenleri çerçevesinde yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde farklılıklar saptanmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde sorun yaşama düzeylerinde mesleki kıdem, yaş, yöneticilik kıdemi ve okuldaki öğretmen sayısı arttıkça düşüş tespit edilmiştir Ancak okul yöneticilerinin yeterliklerinde artış saptanmıştır. Bunların yanı sıra araştırma sonucunda okul yöneticilerinin, yönetim süreçleri ile ilgili olarak yeteri düzeyde eğitim almamaları, üst yöneticilere bağlı olarak sorun yaşamaları ve bazı durumlarda yetkilerini yetersiz görmeleri gibi konularda sorun yaşadıkları ortaya konulmuştur.

Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) tarafından yürütülen, “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırma çalışmasında, okullarda yaşanan sorunların saptanması ve bu sorunların okul ve öğrenci ile ilgili birtakım değişkenlerle beraber değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda, Anadolu liselerinde görev alan okul yöneticilerinin, diğer okullarda görev alan okul yöneticilerine kıyasla yönetsel sorunlarla daha fazla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir.

Argon ve Zafer (2009) tarafından yürütülen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler” adlı araştırma çalışmasında ilköğretim okullarında asaleten ve vekaleten görev alan yöneticilerin iletişim sürecinde karşı karşıya kaldıkları sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda asaleten ve vekaleten görev alan okul

yöneticilerinin okullarda iletişim sürecinde yaşadıkları problemlerinin benzer niteliklere sahip olduğu saptanmıştır.

Aygün (2014) tarafından yürütülen, “Okul Yöneticilerinin Görevlerini Yaparken Karşılaştığı Olumsuz Davranışlar” adlı araştırma çalışmasında, okul yöneticilerinin görev esnasında karşı karşıya kaldıkları olumsuz davranışların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma sonucunda araştırma kapsamına dahil edilen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeteri düzeyde sorumluluk almadıklarından yakındıkları, okul yöneticiliğini erkek mesleği olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra kadın yöneticilerin görev yaptıkları okullarda ayrımcılığa maruz kaldıkları ve önerilerinin dikkate alınmadığı saptanmıştır. Aynı zamanda kadın yöneticilerde, erkek yöneticilere kıyasla okula gitme isteksizliğinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.

### **2.7.2. Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar**

Romi, Lewis ve Roache’ın (2013), “Yönetim ve Öğretmenlerin Baş Etme Stratejileri: Avustralya, Çin ve İsrail Sınıfları” isimli 500 öğretmen ve 222 yönetici ile yaptıkları araştırmalarında yönetici ve öğretmenlerin sorunlarla başa çıkmak için öğüt verme, müzakere etme, dâhil etme, kabul etme ve ödüllendirme gibi yönetim ve teknikleri kullandıkları sonucuna varmışlardır.

Geiger (2000), “8. Sınıfa Kadar Olan Seviyelerde Disiplin ve Yönetimi” isimli araştırmasında, en sık karşılaşılan sorunların öğrencilerin disiplinsizlikleri olduğunu gözlemlemiştir.

Low (2009) tarafından yapılan "Danışmanlık uygulamalarında okullarda karşılaşılan zorluklar" isimli çalışmada danışmanların yaşadığı zorluklar 4 ana başlık altında incelenmiştir: Low, yöneticilerin yaşadığı zorlukları, dahili, harici, sistemsel ve kişisel zorluklar olarak ele almıştır. Dahili zorluklar olarak, öğretmen, öğrenci ve okuldan kaynaklanan sorunlar ele alınmıştır. Harici zorluklar, okul dışındaki sosyo-ekonomik değişimler, popüler kültür, küreselleşme ve sınır ötesi göç hareketlerinde yaşanan toplumsal eğilimler olarak belirtilmiştir. Sistemsel zorluklar başlığı altında bakanlıklar, okullar veya danışma organları tarafından uygulanan rehberlik programları, okul uygulamaları, yöneltme süreçleri ve kaynak planlamasıyla ilgili yaşanan sorunlar ele alınmıştır. Kişisel zorluklar olarak danışmanın bilgi, beceri ve öz ihtiyaçlarından kaynaklanan sorunlar belirtilmiştir.

Alavi, Boujarian ve Ninggal (2012) tarafından yapılan çalışmada liselerde çalışan yöneticilerin danışmanlarının karşılaştıkları zorluklar incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre



araç ve ekipman eksikliği, öğrencilerle iletişimde yaşanan sorunlar, ailelerle iletişimde yaşanan sorunlar, meslektaşlarla iletişimde yaşanan aksaklıklar, danışma odalarının yetersizliği ve fiziki şartlarının kötü olması karşılaşılan ana sorunlar olarak ortaya konmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma Antalya İli Manavgat ilçesi sınırları içerisinde Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılarak araştırılmıştır. Araştırma betimsel bütüncül çoklu durum desenli bir durum çalışmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Durum çalışması bir durumu olduğu gibi betimlemeye, tasvir etmeye çalışan nitel araştırma yöntemlerinden biridir (Yin,2016).

#### 3.2. Araştırma Grubu

Araştırma nitel bir araştırma olduğundan, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacı ile örneklem tekniği olarak olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı örneklem yöntemlerinden benzeşik örnekleme (Şimşek ve Yıldırım, 1999) kullanılmıştır. Araştırmaya Antalya İlindeki okullarda görevli 20 yönetici katılmıştır. Araştırma grubuna ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. 1. Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
Okul Türü	İ	O	O	O	O	İ	O	L	O	O	İ	İ	İ	L	İ	O	O	İ	İ	O
Okuldaki Görev	M	MY	MY	M	M	MY	MY	MY	MY	M	MY	M	MY	MY	MY	M	MY	M	M	M
Cinsiyet	E	K	K	E	E	E	E	E	K	E	E	K	K	E	K	K	E	E	E	E
Yaş	38	30	31	33	41	30	37	35	32	36	36	40	31	40	32	42	37	34	36	35
Kıdem	1	2	1	3	1	3	2	2	2	4	1	1	2	2	1	1	1	2	3	3

İlkokul: İ, Ortaokul: O, Lise: L / Kadın: K, Erkek: E / Müdür: M, Müdür Yardımcısı: MY.

Tablo 3.1’de görüleceği üzere 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.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırma nitel bir araştırma olduğundan görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı 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). Bu tekniğin esnek özelliğinden faydalanabilen araştırmacı aydınlanmak istediği konu hakkındaki soruları istediği kadar derinleştirip ayrıntıya inebilir (Şimşek ve Yıldırım, 1999, s. 65). Buna ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama mevzuatına dayalı belgeler kullanılarak doküman incelemesi yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formu 9 sorudan oluşmaktadır (Ek-4).

Bu araştırmada kullanılacak olan görüşme formu hazırlanırken şu ilkelere dikkat edilmiştir (Şimşek ve Yıldırım, 1999, s. 65).

1. Kolay anlaşılabilir ve odaklı soruların hazırlanması
2. Açık uçlu sorular sorulup, yönlendirmekten kaçınılması
3. Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılması
4. Alternatif soruların ve sondaların hazırlanması
5. Farklı türden soruların yazılması ve soruların mantıklı bir biçimde düzenlenmesidir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Şimşek ve Yıldırım (1999, s. 65) nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve bunun da araştırmanın eldeki verilere uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde etmesini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir. Coffey ve Atkinson (1996) veri analiz sürecinin kapsamlı ve sistematik olması gerektiğini belirtmişlerdir. 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 kategoriler ve yapılar diğer verilerle tekraren karşılaştırılmıştır.

### 3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir. Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği artırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilir.

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 verilecektir. 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 ret edilmiştir. Böylece her iki değerlendiricinin üzerinde anlaştıkları proje başvuru sayısı  $20+4=24$  olmuştur. Gözlenen anlaşma oranı  $Pr(a)=(20+4)/26 = 0,92$  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" değerlendirmesi 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;

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

Kappa katsayısının:

< 0.0 uyumun olmadığını

0.0 ile .20 arasında olması, çok az düzeyde uyumun olduğunu;

.21 ile .40 arasında olması, az düzeyde bir uyumun olduğu;

.41 ile .60 arasında olması, orta düzeyde bir uyumun olduğu;

.61 ile .80 arasında olması, önemli düzeyde bir uyumun olduğu;

.81 ile 1.00 arasında olması ise mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977).

Dolayısıyla mevcut araştırmada değerlendiriciler arasında önemli düzeyde bir uyumun olduğu ve kodlama anahtarının güvenilir olduğu söylenebilir.

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.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. Birinci Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin üst birimlerini İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli eğitim müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığı oluşturmaktadır. Okul müdürleri kurumlarındaki iş ve işlemlerden ilk etapta İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne karşı sorumludurlar.

Tablo 4. 1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki Yönetici veya Çalışanlarla Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler						
	Üslup sorunu (1)	Taraf tutma (2)	Liyakatsizlik (3)	Yazışmalar (4)	Köy Okulu (5)	İlgisizlik/Sorumsuzluk (6)	Sorun Yaşamadım (7)
K1	+	+					
K2				+			
K3							+
K4					+		
K5		+					
K6				+			
K7						+	
K8					+		
K9							+
K10			+				
K11		+					
K12						+	
K13			+				
K14						+	
K15			+				
K16					+		
K17							+
K18						+	
K19	+						
K20						+	

Katılımcılardan 1'i (K19) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadıkları ana sorunun üslup olduğunu belirtmiştir. Yönetici ve çalışanların “ben daha iyi bilirim” tavrında olduğunu, saygısız davrandıklarını ve yardım etme odaklı olmadıklarını belirtmişlerdir.

*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. Örneğin gelen bir yazıyla ilgili ya da doldurulması istenen bir çizelge ile ilgili yanlış yapmamak adına aklınıza takılan bir şeyi soruyorsunuz, sanki size iş öğretircesine, ya da siz hiçbir şey bilmiyormuşçasına bir tavırla saygısızlık yapıyorlar, siz kendinizi ifade etmeye çalıştıkça “git kime sorarsan sor”, “hocam anlamıyon galiba?”, “git şikâyet et o zaman”, “zaten burda işimiz başımızdan aşkın” gibi üslupsuz sözler sarf edebiliyorlar. Bu durum olaylara bir okul müdürü gözünden bakamadıklarından, detayları göremediklerinden, yeterince bilgi sahibi olmadıklarından altta kalmamak adına ortaya çıkan bir durum gibi geliyor. Sözde size açıklama yapmış oluyorlar ama verdikleri cevabın sizin sorduğunuz soruyla yakından uzaktan ilgisi bile olmuyor. Orada yazanı size bir de onlar söylüyorlar. Çünkü bunun dışına çıkıp size açıklama yapacak bilgi ya da nezaket düzeyinde olmuyor bu tip kişiler. Siz de cevapsız kalıp, eninde sonunda yine size doğru gelen neyse onu yapmayı seçiyorsunuz. Bu konularda memurların uyarılması, gerekirse hizmet içi kurslarla eğitilmesi önemlidir.(K19,1)*

3 katılımcı (K1, K5 ve K11) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ndeki yönetici ve çalışanların tarafsız olmadığını, kendilerinden olanı koruyup kolladıklarını, kendilerinden görmediklerine ise zorluk çıkardıklarını ifade etmişlerdir.

*İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan memurlar okulların bir üst kurumu olduğundan kaynaklı kendilerini okul yöneticilerin amiri olduklarını zannediyorlar. Bu konudaki uslupları bazen çok rahatsız edici olabiliyor ki zaman zaman okul yöneticileri ile ilçe memurları arasında kavgalar yaşanmasına neden olmaktadır. Bazen gönderilmiş evraklar gözardı edilmekte yazının elektronik sistemde sayı ve tarihi olduğu halde yazının ilçe MEM e gönderilmediği iddia edilmektedir. Ödüllendirme sisteminin adil işlediğine inanmıyorum. Yöneticiler kendilerine yakın olduğunu hissettiği kişileri ödüllendirmektedir. Daha önce çalışmış olduğum ilçe MEM yöneticisi okul müdürü olarak ödül alması için teklifte bulunacağım öğretmenlerin seçimine müdahale etmiş “kimleri*



*önereceğini biliyorsun değil mi diyerek” kendi düşünce yapısına uygun kişileri önermem gerektiğini dolaylı olarak ifade etmiştir. Diğer taraftan aynı düşünceye sahip olanların yaptığı hatalar görmezden gelinirken farklı düşünceye sahip olanlar hakkında hemen soruşturma açılmaktadır. Bu yüzden okul olarak öğretmenlerin devamını sağlamak gerçekten çok zor olmaktadır. Bu durumda karşı karşıya kalanlar sürekli tayin isteyerek okul değişikliği istemektedir.(K1,1,2)*

*Çalışanın değil, yandaş, arkadaş, kişisel bağlantısı olan yöneticilerin Milli Eğitim Müdürlüklerince desteklenmesi karşılaştığımız en büyük sorundur.(K5,2)*

*3 Eylül 2021 tarihinde Beş Konak Yatılı Bölge Ortaokulu’nda kadrolu müdür baş yardımcısı olarak göreve başladım. Teamüller gereği norm kadrosu boş olan ancak okul müdürlüğüne vekalet etmem gerekirken; kadrosu öğretmen olan ancak müdür vekilliğini yürütenler halen müdürlüğe vekalet etmektedir. Bundan ötürü milli eğitim yönetimine karşı ince bir sitemim var. (K11,2)*

3 katılımcı (K10, K13 ve K15) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nde yönetici ve çalışanların liyakatsiz olduğunu söylemişlerdir. Onlara göre yönetici ve çalışanlar işe hakim değildir. Ayrıca çoğu öğretmen kökenli değildir.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nin 5. Maddesinde liyakata ilişkin; Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

**“MADDE 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır:**

a) Yükseköğretim mezunu olmak.

b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.

c) Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.

ç) Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak.

d) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.

e) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak”.

*İlçe milli eğitim personelinin yeteri kadar ehil çalışanları olmadığını düşünüyorum.(K10,3)*

*Çoğu lisans mezunu değil. Bunun dezavantajını yaşıyoruz. Ast-üst ilişkisini koruyamıyorum.(K13,3)*

*Milli eğitim çalışanlarının büyük bir kısmının öğretmen kökenli olmayışı ve durumlara yaklaşımlarının farklı olması(K15,3)*

2 katılımcı (K2 ve K6) müdürlükle yapılan yazışmalarda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

*Yazışmaların kargaşaya mahal vermeden açık, net, anlaşılır bir şekilde eksiksiz ifade edilmesi gerekmektedir.(K2,4)*

*Bazı resmi yazıların geç gönderilmesi veya gün içinde acil cevap istenmesi işimizi zorlaştırmaktadır.(K6,4)*

Katılımcılardan 3’ü (K4, K8 ve K16) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ndeki yönetici ve çalışanların tüm okulları merkezde kabul ettiklerini, merkezden uzak okullara herhangi bir pozitif ayrımcılık tanınmadığını ya da koşullarının dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir.

*Yapılan bazı etkinliklerde planlama yapılırken köy okullarının şartlarının dikkate alınmaması. (K4,5)*

*İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ndeki yönetici ve çalışanlar olaylara genel bakıp genelleme yapıyorlar oysaki her kurumun kendine has kültürü ve sorunları vardır. Sorunların çözümü aşamasında genellikle kendin çöz bana sorun getirme tavrındalar.(K8,5)*

*Milli Eğitim Müdürlüğü bir evrak ya da başka bir şey istediğinde her okulu merkezdeymiş gibi düşünüp öyle muamele ediyor. Okulların farkı göz önünde bulundurulmuyor. Çalışanlar okul müdürlerine amirleriymiş gibi davranıyorlar bu da değişik sorunlara yol açabiliyor. (K16,5)*

5 katılımcı (K7, K12, K14, K18 ve K20) 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.

*Yapılacak işin son anda ve plansız şekilde bildirilmesi. Sorumluluk almak istemeyip, sorunun okul nezdinde çözülmesini istemeleri. (K7,6)*

*Pek sorun yaşamıyorum çünkü fazla iletişim kurmamaya özen gösteriyorum. Neden dersiniz çoğunlukla sorunlar yeteri kadar ilgi görmüyor. Öncelikle kendim çözmeye çalışıyorum. İl ya da ilçe milli eğitimden içinde bulunduğumuz sorunlarda çözüm beklersek maalesef okul iş ve işleyişi çok aksıyor. (K12,6)*

*Okul yöneticisi olarak son dönemde ilçe yönetiminin sıklıkla değişmesi yapılan organizasyonların ve faaliyetlerin gelişmesi, ilerlemesi ve sonuç almasını sekteye uğratmaktadır. (14,6)*

*Üst düzey yöneticilerin bazı konularda sorumluluk almadan kaçınmaları. Bazı konularla ilgili ellerinde veri olmasına rağmen kolaylık olması adına okullardan isteyerek okulların var olan yazışma yükünü daha da arttırmaları. (K18,6)*

*İlçedeki yönetici ve çalışanların özellikle Milli Eğitim'in sorunları bilmeli, sorunları çözmeye sorumluluk sahibi olmaları. İlçe Milli Eğitim'deki personelin okul müdürleri ile iletişimi düzgün olmalı. (K20,6)*

Yukarıda sıralanan sorunlara karşın sorun yaşamadığını ifade eden katılımcılar da (K3, K9 ve K17) vardır.

*Herhangi bir sorun yaşamadım. (K3,7)*

*Herhangi bir sorun yaşamadım. (K9,7)*

*Okul yöneticisi olarak şu ana kadar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla herhangi bir sıkıntı yaşamadım. (K17,7)*

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici veya çalışanlarla yaşanan sorunlara ilişkin katılımcılardan üç öneri gelmiştir. Bu önerilerden ilki yönetici ve çalışanların *uyarılması, gerekirse hizmet içi kurslarla eğitilmesidir* (K19). İkinci öneri *yazışmaların kargaşaya mahal vermeden açık, net, anlaşılır bir şekilde eksiksiz ifade edilmesi gerekmektedir* (K2). Üçüncü öneri ise *İlçe Milli Eğitim'deki personelin okul müdürleri ile iletişimi düzgün olmalı. (K20)* şeklindedir.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4. 2. Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler				
	İletişim konusunda sorun yaşıyorum. (1)	Eski alışkanlıkları devam ettirmek istiyorlar.(2)	Tecrübesizliğim ve cinsiyetim nedeniyle sorun yaşıyorum. (3)	Beklenti ve taleplerini karşılayamıyorum. (4)	Sorun yaşamadım (5)
K1	+				
K2					+
K3	+				
K4		+			
K5				+	
K6	+				
K7		+			
K8	+				
K9		+			
K10					+
K11					+
K12			+		
K13			+		
K14			+		
K15			+		
K16	+				
K17					
K18		+			
K19		+			
K20				+	

Katılımcıların 5'i (K1, K3, K6, K8 ve K16) öğretmenlerle yaşanan ana sorunlardan birini iletişim sorunu olduğunu belirtmişlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'nde "Eğitim yöneticisi ve eğitim yönetici yardımcısı, görevlendirileceği hizmet içi eğitim faaliyetinin niteliği, kursiyer veya katılımcıların statüleri dikkate alınarak yönetim, koordinasyon, iletişim ve temsil yeteneğine sahip kişiler arasından belirlenir" maddesiyle iletişimin önemi vurgulanmıştır.

*Görevlerine yeni başlayan okul yöneticileri farklı nedenlerden dolayı öğretmenlerle iletişim sorunu yaşamaktadırlar. Okul yöneticileri yapmak istedikleri değişimleri zamana yaymak yerine hemen gerçekleştirmek istemekte bu da öğretmen yönetici arasında iletişim sorunlarının yaşanmasına neden olmaktadır. Yeni göreve başlayan okul yöneticilerinin en önemli eksikliği iletişim becerilerindedir. Okuldaki durum çözülmez bir hal aldığı zaman okul yöneticileri durumu üst amirleri ile paylaşarak onlardan yardım istemektedirler.(K1,1)*

*Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini seminer ve kurslara katılmalarını sağlamaya yönelik çalışma yapılmasını bekliyorum.(K3,8)*

*Görevlerine yeni başlayan yöneticiler genelde idealist olurlar ve her şeyin mükemmel olmasını beklerler bu durumda öğretmenlerden beklentileri artar. Bu noktada kendi öğretmenlik yaptıkları zamanları düşünüp empati kurmalılar. Bakanlık tarafından daha fazla hizmet içi eğitimler verilmeli insan ilişkileri ile ilgili.(K8,8)*

*Görevlerine yeni başlamış okul yöneticileri öğretmenlerle iletişim sorunları yaşıyor Kendini kabul ettirmede zorlanıyor, sorunlar içinden çıkılmaz olduğunda da okulda eski olan yöneticiye kalıyor sorunu çözmek.(K16,1)*

Benzer şekilde 5 katılımcı ise (K4, K7, K9, K18 ve K19) yönetici ve öğretmen arasındaki ana sorunun yerleşik alışkanlıklar olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre kurumda önceden belirlenen kurallara bağlılık, yeniliklere karşı direnç vardır.

*Göreve yeni başlayan yöneticinin kurumda yerleşmiş olan okul kültüründe değişiklik yapmakta zorlanması. Öğretmenlerin eski yöneticiden kalan alışkanlıklarını bırakmakta direnç göstermeleri. Çözüm olarak yeni yöneticinin zamanı kullanarak yeni bir kurum kültürü inşa etmesi.(K4,2)*

*Yeni başlanan bir okulda yabancılık çekme ve benimsenmeme. Özellikle olgun ve yaşlı öğretmenler tarafından. Okul yöneticisi olarak öğretmenlerden yetki olarak üst düzeyde konumlanmak yardımcı olabilirdi. Maaş ve ek ders iyileştirmeleri verilen özveriyi ve sorumluluğu sahiplenme açısından yardımcı olurdu. Mesela okula 4 gün gelen bir öğretmenin müdür ve müdür yardımcısından fazla ek ders alması heves kırıcı bir durumdur.(K7,2)*

*Yaş olarak büyük olan bazı öğretmenlerin tavırları. İş ile alakalı olmaması gereken kalıplaşmış uygulamalar. Yukarıda bahsedilen sorunlarla ilgili uyguladığım yöntemler; taraşız ve doğru iletişim. İş ile ilgili uygulamaların takibi, uyarılar, yönlendirmeler ve işbirliği sağlanması. MEB'den beklentilerim öğretmenlere ve idareye yüklenen bazı evrak işlerinin hafifletilmesi.(K9,2)*

*Göreve yeni başlayan idareciler genellikle yeni olunmasından ve okulun genel havası bilinmediğinden uyum sorunları yaşayabilmektedir. Bu sorunlar zamanla giderilmekle birlikte ilk zamanlardaki uyumsuzluk sonraki süreci nadiren de olsa etkileyebilmektedir.(K17,2)*

*Öğretmenler genelde önceki okul yöneticilerinden memnun olsunlar ya da olmasınlar görevine yeni başlayan okul yöneticilerine karşı olumsuz bir önyargı içinde oluyorlar. Değişim bazılarında stres yaratıyor olabilir. “Bu mu beni yönetecek?” şeklinde bir egoyla hareket eden öğretmenler olabiliyor. Özellikle de bayan yöneticilere karşı böyle olduğunu gözlemliyorum. Kendi adıma şahsen ben buna hazırlıklı oluyorum. Sonuçta sizi tanımıyorlar, kaygıları olabilir. Mümkün olduğunca mütevazı, nezaketli davranmaya çalışıyorum. Bunun yanı sıra olaylar karşısında sahip olduğum bilgi birikimimi ve deneyimlerimi de paylaşmaktan çekinmiyorum. Olaylara yapıcı çözüm önerileri getirmeye, doğru iletişimle her şeyi çözebileceğimize ikna etmeye çalışıyorum. Okulla ilgili alınacak kararlarda genelde öğretmenlerimin düşüncelerini soruyorum, onlara da danışıyorum, düşüncelerinin önemli olduğunu, buna ihtiyacım olduğunu, yalnız hareket etmek istemediğimi hissettiriyorum. Böylece “okuldaki eğitimi öğretimi en iyi şekilde ve birlikte yöneteceğiz” algısı oluşturduktan sonra, öğretmenler de sizin iyi niyet ve donanımınızı da gördükten sonra zaten size güveniyorlar, size yardımcı olmak istiyorlar ve gerçekten saygı duyuyorlar. Yönetimde önemsenmek istiyorlar, sizden takdir görmek istiyorlar, siz onların gözünde işte o zaman bir lider olmaya başlıyorsunuz. Bundan sonraki süreçte okulda bir kurum kültürü, ekip ruhu oluşmaya başlıyor, okulu bir ekip olarak yönetiyorsunuz, kararları birlikte veriyorsunuz ama kumanda masasında oturan ve düğmeye basan okul müdürü oluyor. MEB’den beklentim, yöneticilerini belirlerken bu konuda kariyer ve liyakati ciddi anlamda önemsemesi ve ön planda tutmasıdır.(K19,2)*

5 katılımcı ise hem tecrübesizlik hem de “kadın” cinsiyeti nedeniyle öğretmenlerle orun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Genç ve özellikle kadın yöneticiler diğer öğretmenler üstünde otorite kurmakta zorlanmaktadır.

*Maalesef bazı öğretmenler özellikle kıdemli ve deneyimli öğretmenler yeni göreve başlayan müdür ya da müdür yardımcısının deneyimsizliğinden yararlanarak bu durumu kendileri için fırsat haline çevirebiliyorlar. Özellikle genç ve bayan idarecilere karşı yapıyor bu durum. Göreve yeni başlama sürecinde adapte olana kadar ve iş ve işleyişi öğrenene kadar belli bir zaman alabiliyor. Bu durumda MEB yeni idareciler için oryantasyon eğitimleri düzenleyebilir.(K12,3)*

*Öğretmenlerin yeni yöneticileri tecrübesiz görmesi, bunu tavırlarına yansıtmaları ve fazla ciddiye almamaları, otorite olarak görmemeleri(K13,3)*

*Yeni başlayanlar genel itibariyle evrak işlemlerini bilmemesi ve insan yönetimi konusunda tecrübesiz olması yönetimin işlerinin veya yapılacak yeniliklerin olmasını etkiliyor. Çözüm olarak diğer müdür yardımcıları veya yöneticilerden işler hakkında destek alarak işlerin çözümü bulmaya çalışılmaktadır.(K14,3)*

*Yeni göreve başlandığında işle ilgili bilgi eksikliğin olduğunun öğretmenler tarafından fark edilmesi ve yönlendirilebileceğin düşüncesinin olması. Çözüm olarak hızla işleri öğrenerek adapte olmaya çalışılmalı. Konu ile ilgili Meb in yapabileceği bir şey olduğunu düşünmüyorum.(K15,3)*

*Yeni göreve başlayan okul yöneticisi ilk başta yeni atandığı kurumda öğretmenlere kendini kabul ettirme, güven ve işbirliği konularında sıkıntı yaşamaktadır. Tutarlı ve adaletli bir yönetim anlayışla bu sıkıntılar giderilebilir.(K18,3)*

2 katılımcı (K5 ve K20) öğretmenlerin çok fazla talep ve beklentilerini olduğunu ve bu nedenle yönetici ve öğretmenler arasında sorunlar yaşandığını ifade etmiştir.

*Her öğretmen ayrı birer bireydir. Bu sebeple okul idaresinden farklı beklentileri vardır. Kimi kendisine uygun ders programı ister, kimi iyi sınıf, kimi de derse girmek haricinde başka bir iş yapmamak ister. Okul içinde herkesi memnun etmek de mümkün olmayacağına göre bu taleplerin fazlalığı sebebiyle idare ve öğretmen arasında sorunlar yaşanabilmektedir.(K5,4)*

*Öğretmenlerin idarecilere yeterince değer vermemeleri. Öğretmenlerin daha nitelikli yetiştirilmesi, yeterli sayıda atanması, yapılan ders programlarının öğretmenlerce beğenilmemesi, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde fazla yaptırım gücünün olmaması. Okul idarecilerinin yetkilerinin artırılması ve idarecilerin eğitim öğretim sınıfı dışından olması, liyakat sahibi kişilerin seçilmesi.(K20,4)*

Bunlara karşın 3 katılımcı (K2, K10 ve K11) öğretmenlerle herhangi bir sorun yaşamadıklarını söylemişlerdir.

*Öğretmenlerle herhangi bir sorun yaşamadım. İlk yılım pandemiden dolayı uzaktan eğitimdi. 2. Yılım sorunsuz bir şekilde devam etmektedir.(K2,5)*

*Bana göre sorun yaşanmıyor. MEB'den her daim beklenti yüksek.(K10,5)*

*Gerekli iletişim bilgilerine sahibim. Milli Eğitim yönetiminden kimsenin bilgi, beceri veya yardımına ihtiyacım yok.(K11,5)*

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlara ilişkin katılımcılar şu çözüm önerilerini söylemişlerdir. *Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini seminer ve kurslara katılmalarını sağlamaya yönelik çalışma yapılmasını bekliyorum. (K3). Çözüm olarak yeni yöneticinin zamanı kullanarak yeni bir kurum kültürü inşa etmesi. (K4) MEB'den beklentim, yöneticilerini belirlerken bu konuda kariyer ve liyakati ciddi anlamda önemsemesi ve ön planda tutmasıdır. (K18, K19, K20). Buna ek olarak MEB tarafından daha fazla hizmet içi eğitimler verilmeli insan ilişkileri ile ilgili (K8, K12) önerisi de sunulmuştur.*

Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinin 12. maddesinde “*Öğretmen Hareketlilik Programı; başarısı, iyi uygulamaları, farklı projeleri veya farklı öğrenme ortamları ile ön plana çıkan okulların bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması ile diğer okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin bu okulları ziyaretini sağlamak amacıyla düzenlenir.*” şeklinde öğretmen ve yöneticilerin bilgi ve birikimlerini birbirlerine aktarmaları amacıyla bir uygulama belirtilmiştir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4. 3. Öğrencilerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler			
	İletişim konusunda sorun yaşıyorum. (1)	Disiplini sağlamakta zorlanıyorum. (2)	Beni kabullenmeleri zaman alıyor. (3)	Sorun yaşamadım (4)
K1	+			
K2				+
K3	+			
K4	+			
K5		+		
K6				+
K7	+			
K8		+		
K9				+
K10			+	
K11				+
K12		+		
K13			+	
K14			+	
K15			+	



K16	+			
K17			+	
K18			+	
K19				+
K20			+	

Öğrencilerle yaşanan sorunlardan biri diğer sorularda olduğu gibi yine iletişimdir. 5 katılımcı (K1, K3, K4, K7 ve K16) idare ve öğrenciler arasında iletişim kopukluğu olduğunu ya da iletişimin doğru şekilde kurulamadığını belirtmiştir.

*Özellikle ortaokullarda ve liselerde göreve yeni başlayan okul yöneticileri olumsuz öğrenci davranışlarını kontrol altına almaya çalışmaktadır. Bu konuda da iletişim eksikliği yaşanmakta yeni kuşak öğrencileri anlaşılmayı istemektedir. Aşırı sert kurallara dayanan uygulamalar bu iletişimin önüne geçmektedir. Böyle durumlarda öğrenci idare arasında uyuşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu durumlarda öğrenci davranışları değerlendirme kurulu aktif çalışarak yaşanan sorunlara çözüm yolu bulmaktadır. Diğer taraftan okul yöneticilerin öğrenci velileri ile görüşerek yaşanan sorunları aile ve öğrenci görüşmeleri ile çözmektedir. Okul yöneticileri okul rehberlik servislerinin etkin çalışmasını sağlayarak öğrencilere psikolojik destek sağlamaktadır. Okul yöneticileri çözülmesi zor görülen problemlerin ele alınması noktasında ilçeden destek alabilmektedirler.(K1,1)*

*Öğrenciler ile doğru iletişim teknikleri kullanarak oluşabilecek sorunların önüne geçileceğine inanıyorum. MEB'den beklentim ailelere yönelik eğitimlerin artırılması yönünde.(K3,1)*

*Öğretmenlerin küçük şikayetlerini devamlı idareye iletmeleri. Çözüm olarak nöbetçi öğretmen ve sınıf rehber öğretmenlerini sürece dahil etmek.(K4,1)*

*Öğrencileri tanımadan isimlerini bilmeden göreve başlamak sorunlardan bir tanesi. Çözüm toplum ve öğrenci, veli nezdinde öğretmen ve idaresi statüsünün iyileştirilmesi ve yetki ve yaptırımların artırılması olabilir.(K7,1)*

*Ortaokullarda yeni göreve başlayan okul yöneticileri öğrencilerle iletişimi sağlamak için öğrencileri iyi gözlemleyip kararlı davranışlar sergilemelidir. Velilerle işbirliği yaparak kararlı olursa sorunlar çözülebilir.(K6,1)*

Diğer bir sorun ise tavır ve disiplinsizliktir. Katılımcılardan 3'ü (K5, K8 ve K12) günümüzde değişen öğretmen-öğrenci ilişkilerinden bahsetmiş ve disiplin konusunda sorun yaşadıklarını ifade etmiştir.

*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)*

*Görevlerine yeni başlayan yöneticiler, yöneticilik görevlerinden dolayı zaman zaman derslerine giremeyebilirler bu durumda öğrencilerde derslerine girilmeyeceği ve boş geçeceği algısı oluşur, bunu yenmek için giremediği dersi vakit buldukça telafi etmeli, bakanlık tarafından zamanı etkili kullanma eğitimleri verilmeli.(K8,2)*

*Küçük yaş grubu öğrencileri ile pek sorun yaşanmıyor. Çünkü onların kendilerine ait güzel ve masum bir dünyaları var. Kolay adapte oluyorlar. Fakat büyük yaş grubu öğrenciler müdürün yumuşak ve güler yüzünü fırsata çevirip daha rahat davranabiliyorlar. Yine bu konuda MEB tarafından çeşitli eğitimler verilebilir.(K12,2)*

Öğrencilerle yaşanan sorunların başında ise kabullenmeme gelmektedir. 7 katılımcıya (K10, K13, K14, K15, K17, K18 ve K20) öğrencilerin yeni bir yöneticiyi kabullenmesi zaman almaktadır. Bunun ana nedeni yönetici ve öğrencilerin birbirlerini tanımamasıdır. Ayrıca öğrenciler tanışma aşamasında yöneticilerin sınırlarını öğrenebilmek için kasıtlı şekilde kural ihlallerine başvurmaktadır.

*Öğrencilerin yeni yöneticiyi kabullenmesi zaman alıyor.(K10,3)*

*Çocukların sizi bir yönetici olarak tanımaları zaman alıyor.(K13,3)*

*Öğretmen gibi düşünmeyi bırakana kadar zorluk yaşamaktadırlar. Öğrenci sorunlarında veli ve öğrenciye yaptırımlar yetersiz. Bu konuda MEB değişiklik veya yönetmelik düzenlemesi yapabilir(K14,3)*

*Öğrenciler yeni idarecinin sınırlarını görebilmek için farklı denemelerde bulunmaktadır. İzin veriş, iletişim kurma ve yardımcı olması yönünden birçok yönde denemeler yapmaktalar. Kuralların geçerli olduğunu sıkla belirtmek oldukça önemli. MEB’in yapabileceği bir şey olduğunu düşünmüyorum.(K15,3)*

*Göreve yeni başlayan idareciler tarafından tanınması bile uzun bir zaman alıyor. Kalabalık bir okul olması hainde bu tanıma süresi daha da uzayabiliyor. Herhangi bir sorun halinde öğrencinin sizi ve dolayısıyla tavrınızı kestirememesi*

*öğrencide bir ciddiyetsizlik oluşturabiliyor. Bakanlık bu sorun karşısında okul yöneticilerinin tanıtılması için ve yöneticinin vizyon ve misyonunu anlatması için her sınıf bazında bir kereye mahsus bir ders saati ayrılabilir.(K17,3)*

*Kurum düzenini koruma adına Z kuşağının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında sıkıntı yaşamaktadırlar.(K18,3)*

*Günümüz öğrencilerinin davranışlarında problem olmaması, disiplinsiz davranışlar sergilemesi, buna karşın okul yöneticilerinin yaptırım gücünün olmaması. Velilerin de çocuklarına destek olmaması. Okul idaresini zor durumda bırakıyor. Disiplin yönetmeliğinin öğrenciler üzerindeki etkisi artırılmalı. Cezaların caydırıcı olarak düzenlenmesi.(K20,3)*

5 katılımcı (K2, K6, K9, K11 ve K19) ise öğrencilerle herhangi bir sorun yaşamadığını ifade etmiştir.

*Öğrencilerle bariz bir sorun yaşamadım. Fakat öğrenci sorunlarında izlenecek adımlar konusunda Müdür Bey'den destek alarak uygulamam gereken adımları öğrenip uyguladım (öğrenci cezaları, öğrenci davranış kurulu ve yapması gerekenler gibi durumları öğrendim). Öğrenci sayısının azlığı etkinliklere katılım anlamında genel bir sorun yaratmaktadır.(K2,4)*

*Öğrencilerle çok sorun yaşanmamaktadır çünkü öğrenciler bizlere karşı hem saygılılar hem de çekinmektedirler.(K6,4)*

*Herhangi bir sorun yaşamadım.(K9,16)*

*Çocuklarla veya velilerle ciddi bir problem yaşamadım. Şayet sorun olursa da usulünce çözüyoruz.(K11,4)*

*Öğretmenlerin tam tersine öğrenciler her zaman olumlu ve daha sempatik bir tutum içinde oluyorlar. Çünkü değişim gençlere heyecan veriyor. İlk başta okul yöneticisinin gözüne girmek isteyen bazı öğrencilerin olumlu tavırları sonrasında bir takım olumsuz öğrenci davranışlarına dönüşebiliyor. Öğrenciler belki de burada yeni okul yöneticisinin tavrını- tepkisini ölçüyorlar. Sert, disiplinli bir yönetici mi? Olaylara fazla müdahil olmayan, yumuşak bir yönetici mi? İlk başta koymuş olduğunuz tepki- tutum öğrencilerin gözünde sizin nasıl bir okul yöneticisi olduğunuzu belirliyor. Ben tatlı sert bir müdür olmayı, kuralları belirlemeyi ve disiplini uygulamayı ancak, olabilecek durumlarda ise inisiyatif olarak esnek olabilmeyi önemsiyorum. MEB son yıllarda "müşteri her zaman haklıdır"*

politikası ile öğretmen ve yöneticiyi maalesef biraz pasifize etmiş, neredeyse öğrencileri öğretmenleri yönetecek duruma sokmuştur. Okulda öğretmeni ile sorun yaşayan öğrenci okul yöneticisinden de kendi tarafında olmasını beklemektedir. Bu doğrultuda sorunlarını öğretmenleri ile doğru iletişim kurarak çözmek yerine, okul yöneticisine öğretmenlerini şikayetle gelen öğrenci sayıları artmaktadır. Okul yöneticisi öğretmenin arkasında dursa “siz birbirinizi tutuyorsunuz” algısı oluşmaktadır. Öğretmenin öğrenciye karşı ses tonunun bile şikayet konusu olabildiği, öğretmenin sınıfta öğrenci ne yaparsa yapsın sabırla sınıfta bir sistem değil, öğretmenleri öğrenci gözünde daha itibarlı kılacak, sınıf yönetiminde özgünleştirecek politikalar geliştirilmelidir. (K19,4)

Yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlara ilişkin farklı çözüm ve beklentiler dile getirilmiştir. Okul yöneticileri okul rehberlik servislerinin etkin çalışmasını sağlayarak öğrencilere psikolojik destek sağlamaktadır. Okul yöneticileri çözülmesi zor görülen problemlerin ele alınması noktasında ilçeden destek alabilmektedirler (K1). Velilerle işbirliği yaparak kararlı olursa sorunlar çözülebilir (K4). MEB’den beklentiler ise şu şekilde sıralanmaktadır; MEB’den beklentim ailelere yönelik eğitimlerin artırılması yönünde. (Sağlıklı eğitim öğretiminin sağlanması için MEB’in acilen okul idarecilerinin otoritesini sağlaması gerekmektedir (K5, K20). Bakanlık bu sorun karşısında okul yöneticilerinin tanıtılması için ve yöneticinin vizyon ve misyonunu anlatması için her sınıf bazında bir kereye mahsus bir ders saati ayrılabilir (K17)

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4. 4. Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler				
	İletişim ve adaptasyon sorunu yaşıyorum. (1)	Binaların karışık olması gibi teknik sorunlar yaşıyorum. (2)	Desteklerin yetersiz olduğunu düşünüyorum. (3)	Sorun yaşamadım (4)	Cevap yok
K1	+				
K2				+	
K3				+	
K4	+				
K5					+
K6				+	
K7					+
K8	+				
K9				+	

K10	+				
K11				+	
K12	+				
K13	+				
K14	+				
K15	+				
K16	+				
K17		+			
K18			+		
K19	+				
K20	+				

Yöneticilerin diğer kurum ve kuruluşlarla yaşadıkları sorunların başında yine iletişim gelmektedir. 11 katılımcı (K1, K4, K8, K10, K12, K13, K14, K15, K16, K19 ve K20) 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.

*Eğitim tüm toplumu ilgilendiren bir olgudur. Bu yüzden okul yöneticileri diğer kurum ve kuruluşlarla eşgüdümlü çalışmalıdırlar. Bu konuda başarılı olamayan okullar toplumsal destek sağlayamamakta ve birçok sorunun çözülmesi noktasında yetersiz kalmaktadır. Örneğin okul müdürü muhtar, ilçe belediye başkanı, güvenlik kurumları ile iyi iletişim halinde olmalıdırlar. Okullar birçok fiziki eksikliklerini muhtar ve belediyelere karşılatmaktadırlar.(K1,1)*

*Diğer kurumlarla ilk adaptasyon sorun olabiliyor.(K4,1)*

*Görevlerine yeni başlayan yöneticiler sorumluluk ve mesai konusunda zaman zaman problemler yaşarlar; okulun bir problemini kendisine ait görmeyebilirler veya mesai saati içinde hallolmazsa benden bu kadar diyebilirler. Sorumluluk olarak kendilerini kurumun sahibi olarak görmeli sahiplenmeli, 7/24 mesaiyi benimseyip kurumun ihtiyaçları dahilinden bütün kurumlarla iş birliği içinde olmalılar.(K8.1)*

*Kurumlar yeni yöneticiyi tanımadığı için iletişim eksikliği oluyor.(K10,1)*

*Daha çok belediyeler ile sıkıntı yaşıyor. Örneğin ağaç kesilecek, çevre düzenlenecek v.b size hızlı sıra gelebilmesi için ya bir tanıdık sokmanız gerekiyor araya, ya da defalarca belediyeye gidip gelip yıldırma politikası uygulamanız lazım. Siz idareci olarak tanınana kadar da yine belli bir zaman dilimine ihtiyaç duyuyorsunuz.(K12,1)*

*Kurumlara tam olarak hakim olamıyoruz. Kurumlar arası iş ve işleyişlerin nasıl olduğu ile alakalı bilgilendirme toplantısı yapılabilir.(K13,1)*

*Yeni başlayan yöneticiler diğer kurumlardaki yöneticileri tanımadıkları için işlerin akışı sekteye uğramaktadır.(K14,1)*

*Ram ve halk eğitim merkezleriyle oldukça sık iletişim halinde olunmaktadır. Adaptasyon sürecinde eski iş ve işlemler, yazışma şekilleri gibi yönlere problemler yaşanabilmektedir.(K15,1)*

*Eğitim bütünlük gerektirir. Onun için okul yöneticileri tüm kurumlarla iletişim içinde olmalıdır. Okulların eksikliklerini gidermek için farklı kurumlara ihtiyaç var.(K16,1)*

*Yeni başlayan okul yöneticileri diğer kurum ve kuruluşlar tarafından tanınana kadar bir takım iletişim sorunları yaşayabilirler. Ama zamanla tanışma ziyaretleri düzenleyebilirler, kurum ve kuruluşları okula çekecek iş birliğine yönelik çalışmalar planlayabilirler, nezaket göstererek okullarına davet edebilirler, yaptıkları güzel işlerle okul, ilçe, il sosyal medya hesaplarında görünürlük sağlamaları zamanla onları daha tanınır ve güvenilir kılacaktır. Okul yöneticisinin iletişim şekli diğer kurumlar gözünde okulun imajını belirler. Okul Yöneticisinin doğru kurum ve kuruluşları belirlemesi, açık ve nezaketli ilişkiler kurması, yerinde taleplerde bulunması da son derece önemlidir.(K19,1)*

*Diğer kurum ve kuruluşlardaki yöneticilerin nitelikli kişilerden seçilmemesi, iletişimi güçleştirir. İletişimi iyi olan okul yöneticileri bu tür sorunlar yaşamayabilir.(K20,1)*

Bir katılımcı (K17) diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkilerinin iyi olduğunu buna karşın binalarda bazı teknik eksikler olduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı ise (K18) diğer kurum ve kuruluşların desteklerinin yetersiz olduğunu vurgulamıştır.

*Daha çok sıcak bir karşılama olmamasından ibarettir. Yine bazı kurumlarda kat planının olmaması ya da girişte danışma olmamasından kaynaklı zaman kaybı problem olarak belirtilebilir.(K17,2)*

*Okul mülkiyeti konularında ve yerel yönetimlerin okullara olan desteklerinin yetersizliği konularında sıkıntılar yaşanmaktadır.(K18,2)*

5 katılımcı (K2, K3, K6, K9 ve K11) diğer kurum ve kuruluşlarla bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. İki katılımcı ise (K5 ve K7) bu soruya cevap vermemiştir.

*Eğitim bölgemizdeki kurumların ilgi, anlayış ve yardımlarından dolayı herhangi bir sıkıntı yaşamadım.(K2,4)*

*Herhangi bir sorun yaşamadım.(K3,4)*

*Diğer kurum ve kuruluşlarla resmi işlemlerimiz çok olmadığı için çok sorun yaşanmamaktadır. Sorun yaşadığımızda da yine üst yazı üzerinden sorun çözülmektedir.(K6,4)*

*Herhangi bir sorun yaşamadım.(K9,4)*

*Herhangi bir kurumla diyalogum olmadı. Genelde müdür veya yardımcıları ilgilendiği için şahıs olarak sorun yaşamadım.(K11,4)*

Diğer kurum ve kuruluşlarla yaşanan sorunlara ilişkin sunulan en net öneri ise; Kurumlar arası iş ve işleyişlerin nasıl olduğu ile alakalı bilgilendirme toplantısı (K13) yapılmasıdır. Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'nde 29. maddede “Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile yapılan protokoller ve anlaşmalar kapsamında hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.” denmiştir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 4. 5. Öğrenci Velileri İle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler				
	Öğrenci velilerinin bilgisiz olduklarını düşünüyorum.	Mesai saati dışında iletişime geçmek istiyorlar.	Saygısızlar ve her şeyi şikayet ediyorlar.	Sürekli çocuklarının haklı olduğunu düşünüyorlar	Önceki yönetici ile kıyaslıyorlar.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
K1	+				
K2		+			
K3			+		
K4			+		
K5			+		
K6			+		
K7			+		
K8			+		
K9			+		
K10			+		
K11	+				
K12			+		
K13					+
K14			+		

K15			+		
K16	+				
K17				+	
K18					+
K19				+	
K20				+	

Öğrenci velileri ile yaşanan sorunların en başında şikayet ve saygısızlık gelmektedir. 11 katılımcı (K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K14 ve K15) yaşanan sorunun temelinde velilerin her şeyden şikayetçi olduklarını, öğretmen ve idarecilere yeterli saygıyı göstermedikleri söylemişlerdir.

*Öğrenciyi almaya gelen bir velinin agresif tavırlarına soğukkanlılıkla yaklaştım. İletişim kurmayı reddettiği için çözüm odaklı bir yaklaşım da bulunmak yerine öğrenciyi alarak okuldan gitmesini bekledim.(K3,3)*

*Velilerden şikayetler olabilir. Telefon ya da yüz yüze görüşmelerle sorunlar çözülüyor. İletişim önemli.(K4,3)*

*Okul, öğrenci ve veli üçgeninde sallanan her ayak aksamalara yol açmaktadır. İlgisiz velinin daha da ilgisiz öğrencisi olmaktadır. Sadece “çocuğumun psikolojisini bozdunuz” tavrıyla okula uğrayan veli, yöneticiler için en büyük sorundur.(K5,3)*

*Velilerin bazı kişisel beklentileri veya ayrıcalık beklmeleri işleri zorlaştırmaktadır. Ortak bir yol bulmaya çalışılır sorun çözülemezse çözümsüz kalır.(K6,3)*

*Velilerin öğretmen ve idarecilere yeterli saygınlığı göstermemesi ama herhangi bir sorun olduğunda haberin öğrenci, öğretmen, veliden önce ilçe veya il milli eğitim müdürlüğünden bir “tanıdık” vasıtasıyla araması sorunları özetleyecektir.(K7,3)*

*Görevlerine yeni başlayan yöneticilerin en fazla karşılaştıkları problemler veliler ile olur. Öğrenci devamsızlıkları, akademik başarı ve zorbalık başı çeker. Bunlarla mücadele etmek için ilk olarak önleyici tedbirler uygulanmalı yani sorunu ortaya çıkmasını engellenmeli; devamsızlıklar sıkı takip edilmeli günü gününe veliye bilgi verilmeli, sınavlardan önce kazanımları ölçmek için quizler yapılmalı, zorbalık konusunda rehberlik servisi etkin kullanılmalı, veliler ile empati kurulmalı.(K8,3)*



*Eğitim ğretim hakkında her Şeyi bildiğini dŐŐnen veliler. Çocuğun en ufak problemini çocuğun çözmesi gerekirken okula gelip çözmeye çalışan veliler. Her durumda ğretmeni suçlayan, edeceği Őikayetlerle gözdağı vermeye çalışan veliler. Bu problemlerle doğru ve etkili iletişim kurarak çözüme ulaŐabildim. Bu noktada sabır, veliyi anladığınızı karşıya yansıtma, olması gereken iletişimi sürdürmek oldukça etkili oluyor.(K9,3)*

*Veliler yöneticinin kimliğine bakarak hareket ediyorlar. Etnik kökeni, siyasi kimliği önemli oluyor.(K10,3)*

*Veliler genellikle öğrencileri adına bir Şeyler istemek (güvenlik, ek sınıf ya da sınıf değişikliği v.b) istemek ve bir önceki okul idaresini eleŐtirmek için geliyorlar. Burada okul idaresi kararlı ve kendinden emin konuşarak gerekli duruşu sergilemeli.(K12,3)*

*Genel itibarıyla veli ile kişisel yeterlilik sahibi yöneticiler sorun çözmede başarılı olsa da yönetmeliklere hakimiyet yetersizliğinde veliler ile çatıŐma yaşamaktadırlar.(K14,3)*

*Yeni atanan yöneticinin genç ve kadın olması veliler tarafından ciddiye alınmakta zorluklar yaŐamasına sebep olabilmektedir.(K15,3)*

Yaşanan bir diğer sorun ise her konuda kendi çocuğunu haklı gören, ğretmeni ve yönetimi suçlayan velilerdir. 3 katılımcı (K17, K19 ve K20) herkesin kendi çocuğunu haklı gördüğünü ve direkt karşı tarafı suçlamaya baŐlayıp yapıcı olmaktan uzaklaŐtıklarını belirtmişlerdir.

*Öđrenci velilerin sorunu çözmek yerine kendi çocuklarını temize çıkarma ya da kesinlikle hatalı olmadığına kendilerini inandırmıŐ olarak okula gelmeleri önemli bir sorundur. Yine velinin sosyo-ekonomik durumuna göre takındığı tavır da sıkıntı çıkmasına sebep olabilmektedir. İletišim numaralarının sıklıkla deđiŐmesi ve bizim bundan haberdar edilmememiz de sorun olarak sayılabilir. Bizim uyguladığımız çözüm önerileri genellikle veliyi sakinleŐtirmek ve çocuklarının ocuk olduğunu hatırlayıp hata yapabileceğine kendilerini inandırmak oluyor. Çok sıradan bir konu olsa bile veli Őikayetinin CİMER'e yapılması ve hemen ardından muhakkik gönderilmesi de okul iŐlerinin idarece yapılmasına engel oluŐturabilmektedir.(K17,4)*

*Öğrenci velileri genelde olaylara sadece kendi çocukları açısından bakmayı tercih ederler. Veliye göre okulda en iyi eğitim çocuğunun hakkıdır, her olayda çocuğuna öncelik tanınmalıdır, her durumda çocuğu haklıdır vs. Ne de olsa herkesin çocuğu kendine göre çok özel ve değerlidir. Her veli okul yöneticisinden kendi çocuğunu bireysel olarak çok iyi tanımasını, ona özel muamele yapmasını, olaylarda onu kayırıp kollamasını ister. 700 tane öğrencisi olan bir okul yöneticisinden 700 öğrenci için de bunları yapmasını bekleyen bir veli kitlesi olduğunu düşünür musunuz? Hangi birine bunu yapabilir? Birine yapsa diğeri bu durumu yanlı olmakla eleştirir zaten. İşte bu durumda velilerin özeleştirel ve empatik olması çok önemli. Böyle durumlarda ben bunu sağlamaya çalışırım. Mesela bir sorun veya şikayet söz konusu ise, karşıdaki veliye önemli olduğunu hissettirerek onu sakinlikle dinlerim, “sizi anlıyorum” diyerek veliye güven veren bir yaklaşım sergilerim, bana karşı açık ve dürüst olmaya teşvik ederim. Empati kurdurmaya, aynı durum kendi başına gelse, ya da aynı şeyi başkası onun çocuğuna yapsa nasıl davranırdı? diye duygu ve düşüncelerini harekete geçirmeye çalışırım. Sonuçta kendi kendine olayları çözümlemesini sağlarım. Tüm haklılığına inanarak, hiddetle gelen veliler bile sonunda teşekkür ederek çayımı içer ve sorunlarını kendileri çözerek giderler. Yani sağduyulu, sakin ve empatik olmak çözümde önemli rol oynar.(K19,4)*

*Günümüz velileri çocuklarına hata yapmama konusunda çok güven duymalarından, çocuğun okuldaki yaşadığı sorunlarda okul idaresine inanmayışı. Öğretmen ve evli, öğrenci arasında yaşanan herhangi bir olumsuz durumda okul yöneticilerinin zor durumda kalması. Gereksiz, asılsız CİMER gibi yerlere yapılan şikayetlerin okul yöneticilerinin zamanlarını boşa harcamalarına neden olmaktadır. Bu tarz olaylar yöneticinin şevkini kırmaktadır.(K20,4)*

Yaşanan diğeri bir sorun ise bilgisizliktir (K1, K11 ve K16). Burada sorunun kaynağı yöneticilerin görev aldıkları okulu, okul çevresini, velilerin sosyo-ekonomik durumunu bilmemeleridir.

*Okul yöneticileri okul çevresi yani veliler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu bilgiler veli yönetici arasındaki iletişimde önemli bir role sahiptir. Okul yöneticileri velilerin sosyo ekonomik düzeylerini eğitim düzeylerini bilmek zorundadır. Genel anlamda göreve yeni başlayan yöneticinin sorunu iletişim becerisi eksikliği üzerinedir.(K1,1)*

*Okulun geçmişi ile ilgili sorunlar var. Onları da bugüne kadar karşılaştığımız sorunları yapıcı olarak çözdük.(K11,1)*

*Okul yöneticileri okulun olduğu sosyal çevreyi iyi tanımalı, velileri, ekonomik yapıyı iyi bilmelidir.(K16,1)*

Katılımcılardan 1'i (K2) velilerin mesai saati dışında iletişim kurma isteklerini söylerken, 2 katılımcı ise önceki yönetici ile kıyaslanma konusunda sorun yaşadığını ifade etmiştir.

*Mesai saatleri dışında aranmamı dile getirmek dışında velilerimiz ile herhangi bir sorun yaşamadım.(K2,2)*

*Yeni yöneticilerin otorite olarak kabul edilmesi zaman alan bir durum. Eski yönetici ile kıyaslama yapılıyor.(K13,5)*

*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 diyalogla bu süreç aşılmaktadır.(K18,5)*

Öğrenci velileri ile yaşanan sorunların çözümü için *Bunlarla mücadele etmek için ilk olarak önleyici tedbirler uygulanmalı yani sorunu ortaya çıkmasını engellenmeli; devamsızlıklar sıkı takip edilmeli günü gününe veliye bilgi verilmeli, sınavlardan önce kazanımları ölçmek için quizler yapılmalı, zorbalık konusunda rehberlik servisi etkin kullanılmalı, veliler ile empati kurulmalı (K8). Buna ek olarak yönetici sağduyulu, sakin ve empatik olmalı (K19). Bu sorunda okul idaresine düşen bir diğer görev ise kararlı ve kendinden emin konuşarak gerekli duruşu (K12) sergilenmesidir.*

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Tablo 4. 6. Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler						
	Plansızlık ve zamansızlık konusunda yaşadım. (1)	Projelerle ilgili sorun yaşadım (2)	Prosedürle ilgili sorun yaşadım. (3)	Bütçe konusunda sorun yaşıyorum. (4)	Bakanlık çalışanları liyakatsiz. (5)	Sorun yaşamadım (6)	Cevap yok
K1							+
K2						+	
K3						+	
K4	+						
K5		+					

K6						+	
K7	+						
K8						+	
K9							+
K10						+	
K11						+	
K12			+				
K13		+					
K14					+		
K15				+			
K16			+				
K17				+			
K18				+			
K19					+		
K20				+			

Bakanlık düzeyinde yaşanan sorunlardan ilki plansızlık ve zamansızlıktır .

*Bakanlığın yaptığı bazı uygulamalarda bütün yük okul müdürlerine kalabiliyor.*

*Pratik çözümler ve inisiyatif almak gerekiyor. (K4, 1)*

*Plansızlık ve zamansızlık. Yerel imkanların ne olduğundan habersiz yapılmaya kalkılan proje ve planlamalar eksik kalmaktadır.(K7,1)*

Diğer sorunlar ise projeler (K5 ve K13) ve prosedürlerdir (K12 ve K16). 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.

*Bakanlık düzeyinde alt yapısı hazırlanmadan başlatılan her proje gerek maddi kaynak gerekse iş yükü bakımından yöneticilere yüküdür.(K5,2)*

*Bakanlıktan gelen projelerin her okula uygun olmaması, ancak çocuklara uygulamak zorunda olmak(K13,2)*

*Genellikle teftiş zamanı ve tutulması gereken evraklar ile ilgili sıkıntılar oluyor. Yine bu konuda da bakanlığın aksaklığa meydan vermemek adına iyi bir eğitim vermeleri gerekmektedir.(K12,3)*

*Bakanlık sürekli değişiklik yaptığı için takip etmek zor oluyor. Bu değişikliklerin de bazı kişilere özel yapıldığını düşünüyorum.(K16,3)*

Yöneticilerin yaşadığı bir diğer sorun ise bütçedir. Katılımcılardan 4'ü (K15, K17, K18 ve K20) hem mesai ücreti hem de okullardaki imkanlar açısından bütçelendirme sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

*Okulda 2 ve 6 saat derse girme zorunluluğu, daha uzun saat çalışıp ek dersin yakın ücrette olması, 5 sene gibi uzun bir süre görev yeri değiştirememe(K15,4)*

*Bakanlık düzeyinde yaşadığımız sıkıntılar daha çok sahadaki problemlerle uğraşırken sistem üzerinden bazı faaliyet raporlarının girişinin yapılmasının istenmesidir. İlgili ilgisiz pek çok evrak sistem üzerinden kayıt altına alınmaktadır. Okulların fiziki yapısını düzeltilmemesi, en basitinden hala akıllı tahta olmadan ders işlenmesi eğitsel açıdan büyük bir eksikliklerdir. Zorunlu olarak girdiğimiz altı ders saati bazen idari işlerimizi, veli görüşmelerimizi ve bir vaka anında müdahalemizi engellemektedir.(K17,4)*

*Bakanlık tarafından okullara ayrılan bütçelerin yetersizliği konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.(K18,4)*

*Okul yöneticileri bakanlıkla çok fazla iletişim kurma ihtiyacı hissetmedikleri için sorunlar yaşanmamaktadır. Okullara yeterli bütçe verilmesi, okullara gerekli personel, hizmetli, memur vb. verilmesi.(K20,4)*

Yöneticilerin yaşadığı diğer bir sorun ise liyakatsizliktir. Bu sorun diğer kurumlarla ilgili cevaplarda da tespit edilmiştir. 2 katılımcıya (K14 ve K19) göre çalışanlar prosedürlere hakim değildir.

*Bakanlık nezdinde kendi yetkilerini kullanma ve ihtiyaç, istek ve yöntem konusunda prosedürleri bilmedikleri için işlerin çözümü konusunda aksaklıklar ile karşılaşmaktadır.(K14,5)*

*Kariyer ve liyakatlerinin yeterince dikkate alınmaması sorun olmaktan daha çok üzücüdür. Diğer bir husus olarak, Hizmet içi yetiştirme faaliyetlerinin daha nitelikli ve kapsamlı olması, özenli ortamlarda sunulması özendirici olması bakımından bir çözüm önerisidir.(K19,5)*

6 katılımcı (K2, K3, K6, K8, K9 ve K10) sorun yaşamadığını söylerken 2 katılımcı (K1 ve K9) ise bu soruya cevap vermemiştir.

*Bakanlık düzeyinde bir sorun yaşamadım.(K2,6)*

*Bir sorun yaşamadım(K3,6)*

*Bakanlık düzeyinde sorun yaşanmamaktadır çünkü onların bizden beklentileri yerine getirilmektedir.(K6,6)*

*Bakanlık düzeyinde karşılaşılabilecek problemler sınırlıdır çünkü silsile olarak çözüme yönelik ilçe ve il müdürlükleri öncelik olmaktadır.(K8,6)*

*Sorun yaşanmıyor.(K10,6)*

*Problem yaşamadım.(K11,6)*

Bakanlık düzeyinde yaşanan sorunlar için sunulan ilk çözüm önerisi bakanlık çalışanlarının pratik çözümler sunması ve inisiyatif almasıdır (K4). Buna ek olarak okullara yeterli bütçe verilmesi, okullara gerekli personel, hizmetli, memur vb. verilmesi (K20) önerileri de sunulmuştur. Ayrıca hizmet içi yetiştirme faaliyetlerinin daha nitelikli ve kapsamlı olması, özenli ortamlarda sunulması özendirici olması bakımından bir çözüm önerisidir (K19).

#### 4.7. Yedinci Alt Problemler İlişkin Bulgular

Tablo 4. 7. Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler					
	İletişim kurma konusunda sorun yaşadım. (1)	Rehberlik etmelerini ve motivasyonu yükseltmelerini bekledim. (2)	Okula hakimiyet kuramadan denetim geçirdim. (3)	Sorun Yaşamadım (4)	Denetçi ile karşılaşmadım (5)	Cevap yok
K1	+					
K2					+	
K3				+		
K4				+		
K5						+
K6				+		
K7					+	
K8		+				
K9				+		
K10				+		
K11					+	
K12		+				
K13		+				
K14					+	
K15			+			
K16	+					
K17				+		
K18		+				
K19			+			
K20			+			

Eğitim denetçileri ile yaşanan sorunlarda da iletişim sorunu dikkat ekmektedir. 2 katılımcı (K1 ve K16) denetçilerin üslup sorunları olduğunu ve sağlıklı iletişim kuramadıklarını belirtmişlerdir.

*Yine ana konu iletişim. Göreve yeni başladım ve ilk denetimim bakanlık müfettişleri tarafından yapıldı. Şunu getir, bunu getir emir verici cümleler ve gergin ortam. Amaç ne anlayamadım. Benden istedikleri bazı şeyleri ilk defa duyuyordum. Evet eksiklikler vardı ama tamamlanamayacak düzeyde değildi ve istemeyerek tamamladım.(K1,1)*

*Müfettişlerin emir veren getir götür yap gibi cümleleri ve davranışları çok sinir bozucu. Üsluplarında sıkını var.(K16,1)*

Katılımcılardan 4'ü ise (K8, K12, K13 ve K18) denetçilerin rehberlik ve motivasyon konusunda destek olmaları gerektiğini ancak tam tersi yönde tavır aldıklarını ifade etmişlerdir.

*Eğitim denetçileri tarafından denetlenmek yöneticileri zor durumda bırakan bir mevzudur. Bazen bilmediği bir konuda denetleme ani bir denetleme gelebiliyor. Bunların yerine denetlemeden önce rehberlik yapıp daha sonra denetleme yapılmalı.(K8,2)*

*Tutulan evraklar da sıkıntılar olabiliyor. Yine bu konuda yol gösterici bir eğitim verilmeli.(K9,2)*

*İşi öğrenene kadar denetçiden ok rehber olmaları önemli.(K13,2)*

*Yeni göreve başlayan okul yöneticileri genelde daha azimli, daha hırslı ve çalışkan olmaktadır. Eğitim denetçilerinin denetimleri sırasında yapılan gereksiz eleştiriler motivasyonun düşmesine neden olmaktadır. Bunu durumu ortadan kaldırmak adına eleştirilerin yanında iyi örneklerinde takdir edilmesi gerekmektedir.(K18,2)*

3 katılımcı (K15, K19 ve K20) denetçilerle yaşanan ana sorunun henüz okula hakim olmadan denetim yapıldığını ve bu nedenle denetçilere tam ve doğru cevapları veremediklerini belirtmiştir.

*Okula tam hakimiyet sağlanamadığından bazı sorulara eksik cevap vermeye neden olması.(K15,3)*

*Eğitim denetçileri genelde karşısındaki okul yöneticisinin donanım ve kapasitesi hakkında en ufak bir bilgi sahibi bile olmaksızın okul yöneticisine üstten bakmaya ve eleştirmeye meyilli oluyorlar. Yöneticiye rehberlik değil de öğretmenlik yapmaya çalışıyorlar. Kendilerini açık bulmaya gelmiş, isterlerse seni cezalandırmaya yetkili bilirkişi pozisyonuna sokuyorlar. Bu tutumları açık iletişim*

*kurmayı ve sağlıklı bir rehberlik için yöneticinin taleplerini ortaya koymasını engelleyebiliyor. (K19,3)*

*Gelen denetçilerin okul yönetimi değerlendirirken okulun bulunduğu çevre, veli profiline göre değerlendirmeleri, okul idaresine rehberlik yapmaları, onları motive etmelidir.(K20,3)*

8 katılımcı (K3, K4, K6, K9, K10, K17, K19 ve K20, 4) denetçilerle ilgili bir sorun yaşamadığını ifade ederken, 4 katılımcı (K2, K7, K11 ve K14, 5) henüz bir denetçi ile karşılaşmadığını söylemiş, 1 katılımcı (K5) ise bu soruya cevap vermemiştir.

Eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar denetçilerin kişisel özellik ve tavırlarından kaynaklandığı için katılımcılar tarafından çok fazla çözüm önerisi sunulamamıştır. Sunulan tek öneri denetçilere *hizmet içi eğitim* (K12) verilmesidir.

#### **4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Tablo 4. 8. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Çalışan Yöneticiler veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

Katılımcılar	Görüşler				
	Üslup ve iletişim kurma konusunda sorun yaşadım. (1)	İşleyiş konusunda sorun yaşıyorum. (2)	Sorun yaşamadım. (3)	İletişim Kurmadım. (4)	Cevap Yok
K1					+
K2				+	
K3			+		
K4		+			
K5					+
K6	+				
K7				+	
K8	+				
K9				+	
K10			+		
K11				+	
K12	+				
K13	+				
K14		+			
K15			+		



K1 6			+		
K1 7			+		
K1 8		+			
K1 9			+		
K2 0		+			

Katılımcıların İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışan ve yöneticileri ile yaşadıkları sorunlar 2 başlık altında toplanmaktadır; üslup ve işleyiş. Katılımcılardan 4'ü (K6, K8, K12 ve K13) üslup konusunda sorun yaşadıklarını, ast-üst arasında mobbing olduğunu, yeterli düzeyde ve sağlıklı iletişim kuramadıklarını belirtmişlerdir.

*Bazen üslup sıkıntısı yaşanabiliyor. Bizlerin de öğretmen olduklarını unutabiliyorlar ast üst ilişkisi açısından mobbing yaşanabiliyor.(K6,1)*

*İlçe milli eğitim müdürlüğü yönetici ve çalışanlarıyla yaşanan problemlere benzerdir.(K8,1)*

*Bu soruda da yine ilk soruda verdiğim cevap gibi öncelikle sorunu kendim çözmeye çalışıyorum. Fazla iletişim halinde olmamak daha çok tercih ettiğim bir durum.(K12,1)*

*Muhatap olacağımız kişilerle iletişime geçmek zor oluyor.(K13,1)*

4 katılımcı ise (K4, K14, K18 ve K20) işleyiş konusunda sorunlar yaşandığını ifade etmiştir. Hem yeni yöneticilerin tecrübesiz olması hem de İl Milli eğitim Müdürlüğü'ndeki çalışanların mevzuata yeterince hakim olmamaları sorunlara neden olmaktadır. Buna ek olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yönlendirilen projeler de ek yük oluşturmaktadır.

*Bakanlığın yaptığı projelere ek olarak başka projeleri İl Milli Eğitim hazırlayınca ek yük oluyor.(K4,2)*

*Kişi İl Milli Eğitim kurumundaki yöneticileri tanımaması ve yönetmelikleri bilmemesi bazı aksaklıkların yaşanmasına neden olabileceğini düşünüyorum.*

*Yeni göreve başlayan okul yöneticileri deneyimsiz ve tecrübesiz olduklarından ilk başta sıkıntılar yaşamaktadır. Göreve başlamadan önce eğitime alınarak mevzuat, işleyiş, okulda karşılaşılabilecek sorunlar hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.(K14,2)*

*Okulun ihtiyaçlarında ilçe milli eğitimden ve il milli eğitimden gerekli desteği almasında yardımcı olmaları. Yöneticilerin işinin ehli olması ve bölümlerine hakim olmaları. (K18,2)*

Katılımcılardan 6'sı (K3, K10, K15, K16, K17 ve K19,39) herhangi bir sorun yaşamadıklarını, 4 katılımcı (K2, K7, K9 ve K11,40) Şu ana kadar İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişime geçmesine gerek olmadığını söylemiş ve 2 katılımcı (K1 ve K5) bu soruya cevap vermemiştir.

*Şahsen görev yaptığım Antalya için düşündüğüm zaman İl Milli Eğitim Müdürlüğünün çalışanları her zaman son derece yardımcı olmaya çalışan, iletişim şekilleri nezaketli kişilerdir. Bazı üst yöneticiler okul yöneticilerine karşı son derece dostane ve güven verici tutumda olsalar da azınlıkta bir kısım mesafeli ve geçiştirme tutumunda davranabilmektedir. İletişime kapalı bu tip üst yöneticiler okul yöneticisine üstü kapalı şekilde "sorun ya da talep istemiyorum" mesajı vermektedirler. Okul yöneticisi de kendini anlamaktan uzak bu tip bir üst yönetici ile gerektiğinde bile iletişim kurmaktan kaçınmaktadır ya da çekinerek davranmaktadır. Üst yöneticilerimizin okul yöneticilerinin sorunlarına daha empatik ve çözümçül yaklaşımları için, yeterli bir süre okul yöneticiliği yapmış olmaları da son derece önemlidir. (K19,3)*

*Direkt olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki personeller ile karşılaşmadığım için bir düşüncem yok. (K7,4)*

*İl Milli Eğitim Müdürlüğü'yle doğrudan veya dolaylı herhangi bir görüşmem olmadığı için problem de yaşamadım doğal olarak. (K11,4)*

İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yöneticiler veya çalışanlar ile yaşadıkları sorunların çözümü için üç öneri sunulmuştur. Bu önerilerden ilki; göreve başlamadan önce eğitime alınarak mevzuat, işleyiş, okulda karşılaşılacak sorunlar hakkında bilgilendirme yapılmalıdır (K18). Diğer öneri Yöneticilerin işinin ehli olması ve bölümlerine hakim olmaları (K20). Son öneri ise, üst yöneticilerimizin okul yöneticilerinin sorunlarına daha empatik ve çözümçül yaklaşımları için, yeterli bir süre okul yöneticiliği yapmış olmaları da son derece önemlidir (K19).

#### **4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Tablo 4. 9. Diğer Yöneticiler ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular

	Görüşler
--	----------

Katılımcılar	İletişim sorunu yaşıyorum. (1)	Diğer Yöneticiler iş birliği yapmıyor. (2)	Diğer yöneticiler beni kabullenmekte zorluk yaşıyor.(3)	İş yapma tarzının değişmesini istemiyorlar. (4)	İş yapışma müdahale ediyorlar. (5)	Sorun yaşamadım. (6)	Cevap yok
K1	+						
K2	+						
K3						+	
K4		+					
K5							+
K6		+					
K7		+					
K8		+					
K9				+			
K10		+					
K11							
K12		+		+			
K13							+
K14					+		
K15					+		
K16					+		
K17	+						
K18			+				
K19			+				
K20	+						

Diğer yöneticilerle yaşanan sorunların başında iş birliği gelmektedir. 6 katılımcı (K4, K6, K7, K8, K10 ve K12) ana sorunun iş birliği alanında yaşandığını, tecrübeli yöneticilerin yeni yöneticilere yardım etmeye istekli olmadığını, birlikte hareket etmek yerine kendilerine göre hareket etmelerini istediklerini belirtmişlerdir.

*Koordinasyon gereken durumlarda iş birliği yapılabilir. Bazı vakitlerde diğer yönetici iş birliği yapmak istemiyor.(K4,2)*

*Her yöneticinin yöneticilik becerisi farklı şekildedir bazı yöneticiler her yöneticinin kendisi gibi davranmasını istememektedir.(K6,2)*

*Diğer yöneticilerle ilgili sorunlar yapılacak işlerle ve işlerin nasıl yapılacağını bilmekten kaynaklanıyor. Tecrübeli bir yönetici veya yardım etmeye istekli biri olmadığında her şeyi kendi başımıza, başka okullara sorarak yapmak zorunda kalıyoruz.(K7,2)*

*Okul yöneticiliğinde en önemli unsur karşılıklı sevgi, saygı ve empatidir. Okulda çalıştığınız diğer yönetici arkadaşlarla adil bir görev ve sorumluluk paylaşımı yapılmazsa bu zaman zaman çatışmalara sebep olur. Ekip çalışması demek birbirinin açığını kapatmak demektir fakat zaman zaman ekip içinde açık arayan*

*yönetici arkadaşlar da olabiliyor, çatışmak yerine uzak durmak sorumluluk alanına çekilmek bence en mantıklısı.(K8,2)*

*Alt üst ilişkisi görev paylaşımı gibi sorunlar olmakta. Herkes yerini görevini bilse sorun çözülür.(K10,2)*

*Özellikle aynı bölgede çalışan yöneticiler ile kimi zaman birlik ve beraberlik içinde olan davranışlar sergilenmemektedir. Bu durumu idareciler olarak aşabilirsek çok daha verimli olacağını düşünmekteyim.(K12,2,4)*

Diğer bir sorun alanı ise diğer tüm sorularda da görüldüğü üzere iletişimdir. Göreve yeni başlayan yöneticiler diğer yöneticilerle iletişim kurmakta zorlanmaktadır.

*Göreve yeni başlayan okul yöneticileri eğitim bölgeleri okul yöneticileri ile koordineli çalışma noktasında sıkıntı yaşamaktadırlar. Yaş farkından kaynaklı düşünce farklılıkları da bu anlaşmazlıkların nedenlerinden biridir. (K1,1)*

*Diğer yöneticiler ile iletişim sorunları yaşadım illaki. Sebebi ise pandemi kaynaklı olsa gerek herhangi bir yöneticilik semineri/egitimi tabi olmamandan ötürü. Bazı şeyleri bildiğim var sayılması üzerine tolere edilesi şeyler. Gerek Müdür Bey gerekse çevre okul yöneticileri her türlü iş ve işleme tecrübeleriyle tarafıma destek oldukları için sorun yaşamadım.(K2,1)*

*Diğer yöneticilerle iletişim sıkıntıları giderilirse herhangi bir sorun kalmayacaktır.(K17,1)*

*Okul yöneticilerinin sorunlarında diğer okul müdürlerinin yardımcı olmaması, iletişim sorunu. (K20,1)*

Katılımcılardan 2'si (K18 ve K19) kendilerini kabul ettirme sorunu yaşadıklarını söylemişlerdir. 2 katılımcı (K9 ve K12) ise iş yapma tarzı konusunda sorun yaşamaktadırlar.

*O kurumun çalışanı ve yöneticisi olma adına kurumdaki diğer yöneticilere kendini kabul ettirme konusunda sıkıntı yaşanmaktadır.(K18,3)*

*Görevine yeni başlayan bir okul yöneticisi, aynı düzeydeki diğer yönetici arkadaşları tarafından kucaklayıcı ve kabul gören bir tutumla karşılanmak ister. Çünkü kendini o camiaya ait hissetmeye ihtiyacı vardır. Ama okul yöneticilerimizin çocuğunun maalesef bu tip ilişkilerden yoksun olduğunu görüyorum. Sosyalleşmek ve ortak bir şeyler yapmak, aynı meslek mensubu kişiler için bir ihtiyaçtır ama ne yazık ki asosyallik daha ön planda. Okul Yöneticilerini*

*bu alanlarda daha sosyal, istekli ve girişken yapmaya yönelik il milli eğitim müdürlükleri, genel müdürlükler, hatta MEB düzeyinde nitelikli ve kaliteli etkinlikler, toplantılar, geziler, eğitimler hatta tatiller düzenlenebilir. Ancak, nitelikli ve kaliteli olması gerçekten çok önemlidir. Bir okulda, sınıf ortamında, okul yöneticilerini öğrenci sıralarına oturtarak düzenlenen etkinlikler onlarda değer duygusundan daha çok değersizlik algısı yaratmaktadır.(K19,3)*

*İş yapma tarzı açısından farklılıklar ilk başlarda zorluk yaratabiliyor ancak yöneticiler birbirini tanıdıkça bir ora yol bulunuyor. Bu noktada iletişim yine önemli.(K9,4)*

*Sorunları yazarsak kitap yazarım herhalde. Sabırla bekliyorum ve mümkün mertebe yapıcı olmaya çalışıyorum.(K12,4)*

3 katılımcı (K14, K15 ve K16) diğer yöneticilerin kendilerine müdahalede bulduklarını, özellikle yaş farkı nedeniyle tahakküm altına alınmak istediklerini ve angarya işlerin kendilerine yaptırılmaya çalışıldığını belirtmişlerdir.

*Yeni yöneticiler diğer yöneticileri tanımaması ve yönetmeliklere hakim olmaması sorunların başında gelmektedir. Çözüm için işlemleri bilen bir başka yönetici desteği ile yapılabilir.(K14,5)*

*Yeni olunması nedeniyle diğer yöneticilerinin kıdemli olması ve bunu hissettirmesi, sık müdahale edilmesi, yaş farkı, farklı eğitim anlayışına sahip olma, işleri düzenli bölüşülmemesinden dolayı yeni yöneticinin daha çok çalışmak ve angarya işleri yapmak zorunda kalması.(K15,5)*

*Görevinde daha eski olanların genellikle şöyle yap, böyle yap, şöyle davran gibi tavsiyeleri sinir bozucu olabiliyor.(K16,5)*

Bir katılımcı (K3) diğer yöneticilerle sorun yaşamadığını söylerken, 2 katılımcı (K5 ve K13) ise soruya cevap vermemiştir.

Tablo 4. 10. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler

Tema	Alt Tema	f
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki	Üslup sorunu (2)	20
	Taraf tutma (2)	

Yönetici veya Çalışanlarla Yaşanan Sorunlar	Liyakatsizlik (3)	
	Yazışmalar (2)	
	Köy Okulu (3)	
	İlgisizlik/Sorumsuzluk(5)	
	Sorun Yaşamadım (3)	
Öğretmenlerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular	İletişim Konusunda Sorun Yaşıyorum. (5)	20
	Eski Alışkanlıkları Devam Ettirmek İstiyorlar(5)	
	Tecrübesizliğim ve Cinsiyetim nedeniyle sorun yaşıyorum.(5)	
	Beklenti ve Taleplerini Karşalayamıyorum(2)	
	Sorun Yaşamadım(3)	
Öğrencilerle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular	İletişim Konusunda Sorun Yaşıyorum.(5)	20
	Disiplini Sağlamakta Zorlanıyorum(3)	
	Beni Kabullenmeleri Zaman Alıyor (7)	
	Sorun Yaşamadım (5)	
Diğer Kurum ve Kuruluşlar ile Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular	İletişim ve Adaptasyon Sorunu Yaşıyorum. (11)	20
	Binaların karışık olması gibi Teknik Sorunlar Yaşıyorum1	
	Desteklerin Yetersiz Olduğunu Düşünüyorum(1)	
	Sorun Yaşamadım(5)	
	Cevap Yok (2)	
	Öğrenci Velilerinin Bilgisiz Olduklarını Düşünüyorum(3)	20

Öğrenci Velileri İle Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular	Mesai Saati Dışında İletişime Geçmek İstiyorlar(1)	
	Saygısızlar ve her şeyi şikayet etmek istiyorlar(11)	
	Sürekli Çocuklarının Haklı Olduğunu Düşünüyorlar(3)	
	Önceki Yönetici İle Kıyaslıyorlar(2)	
Bakanlık Düzeyinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular	Plansızlık ve Zamansızlık Konusunda Sorun Yaşadım(2)	20
	Projelerle ilgili sorun yaşadım(2)	
	Prosedürlerle ilgili sorun yaşadım(2)	
	Bütçe Konusunda Sorun Yaşıyorum(4)	
	Bakanlık Çalışanları Liyakatsiz(2)	
	Sorun Yaşamadım(6)	
	Cevap Yok(2)	
Eğitim Denetçileri ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular	İletişim Kurma Konusunda sorun yaşadım.(2)	20
	Rehberlik etmelerini ve motivasyonu yükseltmelerini bekledim(4)	
	Okula hakimiyet kurmadan denetim geçirdim(3)	
	Sorun Yaşamadım.(6)	
	Denetçi ile karşılaşmadım.(4)	
	Cevap Yok (1)	
İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Çalışan Yöneticiler veya Çalışanlar ile Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular	Üslup ve iletişim kurma konusunda sorun yaşadım.(4)	20
	İşleyiş Konusunda Sorun Yaşıyorum.(4)	
	Sorun Yaşamadım.(6)	
	İletişim Kurmadım.(4)	
	Cevap Yok.(2)	

	Kötü kullanım nedeniyle araç gereç zarar görüyor.(3)	
	Prosedürlere hakim değilim.(2)	



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

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. Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre genel olarak çalışanlar, kendilerinin çalıştığı kuruma vermiş olduğu emek, zaman gibi katkılar ile bunun karşılığında kurumdan elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak çalıştıkları ortamda kendilerine adil davranılıp davranılmadığına karar verirler. Bu karşılaştırmalar neticesinde, çalışanlar kaynakların dağıtımına ilişkin adaletli bir düzen olduğu düşüncesine ulaşırlarsa kurumuyla ilgili "dağıtım adaleti" algısına sahip olmaktadır. Aynı şekilde Folger ve diğerlerinin (1989) yaptığı araştırmada da çalışanların örgütsel adalet algıları incelenmiş ve sonuçta yüksek adalet algısının amire güven ve iş tatminiyle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili oldukları rapor edilmiştir.

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 etmek istemektedir. 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 D. Ü., 2016). Daresh ve Playko (1992) da okul müdürünün görevinin kurumunda yeni göreve başlayanlara kişisel ve mesleki gelişim destekleri vermesi olduğunu belirtmiştir. Lopez vd. (2010)'un "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Stres, Tükenmişlik ve İş Doyumunu Keşfetme" konulu araştırmasına göre yöneticilerin iş doyumunun temel belirleyicilerinin arkadaş desteği ve olumlu kişisel değişkenler olduğu belirlenmiştir. İdari ekibin uyumlu çalıştığı ve öğretmenlerin idari görevlilere destek olduğu durumlarda müdür yardımcıları görevlerinde yaşadıkları olumsuz durumları daha kolay aşabilmektedir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019) araştırmasına göre, liderlik süresi düşük olan müdür yardımcıları, 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 değildiler.

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. Aydın (1998) 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, Zoraloğlu ve Gemici (2001) 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. Öztürk (2002)'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. Veliler in 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 sorunların 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 vd. (2018) çalışması ile paralellik göstermektedir. Velilerin okuldan aşırı beklentisinin olması ve veli-öğretmen ilişkilerinin olumsuzluğu Demir 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) okul müdürlerine yeterli ödenek sağlanmaması ve kullanım yetkisinin tam olmaması; Bıyık'ın (2014) ödenek sağlanmaması, bakım onarım ve temizlik işlerinde okul müdürleri birçok sorunla karşılaştığı, Deniz'in (2015) 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) okul müdürlerinin yaşadıkları sorunun başında kaynak sorunu gelmesi; Deniz'in (2015) çalışmasında okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için en çok parasal kaynaklı sorunlar yaşaması ve memur bulma zorluğu; Şahin'in (2019) okul müdürlerinin sabit gelirinin olmamasından kaynaklı sorun yaşadıkları bulguları ile paralellik göstermektedir. Deveci ve Aykaç'ın 2019 yılında 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.

## 5.2. Öneriler

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 görevine 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.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, A. (2000). Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(18), 99-123.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim: yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. 01 24, 2022 tarihinde <http://www.esk.gov.tr/database/attach> adresinden alındı
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50(50), 195-212.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi: Karar Verme*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayınevi.
- Aygün, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştığı olumsuz davranışlar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2004). Eğitim ve okul yöneticiliği. Y. Özden içinde, *Toplam kalite yönetimi* (s. 245-278). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan ilişkileri* (3 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bıyık, E. (2014). İlkokul/Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi-2*. 01 24, 2022 tarihinde <http://www1.gantep.edu.tr/~boran/yukle/Isletme-Yonetimi2> adresinden alındı
- Bozkurt, D. Ü. (2016). Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, E. (2018). Okul Yöneticilerin Okul Çevre İlişkileri İle İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Covey, S. R. (2012). *İlke merkezli liderlik*. (Ç. Erhan, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. USA: Thomson South Western.
- Dalay, İ. (2013). *Neoklasik (davranışsal) yönetim teorileri*. 01 24, 2022 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com.tr> adresinden alındı
- Day, C., Harris, A. ve Hadfield, M. (2001). Challenging The Orthodoxy of Effective School Leadership. *Leadership in Education*, 4(1), 39-56.
- Demirbilek, M. ve Bakıoğlu, A. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-769.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve 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.
- 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*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi* (8 b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ertürk, A. (2005). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*(32), 115-1130.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Güven, H. S. (1981). İşgörenlerin güdülenmesinde bireysel, kümesel ve örgütsel değişkenler. *TODAİE*, 14(3), 3-36.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi*. (Ş. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Kitap Eğitim Rehber Kitaplar.
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24(2), 104-115.
- Karip, E. (2014). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Y. Özden içinde, *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (s. 1-39). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E., Eroğlu, E. ve Erden, D. (2002). *Okulda Performans Yönetimi Modeli (Taslak)*. Ankara: MEB.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’de uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, G. (2010). İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları (Bingöl İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(20), 577-595.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık A.Ş.

- Kuğuoğlu, İ. H. (1997). Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve atlarınca değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir alışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 99-118.
- Lopez, J. S., Bolano, C. ve Santiago, M. (2010). Exploring stress, burnout, and job dissatisfaction in secondary school teachers. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(1), 107-123.
- Memduhoğlu, B. H. ve Yılmaz, K. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Pegem Akademi.
- O'Connor, E. (1999). Minding The workers: the meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational Behavior in Education – Instructional Leadership and School Reform*. New York: Allyn and Bacon.
- zdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan ğretmenlerin rgtsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara ili rneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(168), 113-128.
- Öztürk, B. (2002). *Sınıfta istenmeyen davranışların önlenmesi ve giderilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztürk, B. N. (2012). *Büro yönetiminde rgtlenme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık ğretim Fakültesi Yayını.
- Öztürk, N. K. (1993). Yeni yönetim paradığması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4), 45-58.
- Rodrigues, A. C. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel seçimlerde küme modeli: insan ilişkileri ekolü, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ara kesitinde örgütsel insan. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 3(2), 205-230.
- Saylan, G. (1973). *alışma özendiricileri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sezer, ř. (2013). Değişim sürecinde okul yöneticilerinin benimsediği yönetsel paradığmalar ve okul yönetimine uygulama stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi.



- Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Summak, M. S. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kilis ili örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kilis: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şahin, Ç. (2019). Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 12.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Emel Matbaası.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi (7 b.)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1993). Postmodernizm ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26(1), 39-50.
- Tok, E. (2002). Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Turan, H. (2007). Çankaya ilçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözümler. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(24), 543-559.

- 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.
- Wren, D. A. (1972). *The evolution of management thought*. New York: The Ronald Press.
- Wren, D. A. ve Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management, Thought*,. USA: J. Wiley and S. Inc.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yiğit, B. (2004). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: PegamA Yayıncılık.
- Yıldız, C. D. (2018). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Yönetiminde Yaşanan Zorlukların Değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 95-102.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (1997). Örgüt kuramlarındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkileri. *AİD*, 30(2), 31-43.

## EKLER

### EK-1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-37147692  
Konu : Anket Uygulaması  
(Hanım Sunay KAYAR)

18.11.2021

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hanım Sunay KAYAR'ın "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerle İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması" başlıklı araştırmasını, İlimiz Manavgat İlçesinde bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul ve Liselerde uygulama isteği ile ilgili 04/11/2021 tarih ve 212383 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Manavgat İlçesinde bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapan yöneticilere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

## EK-2. Etik Kurul İzni



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu  
KURUL KARARI

**TOPLANTI TARİHİ** : 07.10.2021  
**TOPLANTI SAYISI** : 12  
**KARAR SAYISI** : 327

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. İhan GÜNBAYI**'nın danışmanlığını, **Hanım Sunay KAYAR**'ın araştırmacılığını üstlendiği, "*Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerle İlişkin Görüşleri: Durum Çalışması*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA  
Kurul Başkanı

**Başkan**  
Prof. Dr.  
Hilmi DEMİRKAYA

**Başkan Yrd.**  
Prof. Dr.  
Sibel MEHTER AYKIN

**Üye**  
Prof. Dr.  
Ebru İÇİGEN

**Üye**  
Prof. Dr.  
Nurşen ADAK

**Üye**  
Prof. Dr.  
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

**Üye**  
Prof. Dr.  
Taner KORKUT

**Üye**  
Prof. Dr.  
Gökhan AKYÜZ

## EK-3. Katılımcı İzin Formu

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Katılımcı Onay Formu Form No 07

### Katılımcı İzin Formu

#### Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları

#### Güçlüklere İlişkin Görüşleri: Durum Çalışması

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Alanında yüksek lisans yapan Hanım Sunay KAYAR tarafından yürütülen "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri: Durum Çalışması" adlı tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

Bu beyan Tarih girmek için tıklayın veya dokunun. tarihinde yapılan kayıtlı anket/mülakat (lar) ile ilgilidir. Akdeniz Üniversitesi ("Üniversite") tarafından yapılan araştırmaya ve diğer değerli düşüncelere katılımım göz önüne alındığında, aşağıdakileri beyan ederim:

#### Beyan:

- Bu çalışma için katılımcı bilgi sayfasını okuduğumu ve anladığımı onaylıyorum
- Gerekirse soru sorma fırsatım oldu ve bunları tatmin edici bir şekilde cevapladım
- Katılımımın gönüllü olduğunu ve herhangi bir zamanda herhangi bir sebep göstermeden çekilmeyi serbest bıraktığımı anlıyorum
- Geri çekersen verilerim çalışmadan kaldırılacak ve imha edilecek
- Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu'nun bu çalışmayı gözden geçirip onayladığını anlıyorum
- Üniversiteye ve Üniversite tarafından yukarıdaki projenin ve / veya video / filmi ve / veya ses kaydının görüntülerini çekmek ve / veya kaydetmek için izin verdim ("Kayıtlar")
- Üniversiteye, eğitim, araştırma, ticari ve tanıtım amaçlı olarak dünyanın her yerindeki kayıtlarda tüm platformlarda ve tüm medyada (kısmen veya tamamen, yazılı veya başka türlü) Kayıtları yayınlaması için başkalarına yetki verme hakkımı ve hakkımı veriyorum Üniversitede bu tür kullanımlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, basılı ve çevrimiçi yayın ve yayın bulunabilir.
- Yukarıdaki çalışmaya katılmayı ve kayıt yapmayı kabul ediyorum ve işbu belgeyle, bu proje ve gelecekteki projelerden kaynaklanan tüm işlerde kullanım için tüm telif haklarını üniversiteye atanım
- Verilerimin Kişisel Verileri Koruma Yasası uyarınca Üniversitede yönetilebileceğini, depolanabileceğini ve arşivlenebileceğini kabul ediyorum.
- Cevaplarımın kesinlikle gizli tutulacağını, tüm kişisel ve hassas verilerimin herhangi bir raporda veya yayında anonimleştirileceğini ve adımı herhangi bir raporda veya yayında tamamlanmayacağını anlıyorum.
- Bu görüşme sırasında hassas kişisel verilerin kaydedilebileceğini anlıyorum. Bu, ırk veya etnik köken, siyasi görüşler, dini inançlar, fiziksel / zihinsel sağlık, sendika üyeliği, cinsel yaşam veya cezai faaliyetlerle ilgili bilgileri içerebilir.
- Araştırmamın Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Görüşleri ile ilgili olarak yazılacağı anlıyorum
- Diğer araştırmacılara ve düzenleyici makamlara gelecekteki ilgili araştırmalarda verilerime erişime izni veriyorum
- Bu çalışma ile ilgili endişelerimin veya şikayetlerimin nasıl dile getirileceğini anlıyorum
- Tazminat düzenlemesi olmadığını farkındayım
- İletişim bilgilerim değişirse araştırmacıyı bilgilendireceğim
- Bu onay formu her bakımdan Türkiye Cumhuriyeti yasalarına ve Türkiye Cumhuriyeti mahkemelerine tabi olacaktır.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Katılımcı Onay Formu Form No 07

İsim, İmza ve Tarih:

Katılımcının adı \_\_\_\_\_ Tarih \_\_\_\_\_ İmza \_\_\_\_\_

Posta adresi / telefon / e-posta

İmza ve tarih onay formunu ve katılımcı bilgi broşüründe bir kopyası katılımcıya verilmiş ve güvenli bir şekilde dosyaya saklanması için araştırmacı tarafından saklanmalıdır.

#### **EK-4. Görüşme Formu**

Okul Türü:

Okuldaki Görev:

Cinsiyet:

Yaş:

Yöneticilikteki Kıdem:

1. Okul yöneticisi olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici veya çalışanlarla yaşadığınız sorunlar nelerdir?
2. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğretmenler ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
3. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenciler ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
4. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin diğer kurum ve kuruluşlar ile yaşadıkları sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
5. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, öğrenci velileri ile yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
6. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, bakanlık düzeyinde yaşadıkları sorunlar, bu sorunlar karşısında uyguladıkları çözümler ve MEB'den beklentileri nelerdir?
7. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, eğitim denetçileri ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?
8. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?
9. Görevlerine yeni başlayan okul yöneticilerinin, diğer yöneticiler ile yaşadıkları sorunlar nelerdir?

## EK-5.ÖZGEÇMİŞ

### ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Hanım Sunay KAYAR

Eğitim Durumu:

Lisans: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği

Yüksek Lisans: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisansı (Tezsiz)

Yabancı Dil / Diller: İngilizce

Mesleki Deneyim: 10 yıllık memuriyeti süresince 5 yıllık öğretmenliğin ardından 2 yıl okul müdür yardımcılığı, 3 yıl okul müdürlüğü, görevlerinde bulunmuştur.

## EK-6. İntihal Raporu

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

#### ORJİNALLİK RAPORU

% <b>17</b>	% <b>17</b>	% <b>2</b>	% <b>5</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

#### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>acikerisim.erbakan.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>6</b>
<b>2</b>	<b>acikbilim.yok.gov.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>3</b>	<b>dspace.ankara.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>4</b>	<b>9lib.net</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Akdeniz University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>usos2016.com</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Istanbul Aydin University</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>

[dergipark.gov.tr](http://dergipark.gov.tr)