

# **Problems faced by New School Heads and Suggestions for Solutions**

**Günnur Yetim, National Ministry of Education, 0000-0003-3003-0027**  
**Erdal Toprakçı, Ege University, 0000-0001-9552-9094**

## **Abstract**

*The aim of this study is to examine the problems faced by novice school heads and solution suggestions for them. The sub-problems of the study are the opinions of the school heads about the problems they face and possible solutions for them. Other sub-problems are the similarities and differences of these problems according to the type of school, seniority, gender and number of students. The research was planned as a qualitative pattern with phenomenology design. Content analysis was used to analyze the data. In order to obtain in-depth information about the problems encountered by the new school heads and their solutions, face-to-face interviews were deemed appropriate for the purpose of the study. The study group of the research consists of 25 new school heads who started to work in the schools of the Ministry of National Education between 2016-2018 years in Bornova, İzmir. Diversity of school heads and deputy heads has been achieved by selecting them from different school levels. According to some results of the study revealed that school heads who participated in the study stated that they lacked knowledge about the task because they did not receive any training, so they indicated that they had difficulty adapting to the task. Furthermore, they noted that that lack of accountants in school's familiar with TEFBIS (Education Financing and Education Expenditure Association Management System in Turkey), KBS (Public Information System), TIF (Movable Transaction Receipt), ISG (Occupational Health Safety), TKY (Total Quality Management), DYS (Document Management System) and such increased their workload and caused time loss. The school administrators who participated in the study also mentioned the parents' unnecessary complaints and not being involved in the solution of the problems in the school. In terms of the results and suggestions for executives, new heads were found to be in need of pre-service trainings including DYS, TIF, KBS, ISG and accounting as well as education management in cooperation with the Ministry of National Education and universities. It was revealed that a master's degree should be given in education management, inspection, planning and economics.*

**Keywords:** Education, School management, New heads, Managerial problems



Inönü University  
Journal of the Faculty of Education  
Vol 21, No 1, 2020  
pp. 13-32  
DOI: 10.17679/inuefd.538914

Article type:  
Research article

Received : 12.03.2019  
Accepted : 31.08.2019

## **Suggested Citation**

Yetim, G. and Toprakçı, E.. (2020). Problems faced by New School Heads and Suggestions for Solutions, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 21(1), 13-32. DOI: 10.17679/inuefd.538914



### ***Discussion & Conclusion***

In terms of the results and suggestions for executives, new heads were found to be in need of pre-service trainings including DYS, TIF, KBS, ISG and accounting as well as education management in cooperation with the Ministry of National Education and universities. It was revealed that a master's degree should be given in education management, inspection, planning and economics. One idea that came forefront was that the intern administrators who are given management training by the Ministry of Education might be employed in the different school types for one year for orientation purposes. New school heads advocate that appointment of accountants to schools who are familiar with TEFBIS, KBS, TIF, and ISG and such will reduce workloads, allow them to work more closely with the student and spend more time on education. In order to strengthen school-student-parent communication and tell more about the rules and regulations and to boost success and decrease absence, school guidance teachers can further organize activities that will reinforce the education of students, teachers and parents, and increase the number of meetings about school rules for students and parents. In the regions where the socio-economic level is low, MEB could organize trainings for parents, students and teachers in order to accelerate the adaptation process and increase student success and to prevent student absences. The Ministry of National Education could also give teachers in-service trainings to increase their motivation. Suggested study areas for researchers include why the school heads can't or don't receive a pre-management training; causes and consequences of school-student-parent communication which is not established properly, what can be done to increase the interest of parents with low socio-economic levels to school and the reasons for the teachers' indifference to the profession and possible solutions.

# Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri

**Günnur Yetim, Milli Eğitim Bakanlığı, 0000-0003-3003-0027**  
**Erdal Toprakçı, Ege Üniversitesi, 0000-0001-9552-9094**

## Öz

Toplum sistemini oluşturan en önemli toplumsal kurumların başında eğitim kurumu gelmektedir. Okullarda görev yapan yöneticilerin görevlerini yaparken göreve ilk başladıkları andan itibaren görevleri ile ilgili sorun yaşamaları büyük önem taşımaktadır. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar, nedenleri, çözüm önerileri konusundaki görüş ve önerilerini belirlemeye çalışan bu araştırma bu anlamda önemlidir. Buna göre araştırmada, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın deseni niteldir. Olgu bilim desenine göre düzenlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden faydalanılmıştır. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemler ve çözüm önerileri hakkında derinlemesine bilgi elde edebilmek adına yüz yüze görüşerek görüş alınması araştırmanın amacı için uygun görülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2016-2018 yılları arasında İzmir Bornova ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda göreve yeni başlayan 25 okul yöneticisi oluşturmuştur. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının farklı okul kademelerinde görev yapanlar arasından seçilmesi ile çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen birkaç sonuca göre; katılan okul yöneticileri görev öncesinde görevle ilgili hiçbir eğitim almamaları nedeniyle göreve dair bilgi eksikliklerinin olduğunu bu sebeple göreve adapte olmakta zorlandıklarını ve işlerini daha uzun sürede öğrendiklerini ifade etmişler. Okullarda TEFBİS (Türkiye'de Eğitim Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Birliği Yönetim Sistemi), KBS(Kamu Bilgi Sistemi), TİF (Taşınır İşlem Fişi), İSG (İş Sağlığı Güvenliği), DYS (Doküman Yönetim Sistemi), TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ve muhasebe gibi konularda bilgi sahibi olan memurların olmamasının iş yüklerini arttırdığını ve işlerini yaparken zaman kaybına neden olduğu görüşünü dile getirmişlerdir. Araştırmada örneğin, göreve yeni başlayan okul yöneticilerine görev öncesi, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversitelerin işbirliği ile yöneticilik eğitimi verilmesi, gibi elde edilen sonuçlara dayalı olarak araştırmacı ve uygulamacılar için bir takım önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Okul yönetimi, Yeni okul müdürleri, Yönetimsel sorunlar,



Inönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 21, Sayı 1, 2020  
ss. 13-32  
DOI: 10.17679/inuefd.538914

Makale türü:  
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi : 12.03.2019  
Kabul Tarihi : 31.08.2019

## Önerilen Atıf

Yetim, G. ve Toprakçı, E.. (2020). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32. DOI: 10.17679/inuefd.538914

## GİRİŞ

Toplum, belli sınırlar içerisinde doğal bir çevrede, ortak hedefler için bir araya gelerek kurallara dayalı ilişki, işbirliği ve dayanışma içerisinde olan insanlardan oluşur. (Başaran 1989, 48). Toplum insan davranışlarını düzenlemek, eylem ve ilişkileri belli kurallara bağlamak suretiyle insanları bir arada tutar. Bunu yaparken oluşturduğu biricik yapılar da kurum olarak isimlendirilir. Toplumu meydana getiren sağlık, aile, eğitim, bilim, siyaset, hukuk, din, ahlak gibi kurumlar vardır. Bu kurum ve kuruluşlar arasında uyumlu bir beraberliğin olması gerekir. Bu anlamda genel anlamda örneğin sağlık kurumunun özel anlamda eğitim ve bilim kurumunun işleyişinin diğer kurumlardan bağımsız olamayacağı açıktır. Buna göre eğitim ve bilim kurumundaki bir aksama (örneğin; hastalık önleyici bilgilerin verilmeyişi) hastanelerin dolmasına yol açabilir. Diğer yandan sağlık kurumundaki bir aksama ise sınıfların boşalmasına (bulaşıcı hastalık) yol açabilir (Toprakçı 2017, 54). Toplum sistemini oluşturan en önemli toplumsal kurumlardan biri de yukarıda da belirtildiği üzere eğitim kurumudur. Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1975:12). Eğitim bir yönüyle; kültürün aktarılması sürecidir. Eğitim deyince çoğunlukla, bir toplum sistem ya da düzen anlaşılır. Bu bakımdan eğitim mevcut siyasal sistemin devamını ve güçlendirilmesini sağlayacak nitelikte bireyler yetiştirme aracı olarak değerlendirilebilir (Sabancı 2016, 12-13). Bir toplum açısından eğitimin gerçekleşmesi okul denilen yapılara ihtiyaç duyar.

Okul örgütü, bulunan bölgenin gereksinimlerini de dikkate alarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sınıf denilen daha küçük birimlerde bir araya gelen öğrenci, öğretmen, diğer personel ve araç gereçlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Toprakçı 2017, 12). Can'a (2013, 218) göre "Etkili okulun öğretmenler, öğrenciler, okul yönetimi, ders programları, aileler, okul iklimi, okul kültürü, başarı odaklı vizyon şeklinde sayılabilecek birçok değişkeni vardır. Toplumsal seviye yükseldikçe insanların okuldan beklentileri de yükselmektedir. Her geçen gün öğrencilerin daha üst seviyede becerilere ve bilgi birikimine sahip olarak yetişmesi okullardan beklenmektedir. Bu konuda okul yöneticisinin üzerine oldukça önemli bir sorumluluk düşmektedir".

Okul örgütünün tüm öğeleri arasında uyumlu ve sistemli bir işleyişin sağlanmasında okul yönetiminin önemi büyüktür. Okul yönetimi, okul örgütünün, amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesini hedefler ve örgütün amaç ve politikalarına uygun olarak devamını üstlenir. Okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarını örgütler, eşgüdüm ve yönlendirir (Bursalıoğlu, 1991; Balcı, 2005). Yönetici, MEB'in mevzuat hükümleri ve kuralları dahilinde, okulun bütün işlerini yürütmeye, düzenlemeye ve denetlemeye yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisi; toplumun eğitim ihtiyacını sağlayan temel kurum olarak okulun hedeflerine uygun bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. (Bursalıoğlu, 2005). Küçükahmetoğlu (2012, 25) 'na göre okul yöneticisinin etkin bir yönetim ortaya koyabilmesi için okul yönetiminin temel, kavram, süreç, davranışlarını bilmesi gerekir. Okul yönetimi okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur.

Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlerle uygun olarak görevlerini devam ettirmeye, okulu düzenleme ve denetlemeye yetkili kişidir. Müdür; okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işlerle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcısı bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Eğitimin içinde bulunan zamanın koşul ve süreçlerine uygun olmasının önemi ortada iken özellikle okulun da bunun bir parçası olması vazgeçilmezdir. Eğitimsel, öğretimsel, dönüşümsel liderlik alanlarında yapılan araştırmalar (Çelik, 1998; Şahin, 2008; Toprakçı, 2017; Şişman, 2014; Çelik, 2015) göstermektedir ki, müdürler ne kadar nitelikli ve mesleği ile ilgili gelişime açıksa okulu da o orandan başarılı ve değişime, gelişime açık olmaktadır. Özdemir (2000)'e göre, okul başarısını etkileyen faktörlerden biri de okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıdır. Çelik (2015), geleceğin etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgütü merkeze almış ve bu süreçte de öğrenen liderin öğrenme ve kendini geliştirme boyutunun önem kazandığını, okul liderinin de sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik, denetleyicilik, okul çevre ilişkisini kolaylaştırma, kültürün aktarımı gibi kendilerine biçilen rolleri ve beklentileri karşılama için kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler özellikle de göreve yeni başlayan yöneticiler görevlerini yerine getirirken birçok problemle karşılaşabilirler. Bu problemlerin sebebi okulun farklı bileşenleri olabileceği gibi okul dışından faktörler de olabilir. Yaşanan sorunların kaynaklarından bazıları olarak; öğrenciler, öğretmenler, okulun fiziki koşulları, okulun bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel, ekonomik durumu, okulun kültürü ve iklimi, hatta okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim yeterlilikleri sayılabilir. Okul yöneticilerinin sorunları ile ilgili olarak yapılan çalışmaların bazıları şunlardır: okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumlulukların hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri (Cereci, 2016); okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Güçlüoğulları, 2013); okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları (Türkmenoğlu, 2015); okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri (Akçadağ, 2014); okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modeller (Pelit, 2013); Türkiye ve A.B.D.'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi (Aykurt, 2006); Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı (Cemaloğlu, 2005); okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okulla ilgili değişkenler açısından incelenmesi (Demirtaş, Üstüner & Özer, 2007); okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri (Aydınbaş, 2016). Aynı şekilde ve yaklaşık aynı alt başlıklarda okul yönetimi ile ilgili daha birçok araştırma söz konusu iken göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşte bu çalışmanın amacı, Milli eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlamış olan müdür ve müdür yardımcılarının göreve yeni başlamış olmalarından dolayı karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri konusundaki görüşlerini yaş, cinsiyet, kıdem, çalıştıkları okulun öğrenci sayısı, sosyo-ekonomik çevresi gibi faktörleri de dikkate alarak incelemektir. Buna göre araştırmanın problemi; Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözümleri ile ilgili görüşleri nelerdir? Bu görüşlerin, katılımcıların çeşitli özelliklerine göre benzerlik ve farklılıkları nelerdir?" olarak ifade edilebilir.

## YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların doğal ortamda gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik olan, nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada, göreve yeni başlayan okul müdürlerinin problemleri hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışıldığı için nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına ve yapısına uygun olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu desene göre amaç, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam olarak kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu tür araştırmalarda araştırmacı doğal ortamında çalışarak araştırmış olduğu olayı, olayın içerisinde rol alanların anlamlandırdığı haliyle yorumlar (Denzin ve Lincoln, 2012).

Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2018 yılları arasında İzmir ili Bornova ilçesinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda göreve yeni başlayan müdür ve müdür yardımcılardır. Araştırmaya ilkokullardan 5, Orta Okullardan 5, Meslek liselerinden 5, Anadolu liselerinden 5, İmam Hatip Orta Okulu ve İmam Hatip Liseleri'nden 5 okul müdürü ve müdür yardımcısı katılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının farklı okul kademelerinde görev yapanlar arasından seçilmesi ile çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışma grubunda yer alan göreve yeni başlayan okul müdürleri ve müdür yardımcılarında araştırma amacı kapsamında veri toplanabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan veri toplama tekniklerinden birisidir. Araştırmacı ve veri kaynağı arasında etkileşim söz konusu olması ayrıca toplanan verilerin teyit edilmesi, açıklanması, ayrıntılı hale getirilmesi gibi yönleri ile görüşme güçlü bir veri toplama yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme formunda göreve yeni başlayan okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları problemler, nedenleri, çözüm önerilerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında öncelikle ilgili alanyazın taranmış ve göreve yeni başlayan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ile ön görüşmeler yapılarak elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Hazırlanan form konu ile ilgili uzmanlık ve deneyime sahip öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuş ve geribildirimler sonucunda sorulara son şekli verilmiştir. Görüşme formu 3 sorudan oluşmuştur.

Tablo 1:

*Çalışma Grubunun Özellikleri*

Özellikler		N
Cinsiyet	Kadın	17
	Erkek	8
Yaş	25-35 yaş	6
	35-45 yaş	13
	45-55 yaş	5
	55-65 yaş	1
Mesleki Kıdem	3-20 yıl	25
	20-35 yıl	7
Mezun Olduğu Fakülte	Eğitim Fakültesi	11
	Fen Edebiyat Fakültesi	10
	Diğer	4
Okulun Öğrenci Sayısı	100-650	7
	650-1000	18
Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	5
	Ortaokul	5
	Anadolu Lisesi	5
	Meslek Lisesi	5
	İmam Hatip Lisesi ve Ortaokulu	5

Araştırmada İzmir ili Bornova ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan resmi okullarda göreve yeni başlayan 25 okul müdürüyle ve müdür yardımcısı ile görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama sürecinde çalışma grubunu oluşturan okul müdürleri ve müdür yardımcısı ile yapılan görüşmeler yüz yüze yürütülmüştür. Her bir görüşme öncesi görüşülecek kişiye konu hakkında ön bilgi verilmiş, kendisinin belirlediği yer ve zamanda görüşmeyi yapabilmek üzere randevu alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların tercihi ve bilgisi dahilinde not alma şeklinde kayıt altına alınmıştır. Görüşme sırasında okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını yönlendirici, araştırmanın veri toplama sürecini olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınılmıştır. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmeler 30 dakika ile 1 saat arasında gerçekleşmiştir.

Veri toplama aracı, veriler ve sürecin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için araştırmacı şu stratejilere başvurmuştur: Araştırmacının katılımcılarla yüz yüze gerçekleştireceği görüşmelerle veriler toplanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. Verilerin içerik çözümlemeleri yoluyla ayrıntılı analizi yapılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011, 227). Elde edilen veriler 2 alan uzmanı ve beş farklı okul türü bağlamında 5 müdüre verilmiş ve kod belirlenmesi istenmiştir. Çalışmada ortaya çıkan kodlar ile uzmanlarca elde edilen kodların benzer olduğu tespit edilmiştir. Farklı araştırmacıların, analiz boyunca kodlama kuralları kapsamında yapılan kodlamalar arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin araştırmacılar arası güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Kodlamanın güvenilirliği için en az iki kodlayıcı ve kodlamaların bağımsız olarak yapılması gerekir (Neundorf, 2002). Araştırmada eğitim yönetimi alanında uzman iki araştırmacıdan yardım alınarak, "Güvenirlik = Görüş birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formülü kullanılarak kodlayıcılar arası görüş birliği yüzdesi hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Yedi (7) kodlayıcı arasında görüş birliği uyum yüzdesi %77.89 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular gerekli yerlerde yönetici görüşlerinden meydana gelen doğrudan alıntılar ile desteklenerek sunulmuştur.

## BULGULAR VE YORUM

### 1- Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Görüşleri Nelerdir?

Murphy ve Hallinger'a (1992) göre eğitim yöneticisi olacaklara görev öncesi yöneticilik eğitimi verilmesi eğitim yönetimindeki birçok sorunun çözümü olacaktır. Bu alt problem ile ilgili olarak yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerle ilgili görüşleri 4 ana tema altında toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre: "Görev öncesi yöneticilik eğitimi", "Veli okul iletişimi", "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili" ve "Öğretmenlerin mesleğe olan ilgisizliği" dir. Göreve başlamadan önce yöneticilik eğitimi almamış olmak bu araştırma için önemli bulgulardan biridir.

Tablo 2

*Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar İle İlgili Görüşleri*

<b>Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>N</b>
Görev öncesi yöneticilik eğitimi	İş hakkında bilgisizlik	3
	DYS-KBS-TİF-TKY-Ek ders-Maaş	3
	Sorumlu tutulma	2
	Toplam	8
Veli Okul İletişimi	Veli şikâyetleri	3
	Çözüme dahil olmama	1
	Kurallara uymama	1
	Mevzuatı anlamama	2
	Toplam	7
Sosyo-Ekonomik Düzeyi Düşük Veli Profili	Maddi yetersizlik	3
	Düşük Öğrenci Başarısı	3
	Devamsızlık	1
	Toplam	7
Öğretmenlerin Mesleğe olan ilgisizliği	Yeniliklere Kapalı olmaları	2
	Göreve hassasiyeti	3
	Toplam	3

KBS: Kamu Bilgi Sistemi, TİF: Taşınır İşlem Fişi, DYS: Doküman Yönetim Sistemi, TKY: Toplam Kalite Yönetimi

Tablo 2’te görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunların başında “Görev öncesi yöneticilik eğitimi” almamış olmak gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir. İş hakkında bilgisizlik; DYS, KBS, TİF, Ek ders, Maaş, Sorumlu tutulma. Bu kodlardan ilki İş hakkında bilgisizliktir. Göreve yeni başlamış yöneticilerin görevle ilgili hiçbir eğitim almamaları nedeni ile göreve dair bilgi eksiklikleri onları göreve adapte olmakta zorlamakta işlerini daha uzun sürede ve daha zor öğrenmelerine sebep olmaktadır. Yurtdışındaki çalışmalarda da yeni müdürlerin okul bütçesini yönetmek ile ilgili sorunları olduğu tespitleri vardır (Hobson, Brown, Ashby, Keys, Sharp ve Benefield, 2003; Bloom, Barrett ve Strong, 2003). Bu kod ile ilgili katılımcılardan birinin görüşü şöyledir:

*Yeni başlayan idareci için; İSG, Sivil Savunma, TİF, TKY, KBS gibi işlerin hepsi önceden eğitim alınması gereken görevler. Bir hata yapıldığında bazen geri dönüşü olmayabiliyor ve tüm bu hataların idari para cezaları da var. Bu cezalar kanunla belirlenmiş sabit cezalar.(Y21)*

Eğitim yöneticilerinin görevleri ile ilgili olarak bilgisiz olmaları onların yönetsel davranışlarına etki edebilir. İş hakkında bilgi sahibi olan bir yönetici daha nitelikli bir yönetsel performans sergilerken bilgi sahibi olmayan yöneticiler sorunlarla karşılaşabilmektedir. Farklı eğitim örgütleri yöneticilerinden farklı yeterlilikler beklemektedir (Rivkin, Hanushek ve Kain 2005). Bolam, Dunning ve Karstanje (2000) tarafından Avrupa’daki yeni müdürleri araştıran bir çalışmada yeni müdürlerin % 65’inin iş için resmi veya yapılandırılmış bir hazırlık almadığını tespit etti. Bu ülkemizdeki sorunların benzerinin başka ülkelerde de yaşandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 2’ye göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları ikinci sorun “Veli okul iletişimi” dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Veli şikâyetleri, Çözüme dâhil olmama, Kurallara uymama, Mevzuatı anlamama. Bu kodlardan en önemlisi olan Veli şikâyetleri kodu çözüme dâhil olmama ve kurallara uymama kodu ile doğrudan bağlantılıdır. Velilerin okul kurallarını, mevzuatı bilmemeleri, okulla sağlıklı iletişim kuramamaları, okuldaki problemlerin çözümüne dâhil olamamaları gibi sebeplerden dolayı okul yönetimi ve öğretmenler hakkında şikâyetle bulunmalarının okul yönetiminin iş yükünü arttırdığı, yöneticilerin motivasyonunu düşürdüğü katılımcıların görüşlerine dayanılarak söylenebilir. Bu konuda katılımcılardan birinin görüşleri şöyledir:

*Veliler tarafından en ufak sorunda şikayet ediliyor. Bazı konularda bizimle iletişime geçilse de şikâyetlere iftiralara uğruyoruz. Haklılığımızı ispat etsek de boş yere strese girmiş oluyoruz, motivasyonumuz düşmüş oluyor.(Y10)*



Tablo 2'ye göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları üçüncü sorun " Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili" dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Maddi yetersizlik, Düşük öğrenci başarısı, Devamsızlık. Bu kodlardan ilki ve en önemlisi olan Maddi yetersizlik kodu Düşük öğrenci başarısını ve Devamsızlığı da beraberinde getirmektedir. Maddi anlamda yetersiz olan velinin zamanını ve enerjisini ailenin geçimini sağlamak için harcadığından öğrencinin sosyal ve akademik başarısına zaman ayırmakta, okulla sağlıklı iletişim kurmakta zorlandığı düşünülmektedir. Bu konuda katılımcılardan birinin görüşleri şöyledir:

*Okulumuzun velilerinin eğitim düzeyi çok düşük, geçim kaygısı yüksek bu nedenle çocuğuna eğitim öğretim konusunda yeterli ve gerekli bilgiyi verecek seviyede değil. Örneğin veli öğrenciyi ders çalışma konusunda yönlendirecek durumda değil. Hal böyle olunca eğitim seviyesi de düşüyor. Okula motive olamamış başarısı düşük öğrenci profili ile karşılaşıyoruz.(Y18)*

Toplumsal kurumların birbirini etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Örneğin; ekonomi kurumundaki zayıflığın eğitim kurumuna olumsuz yansımaları kendisini sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profilinde göstermektedir. Bu veli profilinin öğrencisi ile yeteri kadar ilgilenememesi sebebi ile öğrencinin düşük sosyal ve akademik başarısının olması okul yönetiminin karşısına ciddi bir problem olarak çıkmaktadır. Ekonomideki iyileşme tüm toplumsal kurumları olumlu yönde etkileyeceği gibi eğitim kurumuna da olumlu etkide bulunacaktır (Toprakçı 2017, 54).

Tablo 2'ye göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları dördüncü problem " Öğretmenlerin mesleğe olan ilgisizliği" dir. Briggs, Bush ve Middlewood (2006) tarafından yapılan bir araştırmada personelin düşük moralinin yeni okul müdürleri için bir problem olduğu tespiti yapılmıştır. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Yeniliklere kapalı olmaları, Göreve hassasiyet. Öğretmenlerin mesleki anlamda yeniliklere kapalı olmalarının, çağın gereklerine uygun bir şekilde mesleki yenilikleri takip etmemelerinin göreve yeni başlayan okul yöneticileri için görevlerini yaparken sorun teşkil eden durumlar arasında olduğu düşünülmektedir. Bu konuda katılımcılardan birinin görüşleri şöyledir:

*Öğretmenlerin ve mevcut idari yapının yeniliklere ve teknolojiye kapalı olması. Okulda robotik kodlama sınıfının kurulması ile ilgili hem mevcut idare hem öğretmenler açısından sıkıntı yaşıyorum.(Y 4)*

Öğretmenlerin görevlerine gereken hassasiyeti göstermemeleri de göreve yeni başlayan okul yöneticileri açısından problem teşkil etmekte, görevlerini gerçekleştirirken çeşitli zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili bilgisizlik ve yetkisizlikleri çok ciddi bir sorun olarak gözükmektedir (Stoll, Moorman ve Rahm, 2007). Bu konuda katılımcılardan birinin görüşleri şöyledir:

*Bazı öğretmenlerimizin görevinde gerekli hassasiyeti göstermemesi görevimi yaparken karşılaştığım sorunlar arasındadır.(Y 16)*

Eğitim öğretimin en önemli unsuru olan öğretmenlerin yeniliğe kapalılıkları ve görevlerini layık ile yapmamaları, göreve gereken değeri ve önemi vermemeleri tüm eğitim sisteminin sorunu olabilecek ciddiyette bir konu olduğundan eğitim yöneticilerini de yakından ilgilendirdiği düşünülmektedir. Bu konuda sorunların aza indirgenmesiyle birlikte eğitim yönetimi alanındaki sorunlarda da azalma olacağı düşünülmektedir.

### **1.1. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların, Çalıştıkları Okulun Bulunduğu Çevrenin Durumuna Göre Benzerlik Ve Farklıları Nelerdir?**

Okul ve okulun sosyal çevresi sürekli ve kaçınılmaz bir şekilde birbirini etkiler; birindeki olumlu veya olumsuz bir değişim diğerinde de aynı yönde değişikliğe sebep olur. Okul bu değişimlerden olumlularını öğrencinin akademik ve sosyal başarısını arttıranları kendi bünyesine alarak eğitim öğretimi bir üst seviyeye çıkarabilir (Gürsel 1997, 122). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin, çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin durumuna göre benzerlik ve farklılıkları ile ilgili görüşleri 3 ana tema altında toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre şunlardır: "Sosyo ekonomik düzeyi düşük veli profili", "Okullarda memur ihtiyacı", "Görev öncesi yöneticilik eğitimi" dir. Okulun bulunduğu çevrenin durumuna göre göreve

yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların başında "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili" gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Maddi yetersizlik, Dezavantajlı bölge, Düşük ekonomik durum, Meslek lisesi. Bu kodların başında "dezavantajlı bölge" gelmektedir. Sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerdeki okullarda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin avantajlı bölgelerde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinden çok daha fazla problemle başa çıkması gerekmektedir. Bu kod ile ilgili bir katılımcının görüşleri şöyledir:

*Bir köy okulunda müdürlük yapıyorum. Velilerimiz genellikle asgari ücretle vardiyalı olarak fabrikalarda çalışıyor. Bu sebeple okula gelip öğrencileri ile ilgilenemiyorlar. İstedığımız zaman veliye ulaşamıyoruz.(Y2)*

Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ve öğrenci ile ilgili okulla sağlıklı iletişim kurabilen velilerin olduğu bölgelerde çalışan okul yöneticilerinin yönetsel anlamda daha az sorun yaşadığı düşünülmektedir. Nitekim Erdoğan (2000, 132) yaptığı bir araştırmada, sosyo-ekonomik açıdan düşük gelir düzeyine sahip bölgelerde çalışan okul yöneticilerinin bölgeyi her yönüyle sosyal, siyasal, kültürel, tarihi, tanınmasının okul-öğrenci-veli-çevre iletişimini güçlendireceği ve yöneticilerin sorunlarını azaltabileceği yönünde görüş ortaya koymuştur.

Okulun bulunduğu çevrenin durumuna göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin ikincisi "Okullarda memur ihtiyacıdır." Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: TEFBİS, KBS, TİF, İSG, Muhasebe, Para, Zaman, Öğrenci, İletişim. Okullarda yöneticilerin TEFBİS, KBS, TİF, İSG, Muhasebe, Para işleri gibi konularda çalışmasının yöneticinin iş yükünü arttırdığı ve zaman kaybettirdiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Bu kod ile ilgili bir katılımcının görüşü şöyledir.

*Okulun memuru olmadığı için onun yapması gereken TEFBİS, KBS, TİF, İSG vb. işleri yapmak zorunda kaldım. Bu da benim eğitim öğretime ayıracağım zamandan çaldı.(Y 12)*

Yöneticinin bu işler için harcayacağı zamanı öğrencinin eğitim öğretimi için harcamasının eğitimdeki yerine ve önemine dikkat çekmek gerekir. Bu tür işler MEB tarafından özel olarak seçilmiş memurlar tarafından yapıldığı takdirde yönetici öğrenciye ilgilenmek için daha fazla zaman bulabilecek eğitim, öğretimdeki sorunlar daha aza indirgenebilecektir, görüşü katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır.

Okulun bulunduğu çevrenin durumuna göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin üçüncüsü "Görev öncesi yöneticilik eğitimi" dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: İş Hakkında bilgisizlik, KBS, DYS, TİF, İSG sistemlerden sorumlu tutulmak. Zaten dezavantajlı, sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profilinin olduğu bir bölgede göreve yeni başlamış olan okul yöneticisi okul-öğrenci-veli problemleri ile başa çıkmaya çalışırken göreve başlamadan hiçbir eğitimini almadığı, KBS, DYS, TİF, İSG konularını da öğrenmek için çaba göstererek zaman kaybetmekte, üstelik bu işlerde yaptıkları hatalardan ve sonuçlarından sorumlu tutulmakta oldukları için göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin iş performansının düştüğü düşünülmektedir. Bu kod ile ilgili bir katılımcının görüşleri şöyledir.

*Muhasebe işleri konusunda bilgi eksikliğim, okulda memur olmaması, para kaynaklarının kısıtlı olması dolayısıyla eğitim öğretime gerekli zamanı ayramıyorum.(Y14)*

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak okul yöneticilerinin öğrencinin eğitim öğretime daha fazla zaman ayırabilmesi ve konu ile ilgili karşılaştığı problemleri azaltabilmeleri için üzerlerindeki KBS, DYS, KBS, TİF, TKY, İSG sistemlerini, para ve muhasebe işlerini okul memurlarının yapacağı bir yapının oluşturulmasının faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

## **1.2. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların, Çalıştıkları Okul Türüne Göre Benzerlik ve Farklılıkları Nelerdir?**

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri 5 ana temada toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre şöyledir: "Öğrencinin devamsızlık sorunu", "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili", "Veli okul iletişimi", "MEB tarafından öğretmen ve yöneticilere yöneticilik eğitimi", "Velinin ve öğrencinin mevzuat dışı istekleri" Okul türlerine göre okullarda ortaya çıkan suç oranı farklılıkları (Öğülmüş, 1995; Güven ve Dönmez, 2002; Türkmen, 2004; Özer, 2006) ve bu kapsamda öğrencilerin kopya çekme, devamsızlık (Semerci ve Çelik, 2002) gibi pek çok davranışı ile ilgili araştırma sonuçları elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin başında "Öğrencinin devamsızlık problemi" gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Aile profili, İdareci-Yoğunluk, Teknoloji-Eksiklik. Bu kodlardan ilki Aile profilidir. Sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan avantajlı, okulla ve çocuğu ile sağlıklı iletişim kurabilen bir veli profilinde öğrencinin devamsızlık oranının düşük olma olasılığı daha yüksektir. Bu durumda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin devamsızlıkla ilgili karşılaştıkları problemlerin daha az olması beklenebilir. Bu kod ile ilgili bir katılımcının fikri şöyledir.

*Dezavantajlı bir bölgede okul müdürü olduğum için öğrencilerin devamsızlık sorunlarını aza indirmekte sorun yaşıyorum.(Y11)*

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları ikinci problem "Veli okul iletişimi" dir. Benzer bir bulgu, ailelerle ilgili olarak Shoho ve Barnett, (2010) tarafından da ortaya konmuştur. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Veli, Okul, İşleyiş, Şikâyet. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre okulun işleyişi buna bağlı olarak da veli okul iletişimi, veli ile yaşanan sorunlar farklılaşabilir. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcının fikri şöyledir.

*Veliler tarafından en ufak sorunda şikayet ediliyor. Bazı konularda bizimle iletişime geçilse de şikayetlere iftiralara uğruyoruz. Haklılığımızı ispat etsek de boş yere strese girmiş oluyoruz, motivasyonumuz düşmüş oluyor.(Y10)*

Bu katılımcı bir ortaokulda görev yapmaktadır. Farklı okul türlerinde okul yöneticisi ile veli arasında sağlıklı iletişim kurulamamasının okulun ve okul yöneticisinin en önemli problemleri arasında olduğunu düşünmektedir. Böyle bir durumda okulun amaçları doğrultusundaki işleyişin sağlanmasında güçlüklerle karşılaşılacağı ortadadır.

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları üçüncü problem "MEB tarafından öğretmen ve yöneticilere yöneticilik eğitimi" verilmemesidir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Görev öncesi, Eğitim Yönetimi, Yüksek lisans, Hizmet içi. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcının fikri şöyledir:

*Hizmet öncesinde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmanın göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin sorunları için önemli bir çözüm yolu olduğunu düşünüyorum.(Y 15)*

Görev öncesinde hiçbir eğitim almadan göreve başlayan okul yöneticileri mesleki anlamda birçok sorunla karşılaşmaktadır. İngiltere'de, 2004'ten yakın zamana kadar, tüm yeni okul müdürleri, müdürlüklerinden önce Ulusal Mesleki Yeterlilik Programı'na (NPQH) katılmak zorundadırlar (Wildy vd., 2011). Bu sorunların giderilmesinde en önemli çözüm yolunun yöneticilik öncesi eğitim olduğu düşünülmektedir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerine yöneticilik öncesi mesleğe yönelik çeşitli eğitimler verilebilir. Bunlar içerisinde göreve yeni başlayan yöneticiye faydası açısından en anlamlı bulunan eğitim türleri içerisinde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi gelmektedir. Bu eğitim sadece göreve seçilmiş yöneticilere değil isteğe bağlı olarak öğretmenlere de verilebilir. Yüksek lisans eğitimi imkânının olmadığı durumlarda veya yüksek lisans eğitimini güçlendirmek amacıyla göreve yeni başlayan yöneticilere mesleğe yönelik hizmet içi eğitimler verilmesinin de görevde karşılaşılan problemleri azaltmakta katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütün hedefine uygun şekilde devamını sağlamak için örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak gerekir. Okul yöneticisinin bunu başarabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile mümkündür. Okul yöneticisinin bu kavram ve süreçleri davranışlarına yansıtabilmesi için eğitim yönetimi alanında akademik bir eğitim görmesi şarttır. Okul yöneticisinin okul içindeki ve dışındaki birey ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak eyleme geçirebilmesi için eğitim yönetimi alanında iyi yetişmiş olması gerekir. Bu şekilde yetişmiş bir okul yöneticisi okulun problemlerini deneme yanılma yoluyla değil bilim yoluyla çözmeyi başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerini yetkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için öğretmenlik becerilerine ilave olarak yönetim süreçleri, personel yönetimi, okul yönetimi ve ekonomisi, öğretimsel ve teknolojik liderlik, iletişim gibi alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Güçlüoğulları, 2013). Eğer yöneticiliğinin de öğretmenlik gibi bir meslek olduğu kabul edilirse okul müdürlüğünün de yöneticiliğe dair bir eğitimi olması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi yönetici eğitiminin kurumsallaşması, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir.

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları dördüncü problem "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili"dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Veli, Maddi yetersizlik, Okul, maddi problem. "Soyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili" araştırmamızın birçok probleminde tema olarak karşımıza çıkmakta bu da bize eğitim öğretimde ve okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin başında "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profilinin" olduğunu göstermektedir.

Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profilinin olduğu bir okulda göreve yeni başlayan okul yöneticisi, veli açısından, okulun maddi imkanları açısından çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcının fikri şöyledir:

*Okulun eğitim öğretim kalitesini arttırmak, okulu sporsal ve sanatsal olarak çekici hale getirmek için yapacağım çalışmalarda maddi yetersizlikler en büyük sorundur. Velilerin sosyo-ekonomik durumunun kötü olması, okula az sahip çıkmaları; ödeneklerin zamanında ve yerinde gelmesi en önemli problemim.(Y11)*

Çalıştıkları okul türüne göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşinci problem "Velinin ve öğrencinin mevzuat dışı istekleri"dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Veli, Yasa, Bilgisizlik, Mevzuat, Anlaşılma. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemler arasında Velinin ve Öğrencilerin Bilgisizliklerinden Kaynaklı Yasa, Mevzuat dışı istekleri bulunmaktadır. Bu problem ister istemez göreve yeni başlamış okul yöneticisini de etkileyen problemler arasındadır. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcının fikri şöyledir:

*Velilerin yasa ve yönetmeliklere uygun olmayan isteklerinde ısrarcı olmaları, örneğin öğrenci devamsızlıklarının silinmesi, notların yükseltilmesi gibi konuların olamayacağı konularında veliyi ikna etmenin yarattığı zorluklar yöneticilikte karşılaştığım güçlükler arasındadır. (Y 16)*

Göreve yeni başlayan okul yöneticisi için problem yaratan bu konular hakkında okul idaresi ve okul rehberlik servisi çalışmalar yapabilir. Örneğin; okul idaresi ve rehberlik servisinin işbirliği ile velilere ve öğrencilere okulda uyulması gereken kurallar, yasa ve yönetmelikler, öğrenci ve velinin hak ve sorumlulukları hakkında bilgilendirme toplantıları yapılabilir, yazılı dokümanlar verilebilir, konu ile ilgili uzman görüşleri aktarılabilir, sınıf rehber öğretmenlerinin düzenli olarak bu konu hakkında velilere, öğrencilere bilgi aktarması sağlanabilir.

### **1.3. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Cinsiyetlerine Göre Benzerlik ve Farklılıkları Nelerdir?**

Cinsiyetlerine göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerle ilgili görüşleri 2 ana tema altında toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre şunlardır: "Psikolojik şiddet (mobbing)", "Öğrenci öğretmen iletişimi". Günümüz toplumlarında kadına şiddet toplumun tüm kurum ve kuruluşlarında kendini göstermektedir. Kadına şiddetin iş hayatında da ciddi bir problem olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Korkmaz (2014) benzer bir tespiti ile "yasalarda ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan maddelere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar" görüşünün altını çizmektedir.

Cinsiyetlerine göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin başında "Psikolojik şiddet" gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: İdareci-Üst, İdari kadro, Çalışma-süre. Bu kodlardan ilki İdareci-üsttür. Göreve yeni başlayan kadın yöneticilerin üstlerinden psikolojik şiddet görmesi olasılık dâhilindedir. Kodla ilgili bir katılımcı görüşü şöyledir:

*Yönetici olarak üstlerimden psikolojik şiddet görmem, eğitim-öğretim değil kişisel uygulamaların ön plana geçmesindedir. Psikolojik şiddet yüzünden içime kapandım. Psikiyatrik tedavi gördüm. İş performansım düştü. Psikolojik şiddet sebebinin veli ve öğretmen tarafından çok sevilmem olduğunu düşünüyorum.*

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinden kadın yöneticilerin psikolojik şiddete uğrama ihtimallerinin erkek yöneticilere oranla daha fazla olması mümkündür. Cinsiyet ve psikolojik şiddet ilişkisini inceleyen birçok araştırmaya göre kadınlar psikolojik şiddete erkeklere göre daha fazla maruz kalmaktadır. (Di Martino ve diğerleri, 2003, 35). Türkiye'de eğitimde yapılan yıldırma çalışmalarına baktığımızda; Ertürk (2005) öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinde, gruplar arasında en çok farkın gözetildiği değişkenleri; cinsiyet, görev ve yaş olarak bulmuştur. Gökçe (2006) tarafından yıldırma davranışları ile ilgili özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırıldıkları; yıldırma yol açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların

her iki okul türünde de benzerlik gösterdiği; hem öğretmenler, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıldıkları; yıldırılmaya neden olan başlıca etkenin mağdurun kişilik özellikleri olduğu; yıldırma ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin 'bağlılık' olduğu bulunmuştur.

Cinsiyetlerine göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin ikincisi "Öğrenci öğretmen iletişimi" dir. Bu temayı biçimleyen kod şöyledir: Zayıf iletişim. Göreve yeni başlayan her iki cinsiyetteki okul yöneticisi için de öğretmen ve öğrenci arasındaki zayıf iletişim problem yaratmaktadır. Kodla ilgili bir katılımcı fikri şöyledir:

*Öğrenci- öğretmen, öğrenci- idareci arasındaki yaş farkı iletişim sorunu oluşturuyor. Bu iletişim probleminin sebebi öğrenciye olan ilgisizlik, sevgisizlik değil; öğrencilerin iletişim araçlarını bizden daha iyi tanınmaları ve kullanmaları.(Y 1)*

Öğretmen öğrenci iletişiminde karşılaşılan problemler açısından göreve yeni başlayan yöneticilerin görüşleri arasında bir fark bulunmamaktadır. Hem erkek hem bayan katılımcılar öğrenci öğretmen arasındaki iletişim probleminin kuşak farkı ve hızla ilerleyen teknolojik gelişmelere öğretmenlerin öğrenciler kadar hızlı ayak uyduramaması olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin teknolojik gelişmelere adaptasyonunu sağlayacak çalışmaların yapılması ile bu problemin çözümünde bir yol kat edileceği düşünülebilir.

#### **1.4. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Öğrenci Sayısına Göre Benzerlik ve Farklılıkları Nelerdir?**

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunların öğrenci sayısına göre benzerlik ve farklılıkları ile ilgili görüşleri 2 ana tema altında toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre şunlardır: "Öğrencinin devamsızlık problemi", " Yöneticilikte tecrübe".

Öğrenci sayısına göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin başında "öğrencinin devamsızlık problemi gelmektedir". Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Dezavantajlı Sosyo-ekonomik çevre, Disiplin, Yaptırım gücü, Meslek lisesi, Yorgunluk. Bu kodlardan ilki dezavantajlı sosyo-ekonomik çevredir. Dezavantajlı sosyo-ekonomik çevrede bulunan öğrencilerin sosyal, ekonomik, ailevi pek çok sorununun devamsızlıklarını artırması olasıdır. Ailenin ekonomik gelirinin olmaması ve maddi yetersizlikler öğrencinin okulu bırakmasındaki ekonomik nedenlerin başında gelir. Bu aynı zamanda öğrencide psikolojik baskı yapmakta ve okulu bırakmada etkili olmaktadır. Ailenin çocuğun okula gidebilmesi için gerekli koşulları sağlayamaması. Maddi açıdan sıkıntı yaşayan aileler, çok uzun bir yatırım süreci gerektiren eğitime yeterince kaynak ayıramayabilmektedir. Yoksulluk öğrencinin eğitimini tamamlaması veya yarıda bırakması konusunda özellikle önemlidir. Bu çerçevede yoksulluk okulu bırakma riskini arttırıcı bir etki yapabilmektedir (Toprakçı, 2011, 7).

Bu kodla ilgili olarak bir katılımcı şu görüşü ortaya koymaktadır:

*Öğrencilerimizin akademik anlamda alt altyapılarının düşük olması hedeflerinin, motivasyonlarının olmayışı, sosyo-ekonomik anlamda dezavantajlı bölgelerden gelmeleri sebebiyle yükseköğrenim beklentilerinin olmaması disiplin vakalarının çok yaşanmasına sebep olmaktadır. Velilerimizin birçoğunun eğitim ve ekonomik düzeylerinin düşük olması, parçalanmış aile yapılarından gelmeleri sebebi ile velilere ulaşmakta güçlük çekiyoruz. Velilerin yasa ve yönetmeliklere uygun olmayan isteklerinde ısrarcı olmaları, örneğin öğrenci devamsızlıklarının silinmesi, notların yükseltilmesi gibi konuların olamayacağı konularında veliyi ikna etmenin yarattığı zorluklar yaşıyoruz.(Y16)*

Katılımcı görüşlerine göre öğrenci sayısının fazla olduğu okulların başında meslek liseleri ve İmam Hatip Liseleri gelmektedir. Yine katılımcı görüşlerine göre bu okullarda öğrenci sayısının fazla olması sebebiyle yöneticiler üzerindeki iş yükü fazladır. İş yükü fazlalığının getirdiği yorgunluk yöneticinin iş performansını düşürmektedir. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) bir araştırmada, okullardaki öğrenci sayısının artışıyla öğretmenlerden, okul ikliminden, öğrencilerden ve yönetimden kaynaklanan sorunların arttığını tespit etmişlerdir. Bu okullarda sosyo-ekonomik açıdan düşük veli profili olması sebebi ile veliye ulaşmanın, veli ile iletişim kurmanın güçlüklerinden bahsedilmekte, öğrenci devamsızlıkları ile ilgili yaşanan sorunlara katılımcılar tarafından dikkat çekilmektedir.

Öğrenci sayısına göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları ikinci problem "Yöneticilikte tecrübe eksikliği" dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Kıdem, Saygısızlık, Bilgi eksikliği. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemler arasında kendilerinden daha kıdemli olan meslektaşlarından gereken saygıyı görmemeleri gelmektedir Bu kodla ilgili olarak bir katılımcı şu görüşü ortaya koymaktadır:

*Uzun süre görev yapmış öğretmen ve hizmetliler müdür dahi olsa yeni idareciye gereken saygıyı göstermiyorlar. Emir almaktan hoşlanmıyorlar. Kendilerini daha kıdemli görüyorlar.(Y 18)*

Okul içerisindeki iletişimin sağlıklı olmaması okul yönetiminde önemli problemler yaratacağından bu konuda yapılacak çalışmaların okulun iş ve işleyişine katkı sağlayacağı ve okul yöneticisinin sorunlarını azaltacağı düşünülmektedir. Göreve yeni başlayan okul yöneticisinin tecrübe eksikliği, yaşadığı önemli problemler arasındadır. Bu kodla ilgili olarak bir katılımcı şu görüşü ortaya koymaktadır:

*Görevlerin bize hiçbir bilgi verilmeden doğrudan verilmesi. Örneğin; Müdür yardımcısı olduk görev verildi ancak hiçbir eğitim, bilgi verilmedi. Tüm bilgileri benden önceki müdür yardımcısı arkadaş ve diğer müdür yardımcılarından edindim; ancak ben isterdim ki bu göreve başlamadan önce bize profesyonel bir eğitim verilsin.(Y 24)*

Görev öncesinde yöneticilikle ilgili hiçbir eğitim almadan, hiçbir tecrübe edinmeden göreve başlayan okul yöneticisi kendi çabası ve kendinden tecrübeli arkadaşlarının yardımı ile işi öğrenmeye çalışmaktadır. Bunun da zor ve yorucu bir süreç olduğu yöneticiyi kişilerin inisiyatifine bıraktığı okullarda yönetimin iş ve işleyişinde verimliliği düşürdüğü düşünülmektedir. Bu nedenle diğer problemlerin bulgularında da ele aldığımız gibi göreve yeni başlayacak okul yöneticileri için yöneticilik öncesi eğitimin gerekliliği kaçınılmazdır.

#### **1.5. Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Meslekteki Kıdeme Göre Benzerlik Ve Farklılıkları Nelerdir?**

Meslekteki kıdeme göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili farklı görüşler 4 ana tema altında toplanmaktadır. Bunlar önem sırasına göre şunlardır: "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili", "Okul, öğrenci, veli üçgeni", "Okullarda memur ihtiyacı", "Yöneticilikte ast üst ilişkisidir.

Meslekteki kıdeme göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin başında "Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profili" gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir. Veli, Maddi imkanlar, Düşük başarı, öğrenci, Dezavantaj, Eğitim kalitesi, Disiplin, Düşük motivasyon. Bu kodlardan ilki Veli, Maddi imkanlar, Düşük başarıdır. Öğrenci velisinin de toplumun bir bireyi olarak toplumun tüm kurumlarından etkilendiğini ve toplumu etkilediğini düşünürsek; bir toplumda ekonomik koşulların olumsuz olması veliyi de maddi ve manevi anlamda etkileyecek velideki bu olumsuzluk ise öğrenci kanalı ile eğitim öğretime yansacaktır. Ekonomik sıkıntılarla başa çıkmaya çalışan veli öğrencisinin eğitim öğretimine yeterli zamanı ayıramadığından öğrenci beklenen sosyal ve akademik başarıyı gösteremeyebilir. "Okullar toplumsal açık sistemlerdir" (Aydın, 2005, 161; Sartaş, 2005, 234). "Açık sistem yaklaşımına göre okullar, belirli bir sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal bir çevre içinde yer alır. Okullar bu çevre ile karşılıklı etkileşim içindedir"(Şişman 2002, 192). Başka bir deyişle açık sistemler, dinamik yapılarıyla hem çevrelerini etkiler hem de çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle okul, çevreden bağımsız düşünülemez. Okulun yaşamını verimli olarak sürdürebilmesi büyük ölçüde sağlıklı bir çevreye bağlıdır. Okul ile veliler arasında kurulacak sağlıklı bir iletişim, sağlıklı bir çevrenin de önkoşuludur. Bu tespit ile velinin bulunduğu çevrenin ve toplumsal yapının okulu ve okul yönetimini nasıl etkilediğine, dikkat çekilmektedir. Bu kodla ilgili bir katılımcı fikri:

*Velilerin sosyo-ekonomik durumunun kötü olması, okula az sahip çıkmaları; ödeneklerin zamanında ve yerinde gelmesi en önemli problemim.(Y 11)*

Meslekte kıdemi az olan bir idarecinin kıdemli olan bir idareciye göre sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli profilinden gelen öğrencilerin sorunları ile başa çıkarken daha fazla güçlük yaşaması mümkündür. Meslekte kıdemli olan bir idareci bu konuda daha nitelikli bir performans sergileyerek sorunlara daha kısa sürede yapıcı çözümler getirebilir (Briggs, Bush ve Middlewood, 2006; Daresh, 2010).

Meslekteki kıdeme göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin farklılığına dair ikinci tema "Okul-öğrenci-veli üçgeni" dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir. Kural, Riayet, Veli, Öğretmen, Mevzuat. Mesleki anlamda kıdemi az olan bir yöneticinin tecrübe eksikliğinden kaynaklı olarak okul-öğrenci-veli üçgenini verimli kontrol etmekte sıkıntı yaşayacağı düşünülebilir. Bu süreçte aile büyük bir öneme sahiptir. Ailenin, çocuğun fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gelişiminde ve okul başarısında önemli payı vardır. Çocuğun bu alanlarda sağlıklı bir biçimde gelişebilmesi, aile ortamıyla yakından ilgilidir (Şişman 2001, 54-55). Okulun öğrenciye istenilen davranışları tek başına kazandırması olanaksızdır. Kazandırılan davranışlardan önemli bir bölümü ailenin katkısı ile oluşur (Gümüşeli, 2004). Okuldaki eğitim etkinlikleri evde anne-babalar tarafından desteklenmediği sürece okul eğitiminde başarıya ulaşmak çok zordur (Çelenk 2003, 30). Okul ile ailenin öğrettikleri arasında çelişki olursa, bu durum öğrencinin başarısını olumsuz yönde etkiler (Fidan ve Erden 1993, 73). Çocukların eğitiminde okul, aile, çevre, öğretmen ve eğitim sistemi gibi birçok faktör etkilidir (Kolay, 2004). Okul ve aile, öğrenci için bir eğitim ve öğrenme yeridir. Dolayısıyla bu durum iki kurumun işbirliği yapmalarını zorunlu kılmaktadır (Şişman 2002, 193). Bu kod ile ilgili bir katılımcı fikri şöyledir:

*İnsanlar kurallara riayet etmediklerinden okul-öğrenci-veli üçgeni sağlıklı kurulamıyor.(Y 13)*

Okul-öğrenci-veli iletişiminin sağlıklı kurulabilmesinde etkili olan bir diğer faktör de okul yönetimi, öğretmen, öğrenci, velinin kurallara, mevzuata uygun davranmasıdır. Kurallara uyulmadığı takdirde başta okul yöneticileri, öğrenci, öğretmen, veli olmak üzere tüm eğitim sisteminin problemler yaşaması bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmazdır.

Meslekteki Kıdeme göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin üçüncüsü "Okullarda memur ihtiyacı"dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: İSG, KBS, TEFBİS, muhasebe, zaman. Katılımcıların büyük çoğunluğu KBS, İSG, TEFBİS, muhasebe gibi işler konusunda hiçbir bilgi sahibi olmadan yönetici olduklarını bu nedenle bu işleri öğrenirken zorlandıklarını, bu konulara ayrılan zamanın öğrencilerle ilgilenmeleri için gereken zamandan çaldığını dile getirmişlerdir. Okullarda bu işlere muhasebe bilen memurların bakmasının daha isabetli olacağından söz etmişlerdir. Bu kod ile ilgili bir katılımcı fikri şöyledir:

*Okulun memuru olmadığı için onun yapması gereken TEFBİS, KBS, TIF, İSG gibi işleri yapmak zorunda kaldım. Bu da benim eğitim öğretime ayıracağım zamandan çaldı.(Y 12)*

Meslekteki kıdeme göre göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin beşincisi "Ast-üst ilişkisi"dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Görüş farkı, iletişim, Eski-yeni idareci, Problem. Araştırmamızdaki bulgular okullarda göreve yeni başlayan yöneticilerle daha eski yöneticiler arasında görüş farkı olduğu, iletişim problemi yaşandığını bize göstermektedir. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcı fikri şöyledir:

*Çalıştığım okulun benden önceki yerleşmiş idari yapısının beni kendilerine uygun bulmamalarından dolayı okuldan ayrılmam için hep birlikte bana psikolojik şiddet uygulamaları bu göreve başladığımda benim için en büyük problem oldu.(Y 25)*

## **2- Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Görevlerini Yaparken Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Çözüm Önerileri Nelerdir?**

Bu alt problem doğrultusunda yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3'de verilmiştir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerileri konusunda görüşleri 4 ana tema altında toplanmıştır. Bunlar önem sırasına göre şunlardır: "Görev öncesi yöneticilik eğitimi", "Yöneticilik eğitimi", "Yöneticilerin göreve getiriliş şekli", "Rehber öğretmenlerin veli eğitimi vermesi". Katılımcıların çözüm önerileri değerlendirildiğinde görev ile ilgili her konuda eğitime ihtiyaç duydukları görev öncesi eğitim almamaktan dolayı ciddi sıkıntı yaşadıkları söylenebilir. Dimantes ve Ovington (2003)'a göre, okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçları, mesleki gelişme ve gelecekteki eğilimlere uygun yeterlikler kazanma, hizmet içi eğitim uygulamalarının önemini ortaya koyduğu kadar, hizmet öncesi eğitimin kalitesi ile de doğrudan ilgilidir.

Tablo 3

*Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Görevlerini Yaparken Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Çözüm Önerileri Konusunda Görüşleri*

Temalar	Kodlar	N
Yöneticilerin göreve getiriliş Şekli	Liyakat	2
	Adalet-sınav	2
	Toplam	4
Hizmet içi yöneticilik eğitimi	MEB- destek	4
	Mevzuat-eğitim	1
	Hizmet içi- kurs- görevlendirme	2
	Toplam	8
Görev öncesi yöneticilik eğitimi	İdareci-eğitim-oryantasyon	3
	DYS-KBS-TİF-İSG-TKY-Mevzuat	4
	Stajer idarecilik-	1
	Eğitim yönetimi-yüksek lisans	3
	Toplam	11
Rehber öğretmenlerin Veli eğitimi vermesi	Veli- iletişim	2
	Toplam	2

Tablo 3’de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerilerinin başında “Görev öncesi yöneticilik eğitimi” almış olmaları gelmektedir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir. İdareci, Eğitim, Oryantasyon, DYS, KBS, TİF, İSG, TKY, -Mevzuat, Stajer idarecilik, Eğitim Yönetimi, Yüksek lisans.

Bu kodların başında DYS, KBS, TİF, İSG, TKY, mevzuat gelmektedir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin bu sistemleri daha önce hiç kullanmamaları ve görev öncesinde bu konularda hiçbir eğitim almamaları nedeniyle bu sistemlere yönelik işleri, görevlerini yaparken karşılaştıkları en önemli sorunların başında gelebilir. Bu kod ile ilgili bir katılımcı fikri:

*İdari konularda yeterli bilgiye sahip olmamak. DYS, KBS, TİF, İSG,KBS, E-Okul, Mebbis gibi sistemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığımız için işleri öğrenmede ve zamanında yetiştirmekte sıkıntı yaşıyoruz.(Y9)*

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri bu sistemleri bilmemelerinden dolayı karşılaşılan problemleri kendilerinden sonraki yöneticilerin yaşamaması için yöneticilik öncesi verilen bir eğitimde, bu Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi de olabilir veya stajyer yöneticilik sürecinde, mutlaka bu sistemler hakkında eğitim verilmesinin gerekli olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerilerinin ikincisi “hizmet içi yöneticilik eğitimi”dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir. MEB, Destek, Mevzuat, Eğitim, Hizmet içi, Kurs, Görevlendirme. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerin çözüm önerileri arasında önemli bir yere sahip olan ikinci çözüm önerisi hizmet içi yolla alınan yöneticilik eğitimidir. Hizmet içi eğitimin MEB destekli eğitimlerle, kurslarla verilmesini, bu eğitimlerin yöneticilik yaparken ihtiyaç duyacakları bütün konuları içermesini, özellikle mevzuat konusunun üzerinde durulmasını dile getirmişlerdir. Bu kod ile ilgili bir katılımcı görüşü şöyledir:

*Yöneticiliğe yeni başlayan idarecilere idari görevleri ve sistemlerle ilgili belli bir süre kurs verilmelidir. Hafta sonları idarecilik, yöneticilik kursları açılmalı en az 6 ay sürmelidir. Bu kurslara katılan idarecilere de ek ders ücreti verilmelidir.(Y 9)*

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerilerinde görev öncesi yöneticilik eğitimi her ne kadar daha ağır bassada hizmet içi yöneticilik eğitiminin önemli ve değerli olduğu görüşü de gözlemlenmektedir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerilerinin üçüncüsü “yöneticilerin göreve getiriliş şekli” dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Liyakat, Adalet, Sınav.



Liyakat sahibi olmadan, adil bir sınav sistemi ile seçilmeden göreve başlayan yöneticilerin görevlerini yaparken daha fazla problemle karşılaştıkları ve eğitim yöneticiliğinin kalitesini düşürdükleri görüşü katılımcılar tarafından öne sürülmüştür. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcının görüşleri şöyledir.

*Öncelikle liyakata göre atamalar yapılırsa idareciler yeniden saygınlığını kazanacak. Böylelikle öğretmenlerin ve velilerin idareciye, okul müdürüne bakış açısında olumlu değişiklikler olacaktır. Okul Müdürünün aidiyet duygusu da çok çabuk gelişecektir.(Y12)*

Okul yöneticilerinin liyakate dayalı adaletli bir şekilde seçilmesinin eğitim yöneticilerinin problemlerinin azalması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Aksi takdirde görevin gereklerini yerine getirmekte başarısız olan ve eğitim yönetimini gerçekleştiremeyen eğitim yöneticileri görev başında olacaktır.

Tablo 3'de görüldüğü üzere göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları problemlerle ilgili çözüm önerilerinin dördüncüsü "Rehber öğretmenlerin veli eğitimi vermesi" dir. Bu temayı biçimleyen kodlar şöyledir: Veli, İletişim.

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin en sık karşılaştıkları problemlerin başında velilerle yaşadıkları iletişim problemleri gelmektedir. Benzer bulgular yurt dışı çalışmalarda da (Cowie ve Crawford, 2008; Rooney, 2000) görülmektedir. Bu kod ile ilgili olarak bir katılımcı görüşü şöyledir:

*Velilere rehberlik servisi tarafından düzenli olarak aile eğitimleri verilmesi. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin problemlerinin çözümüne önemli katkı sağlayacaktır.(Y8)*

Okul yönetimi-veli iletişimindeki problemlerin en aza indirgenmesinde ve çözümlenmesinde en önemli katkının okul rehberlik servisleri tarafından sağlanabileceği düşünülmektedir. Okul rehberlik servislerinin veliye okul-öğrenci-veli iletişimi ve işbirliği kapsamında vereceği eğitimlerin hem okul idaresine hem de öğrenci, öğretmen ve veliye faydalı olması mümkündür.

Okul türlerine göre okullarda ortaya çıkan suç oranı farklılıkları (Öğülmüş, 1995; Güven ve Dönmez, 2002; Türkmen, 2004; Özer, 2006) ve bu kapsamda öğrencilerin kopya çekme, devamsızlık (Semerci ve Çelik, 2002) gibi pek iş yükü davranışı ile ilgili araştırma sonuçları elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın temel ve alt problemlerine yanıt olan bulgulardan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak oluşturulan önerilere yer verilmiştir. Öneriler ayrı bir başlık altında verilmemiş her bir sonucun altına gelmek üzere; araştırmacılar ve uygulamacılar için varsa her bir sonuçla ilgili olarak önerilerde bulunulmuştur. Önerilere yer verirken özellikle "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Görevlerini Yaparken Karşılaştıkları Sorunlarla İlgili Çözüm Önerileri"nden yararlanılmış ve her bir öneriye söz konusu görüşlerin serpiştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri; yöneticilik öncesi eğitim almamalarından kaynaklanan nedenle iş hakkında bilgisiz olduklarını düşündüklerinden, görevlerini gerçekleştirirken özellikle TEFBİS (Türkiye'de Eğitim Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Birliği Yönetim Sistemi), KBS(Kamu Bilgi Sistemi), TİF (Taşınır İşlem Fişi), İSG (İş Sağlığı Güvenliği), DYS (Doküman Yönetim Sistemi), TKY (Toplam Kalite Yönetimi) gibi sistemleri kullanmakta ve ek ders ücreti yapımı, maaş yapımı gibi işleri gerçekleştirmekte sıkıntı yaşamaktadırlar. MEB ve Üniversitelerin işbirliği ile göreve yeni başlayan okul yöneticilerine görev öncesi yöneticilik eğitimi verilebilir. Bu eğitimde eğitim yönetimi söz konusu sistemler ve muhasebe gibi konulara da yer verilebilir. MEB; söz konusu sistemler ve muhasebe konularında kendi bünyesinde memurlar yetiştirip bu memurlardan her okula bir memur atayarak okul yöneticileri üzerindeki iş yükünü azaltabilir. Bu sayede okul yöneticilerinin eğitim-öğretim işlerine ve öğrenciye daha fazla zaman ayırmasını sağlayabilir. MEB tarafından yöneticilik eğitimi verilen göreve yeni başlayan yöneticilere bir yıl süre ile farklı okul türlerinde stajyer yöneticilik yaptırılabilir. Araştırmacılar okul yöneticilerinin neden yöneticilik öncesi bir eğitim almadıkları ya da alamadıkları ile ilgili araştırmalar yapabilirler.

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri; velilerin gereksiz şikayetleri, okuldaki problemlerin çözümüne dahil olmamaları, okul kurallarına ve mevzuata uymamaları sonucunda velilerle iletişim problemi yaşamaktadırlar. Okul rehber öğretmenleri okul-öğrenci-veli iletişimini güçlendirmek amacı ile daha fazla etkinlik düzenleyebilir; öğrenci ile velilere okul kurallarını anlatan toplantıların sayısını arttırabilir. Araştırmacılar okul-öğrenci-veli iletişiminin sağlıklı kurulamamasının sebepleri ve sonuçları ile ilgili araştırmalar yapabilirler.

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri; maddi anlamda yetersiz, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan velilerin öğrenci ile ilgilenememeleri sonucunda öğrenci devamsızlıklarının artması ve başarının düşmesi ile birlikte ortaya çıkan sorunlardan yönetsel anlamda olumsuz etkilenmektedirler. MEB sosyo ekonomik düzeyi düşük veli profilinin olduğu bölgelerde öğrencilerin ve velilerin okula uyum sürecini hızlandırmak, öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarını yükseltmek, öğrenci devamsızlıklarını en aza indirmek için okul yöneticileri, öğretmenler, velilerin birlikte katıldıkları eğitimler düzenleyebilir. MEB sosyo ekonomik düzeyi düşük veli profilinin olduğu bölgelerde işsiz ve dar gelirli velilerin istihdamı için Halk Eğitimler, İşkur, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı vb. kurumlarla işbirliği yapabilir. Araştırmacılar maddi anlamda yetersiz, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan velilerin öğrencileri ile ilgilenememeleri sonucu öğrenci devamsızlıklarının artması ve başarının düşmesi ile birlikte ortaya çıkan yönetsel sorunların neler olduğu ve çözüm önerileri ile ilgili yönetici görüşlerinin alındığı araştırmalar yapabilir. Araştırmacılar sosyo ekonomik düzeyi düşük olan velilerin öğrencilere ve okula olan ilgilerini arttırmak için neler yapılabileceği konusunda araştırmalar yapabilir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri; öğretmenlerin görevlerine gereken hassasiyeti göstermemeleri, mesleğe olan ilgisizlikleri, yeniliklere kapalı olmasının okuldaki eğitimin kalitesinde yarattığı olumsuzluklarla mücadele etmekten dolayı problem yaşadıklarını ortaya koydular. Araştırmacılar öğretmenlerin görevlerine gereken hassasiyeti göstermemeleri, mesleğe olan ilgisizlikleri, yeniliklere kapalı olmasının nedenleri ve çözüm önerileri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin alındığı araştırmalar yapabilir. MEB tarafından öğretmenlerin mesleğe motivasyonunu arttıracak hizmet içi eğitimler verilebilir. MEB tarafından mesleğinde başarılı olan öğretmenlere maddi ve manevi tatmin edici ödüller verilebilir.

Göreve yeni başlayan kadın yöneticiler idareci üstlerinden mobbing görmeleri sebebi ile büyük problem yaşadıklarını bu problemin nedenleri arasında idareci kadronun bir okulda uzun süre çalışmasından kaynaklanan bazı sorunlar olduğunu görüşünü ortaya koydular. Araştırmacılar okullarda kadın yönetici ve kadın öğretmenlere yönelik mobbing konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini içeren araştırmalar yapabilir. MEB ve üniversitelerin işbirliği ile okul yönetiminde ast-üst, eski-yeni idareci iletişimi ve mobbinge başa çıkma yolları ile ilgili eğitimler verilebilir. Bu konuya özel bir şikayet hattı oluşturulabilir.

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri; öğretmen öğrenci iletişiminin zayıf olmasının da okul yönetimi olarak kendileri için problem teşkil ettiği görüşünü ortaya koydular. Okul rehberlik servisleri öğrenci-öğretmen iletişimini güçlendirecek programlar uygulayabilir, etkinlikler düzenleyebilir. MEB öğretmen-öğrenci iletişimini güçlendirecek hizmet içi eğitimler verebilir. Okullarda öğrenci sayısının fazla olması öğretmen ve okul yönetiminin öğrenciye olan ilgisinin, kurallara riayetin, düzen ve disiplinin azalmasına sebep olmaktadır. Devlet bütçesinden MEB'e ayrılan pay arttırılabilir. Bu sayede daha fazla okulun yapılmasıyla okul başına düşen öğrenci sayısı azaltılabilir. Eğer okullara ihtiyaç kadar öğretmen ve idareci ataması da yapılabilirse okul yönetimi ve öğretmenlerin öğrenciye olan ilgisi artacağından devamsızlık sorununda azalma olacaktır. Araştırmacılar okullardaki öğrenci sayısının eğitim öğretimin kalitesine olumsuz yansımalarının sebepleri, sonuçları ve öğrenci üzerindeki etkileri konusunda araştırmalar yapabilir.

## KAYNAKÇA

- Aydınbaş, E. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yrd. Doç. Dr. İlknur Şentürk  
Osman Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Akçadağ, T. (2014).Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Atanma ve Yer Değiştirilmeleri; Sorunlar ve Çözümler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Mart 2014, sayı,29, 135-150.
- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde etkili yönetici davranışları (1. Baskı). İzmir. Kanyılmaz Matbaası

- Aydın, İ. (2005). Okul Çevre İlişkileri, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (Editörü Y.Özden). Ankara Pegem A Yayıncılık.
- Aykut, C.M. (2006) Türkiye ve A.B.D.'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması.,Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Danışman Yardımcı Doç. Dr. Yunus Remzi Zoraloğlu. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Program. İzmir.
- Balcı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara, Tek Ağaç Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1989). Eğitime Giriş. Ankara. Sevinç Matbaası.
- Bolam, R., Dunning, G. and Karstanje, P. (Eds) (2000) New Heads in the New Europe, Waxmann, Munster.
- Bloom, G., Barrett, A., & Strong, M. (2003). Supporting the new principal: Managerial and instructional leadership in a principal induction program. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Briggs, A. R. J., Bush, T., & Middlewood, D. (2006). From immersion to establishment: The challenges facing new school heads and the role of "New Visions" in resolving them. *Cambridge Journal of Education*, 36, 257–276.
- Bursalioğlu, Z (1991). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2013). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim. Ankara. Pegem Akademi Yayınevi.
- Cereci, C. (2016) Okul Yöneticilerinin Sorumluluklarını Yerine Getirirken Yaşadıkları Sorunlara ve Sorumlulukların Hukuksal Sonuçlarına İlişkin Görüşleri. Yayınlanmış doktora tezi. Danışman Prof. Dr. Yasemin Kepenekçi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt 25, sayı 2 (2005) 249-274
- Cowie, M., & Crawford, M. (2008). "Being" a new principal in Scotland. *Journal of Educational Administration*, 46, 676–689.
- Çelenk, S. (2003). Okul Başarısının Ön Koşulu: Okul Aile Dayanışması, *İlköğretim-Online*. 2(2), 28–34. <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (11 Aralık 2006).
- Daresh, J. C. (2010). From mentoring to coaching: Finding the path to support for beginning principals. In A. R. Shoho, B. G. Barnett, & A. K. Tooms (Eds.), *The challenges for new principals in the 21st century: Developing leadership capabilities through professional support* (pp. 121–145). Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Demirtaş H, Üstüner M, Özer N (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim yönetimi* 2007, sayı, 51,ss: 421-455
- Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (2012). *The landscape of qualitative research: theories and issues*. CA: Sage Publications.
- Dı Martino, Vittorio, Helge Hoel & C. Cary Cooper, (2003). "Preventing violence and harassment in the workplace", *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EFO2109EN.pdf> 28.05.2013 tarihinde alınmıştır.
- Diamantes, T.ve Ovington J,(2003). Storytelling: Using a case method approach in administrator preparation programs *Education*. 123 (3), 465.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık. İstanbul, ss. 53-89).
- Ertürk, A. (2005). Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemi Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Fidan, N ve Erden, M, (1993). Eğitime Giriş. Ankara. Meteksan Matbaacılık.
- Gedikoğlu, T. Şahin, S ve Büyükelbaşı, (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Algıları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.
- Gökçe, A. T. (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara
- Güçlüoğulları, N. (2013). Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarına Yönetici Atamaya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi. Danışman Dr. Esen Altunay. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Gümüşeli, A.İ. (2004). Ailenin Katılım ve Desteğinin Öğrenci Başarısına Etkisi. *Özel Okullar Birliği Bülteni*. 2(6), 14–17. [www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ailekatilimiogrencibasarisini.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ailekatilimiogrencibasarisini.pdf) (11 Aralık 2006)
- Gürkan, H. & Toprakçı, E, (2018). İlkokul Müdürlerinin Mesleki Gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2018, ss. 64-81, DOI: 10.19160/ijer.434582
- Gürsel, M. (1997).Okul yönetimi. Konya. Mikro Basım Yayım.

- Hobson, A., E. Brown, P. Ashby, W. Keys, C. Sharp, and P. Benefield. 2003. issues for early headship - Problems and support strategies. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.
- Kepenekçi, Y. (2011). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 44, sayı: 1, 1-16. Ankara.
- Kolay, Y. (2004) Okul-Aile-Çevre İş Birliğinin Eğitim Sistemindeki Yeri ve Önemi, Milli Eğitim. 164. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/kolay.html> (11 Aralık 2006)
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). Türkiye’de Okullara Yönetici Yetiştirmenin Gerekliliği. Yüksek Lisans Tezi. Danışman Prof.Dr. Semra Ünal. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Murphy, J.ve Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation Journal of Educational Administration: Vol. 30 (3). 77-82.
- Neuendorf, K. A. (2002). The content analysis guidebook. Thousand Oaks, CA: Sage
- Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf Ve Okul Büyüklüğünün Öğrenciler Üzerindeki Etkisi. Eğitim Yönetimi, 1(2), 261-271.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Pelit, A. (2013). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması. Yayınlanmış Doktora Tezi. Danışman Prof. Dr. Şule Erçetin. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Rivkin, S. G, Hanushek, E. A. ve Kain, J. F. (2005), Teachers, schools and academic achievement. Econometrica. 73 (2), 417-458.
- Rooney, J. (2000). Survival skills for the new principal. Educational Leadership, 58(1), 77-78.
- Sabancı, A.(2016). Eğitim Bilim Pedagojisi.(Editör: Prof.Dr.Erdal.Toprakçı).Ankara.Ütopya Yayınevi.
- Sarıtaş, M. (2005). Öğretmen-Veli Görüşmelerinin Yönetimi, Sınıf Yönetimi (ss.233-262). (Editörler: M. Şişman ve S. Turan ). Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 8(30), 205-218.
- Shoho, Alan R. ve Barnett, Bruce G. (2010). The Realities of New Principals: Challenges, Joys, and Sorrows. Journal of School Leadership, Vol 20, Issue 5, pp: 561-596. <https://doi.org/10.1177/105268461002000503>
- Stoll, L., Moorman, H. ve Rahm, S. (2007) School leadership development strategies: The Austrian leadership academy A case study report for the OECD activity Improving school leadership, Improving School Leadership Activity Education and Training Policy Division <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (s. 99-146). (Editör: Y. Özden).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2001). Öğretmenliğe Giriş. Ankara. Pegem A Yayın
- Türkmenoğlu, G. (2015).Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin okul Kültürüne Yansımaları. Yayınlanmış Yüksek lisanas tezi.Danışman Doç.Dr.Duncer Bülbül.Trakya Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri anabilim Dalı .Edirne.
- Toprakçı, E. (2017).Sınıf Yönetimi. Ankara.Pegem Yayınevi.
- Toprakçı, E.(2011).Ortaöğretimde Okullaşma ve Özellikle Kız Çocuklarının Durumu. Prensensim Dergisi. İnternet: <http://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2018/04/dergi-i%C3%A7in-t%C4%B1klay%C4%B1n.pdf>
- Wildy, H., Pepper, C. and Guanzhong, L. (2011) Applying standards for leaders to the selection of secondary school principals, Journal of Educational Administration, Vol. 49, No. 3, pp.276-291.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 7.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları,72.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

### **İletişim/Correspondence**

Prof.Dr.Erdal Toprakçı, Ege University, [erdaltoprakci@gmail.com](mailto:erdaltoprakci@gmail.com)  
Öğretmen. Günnur Yetim, [gunnuryetim@hotmail.com](mailto:gunnuryetim@hotmail.com)