

İLK DEFA YÖNETİCİ OLARAK ATANAN BİREYLERİN YAŞAMIŞ OLDUĞU SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI¹

Ziya ÇOBANBAŞI²
Prof. Dr. Adem BAYAR³

ÖZET

Göreve yeni başlayan okul yöneticileri, eğitim dünyasının hızla değişen dinamikleri ve çeşitli zorlukları ile başa çıkmak zorundadır. Bu araştırmanın amacı, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin deneyimlerinden yola çıkarak, karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara olası çözüm yollarını bulmaktır. Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) araştırma deseni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği aracılığıyla belirlenen 12 okul yöneticisinden meydana gelmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmacılar katılımcıların yönetsel süreçlerde yaşadıkları sorunları çeşitli şekillerde tanımladıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar katılımcıların çeşitli alanlarda, özellikle velilerle iletişim, iletişim stratejileri, yönetim sorunları ve yetkinlik eksiklikleri gibi konularda önemli zorluklarla karşılaştıklarını bulmuşlardır. Araştırmacıları katılımcıların ilk defa atanan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik sıklıkla iş-yaşam dengesini kurma, mesleki gelişim fırsatları, etkin zaman yönetimi, bilinçli farkındalık ve rol netliği gibi birtakım öneriler ortaya koyduklarını bulmuşlardır. Bu çalışma, okul yöneticisi rolüne ilk kez geçiş yapmanın karmaşıklığına ilişkin değerli bilgiler sunmaktadır. Bu bağlamda araştırmacıları yaşam boyu eğitim kapsamında ilk defa yönetici olarak atanan bireylerin yönetimde daha fazla başarılı olmalarını sağlayıcı hizmet içi eğitim imkanları sunulmalı sonucuna varmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Sorun, Çözüm

¹ Bu makale Prof. Dr. Adem BAYAR'ın danışmanlığında Ziya ÇOBANBAŞI'nın Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında hazırlamış olduğu projeden üretilmiştir

² Müdür Yardımcısı, MEB, ORCID ID: 0009-0003-5824-450X, ziya_selamet@hotmail.com

³ Amasya Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-8693-9523, adembayar80@gmail.com

Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received: 18/07/2023–Kabul Tarihi/Accepted: 30/07/2023

PROBLEMS AND SOLUTIONS EXPERIENCED BY INDIVIDUALS APPOINTED AS ADMINISTRATORS FOR THE FIRST TIME

Ziya COBANBASI
Prof. Dr. Adem BAYAR

ABSTRACT

Newly appointed school administrators need to deal with the rapidly changing dynamics and various challenges of the educational contexts. The purpose of this research is to examine the problems faced by newly appointed school administrators based on their experiences and their solutions to these problems. The researchers designed this research through phenomenology research design, one of the qualitative research designs. The researchers recruited 12 school administrators through the maximum diversity sampling technique, one of the purposeful sampling methods. In this study, the researchers designed a semi-structured interview form for qualitative interviews. The researchers analyzed the qualitative data via descriptive analysis technique. The findings revealed that the participants defined the problems they experienced in administrative processes in various ways. In addition, there is evidence that the participants faced significant difficulties in various areas, especially in communication with parents, communication strategies, management problems and lack of competence. The researchers also found that the participants frequently put forward a number of suggestions for solving the problems faced by first-time school administrators, such as establishing work-life balance, professional development opportunities, effective time management, mindfulness, and role clarity. Based on the findings, this research provides valuable insights into the complexity of transitioning to the role of school administrator for the first time. In this context, the researchers concluded that in-service training opportunities should be provided within the scope of lifelong education to enable first-time administrators to be more successful in administration.

Keywords: School Management, Problem, Solution

1. GİRİŞ

Okul yöneticiliği, öğrencilerin başarısı ve okulun sürdürülebilir büyümesi için kritik öneme sahiptir. Ancak, göreve yeni başlayan yöneticileri, karşılaştıkları beklenti ve sorumluluklar, kaynakların yönetimi, personel ve öğrenciyle ilişkiler, eğitim politikaları ve değişen düzenlemelere uyum sağlama gibi zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Aydın, Günbey & Kara, 2020; Can, 2022; Kayar, 2022; Keman, 2019; Yetim & Toprakçı, 2020). Okul yöneticiliği, öğrenci başarısı ve okulun genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, etkili okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş birliğini artırarak, öğrenci performansını iyileştirme ve okulun başarısını destekleme konusunda büyük rol oynadığını göstermektedir (Gedikoğlu, 2015; Uğurlu vd. 2017). Diğer yandan, okul yöneticiliği akademik başarının yanında sosyal, kültürel ve sportif başarılarında da etki etmektedir (Bayar, 2023).

İlk defa yönetici olan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ve çözüm stratejilerine dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Aydın, Günbey & Kara, 2020; Can, 2022; Kayar, 2022; Keman, 2019; Yetim & Toprakçı, 2020). Bu araştırmaların ortak bulgularının başında okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olduğu, yönetim alanında eğitim almamış bireylerin birçok açıdan sıkıntı yaşayabileceği ve bu sorunların çözümünde de yetersiz kalabileceklerine dair bulgular yer almaktadır. Diğer yandan yine bu araştırmalarda, liyakati esas alarak yapılan okul yöneticisi seçme ve atama işlemleriyle birçok sorunun önlenebileceğine ya da çözüme kavuşturulabileceğine dair önemli bulgular yer almaktadır. Buradan hareketle bu araştırma, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştığı temel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçların, yeni okul yöneticilerine başarıya giden yolda rehberlik etmeyi ve mevcut liderlerin kendi deneyimlerinden öğrenmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukları aşmak için etkili çözüm stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi, başarılı ve sürdürülebilir eğitim liderliği için kritik öneme sahiptir. Bu araştırma, farklı okul türlerinden araştırmacıları dahil ederek özellikle pandemi dönemi ve sonrası dönemde ilk defa yönetici olarak atanan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlara ve çözüm stratejilerine odaklanarak literatürdeki boşluğa bir katkı sağlamaktadır. Çünkü göreve yeni başlayan yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve etkili çözüm stratejilerini kapsamlı bir şekilde ele almak geleceğe dair çıkarımlar yapma imkânı verecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu kısımda “yönetim”, “yönetim süreçleri”, “okul yönetimi”, “yönetimde karşılaşılan sorunlar ve problem çözme” ve “ilk defa yönetici olarak atananların karşılaştıkları sorunlar ve çözüm stratejileri” ile ilgili başlıklara yer verilmiştir.

2.1. Yönetim

Yönetim, bir organizasyonun çeşitli kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmayı amaçlar. İnsan ve maddi kaynakların, belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayacak biçimde yönetilmesi, organizasyonun başarısının temelini oluşturur (Tortop, İsbir & Aykaç, 1999). Bu kaynakların kullanımını maksimize eden yönetim süreçleri ve faaliyetleri, organizasyonun başarısının önemli bir göstergesidir. Yönetim, örgütsel amaçların belirlenmesi ve takip edilmesi, kaynakların doğru dağıtılması, stratejik kararların alınması ve uygulanması gibi bir dizi temel işlevi yerine getirmektedir.

Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin ve eylemlerin tümüdür. Yönetim; insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanattır. Yönetim; iki ya da daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlanma kullanabilmektir (Öztekin, 2012).

Planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme, yönetim işlevlerinin temelini oluşturur (Öztekin, 2012). Planlama, gelecekteki hedeflerin ve amaçların belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin oluşturulmasını içerir.

Örgütlenme, görevlerin, yeteneklerin ve kaynakların doğru bir şekilde tahsis edilmesini sağlamaktadır. Yönelme, ekibin motivasyonunu sağlar ve her bir üyenin hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermesini teşvik eder. Denetleme, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını kontrol etme ve gerekli düzeltmeleri yapma sürecidir.

Yönetim, bu işlevleri yerine getirerek belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu süreçte, yönetimin temel amacı, çeşitli kaynakları ve faaliyetleri koordine etmek ve bu sayede organizasyonun verimliliğini, etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmaktır. Yönetimin başarısı, bu hedeflere ne derecede ulaşıldığını ve kaynakların ne kadar etkin kullanıldığını belirleyen bir dizi faktöre bağlıdır. Bu faktörler arasında kaynakların etkin dağıtımını, stratejik kararların alınması ve uygulanması, personelin yönlendirilmesi, motivasyonu ve belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının düzgün bir şekilde denetlenmesi bulunur. Yönetim bu faktörleri dikkate alarak, organizasyonun etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sürekli olarak artırır.

Yönetimde, belirli pozisyonları işgal edecek yöneticilerde aranacak özel nitelikler her kuruluşta ve her kadroda, görevin ihtiyaçlarına göre değişir. Ancak ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel nitelikler vardır. Zira yönetimde, eldeki kaynaklar, imkanlar ve şartlar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir kuruluş, kötü ve niteliksiz bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar. Eldeki kaynaklar ve imkanlar aynı olduğu halde yönetimde elde edilen sonuçlar, daima yöneticilerin yeteneklerine ve niteliklerine göre, farklıdır. Onun için bilgi, yetenek ve deneyim yöneticiliğin temel nitelikleridir. Ancak, her yöneticide öncelikle aranan temel nitelik yönetim bilgisidir. Çünkü, her yöneticinin önce yönetimi bilmesi gereklidir. Her yöneticinin sevk ve idare yeteneğine ve yeterli deneyime de sahip olması gereklidir (Aytürk, 1990).

2.2. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreçleri, bir organizasyonun başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak için gerçekleştirilen temel işlevleri ifade eder. Yönetim süreçlerini dört ana işlevde sınıflandırılmaktadır: planlama, örgütlenme, yönelme ve denetleme. Planlama, organizasyonun gelecekteki eylemlerini ve hedeflerini belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik yol haritaları geliştirmeyi içerir (Öztekin, 2012). Örgütlenme, insan ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanarak iş süreçlerini ve görev dağılımını yapılandırma sürecidir (Mintzberg, 2015). Yönelme, yöneticilerin çalışanları motive etme, iletişim kurma ve liderlik etme faaliyetlerini kapsar (Tortop, İsbir & Aykaç, 1999). Denetleme, organizasyonun performansını izleme, değerlendirme ve düzeltme eylemlerini gerçekleştirerek sürekli iyileştirme ve hedeflere uyumu sağlama sürecidir (Öztekin, 2012). Bu süreçlerin etkin ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, organizasyonların verimlilik, etkinlik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Yönetim süreçleri, bir organizasyonun başarılı bir şekilde işlemlerini sağlamak için gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler ve eylemlerdir. Bu süreçler genellikle karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, yönetme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere yedi grupta sınıflandırılır:

Karar Verme: Yönetim sürecinin en önemli ve en zorlu aşamalarından biri karar vermektir. Bir yöneticinin görevi, çeşitli alternatifler arasından en uygun olanı seçmektir. İyi bir karar verme süreci, derin analiz, değerlendirme ve tahminlere dayanır. Yöneticiler genellikle, belirsizlik ve karmaşıklık ortamlarında, sınırlı zaman ve bilgi ile kararlar almak zorundadır.

Planlama: Planlama süreci, bir organizasyonun gelecekte neler yapmayı amaçladığını belirlemektedir. Bu, belirli hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılacağını tanımlamayı içermektedir. İyi bir planlama süreci, organizasyonun kaynaklarını en etkili şekilde kullanmasına ve potansiyel engelleri ve fırsatları belirlemesine yardımcı olmaktadır.

Örgütlenme: Örgütlenme süreci, işleri ve görevleri, belirlenen hedeflere ulaşmak için en uygun şekilde düzenlemektedir. Bu süreç, iş süreçlerini, personel yapılandırmasını ve kaynakların nasıl tahsis edileceğini belirlemektedir. Etkili bir örgütlenme, işlerin doğru zamanda ve doğru şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

İletişim: İletişim, yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. İyi bir iletişim süreci, bilginin doğru ve etkili bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Bu, tüm çalışanların ve diğer ilgili tarafların belirlenen hedefler, politikalar ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Yönetme: Yönetme süreci, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için gereken aktiviteleri denetler ve yönlendirir. Yöneticiler, çalışanları yönlendirir, onlara rehberlik eder ve onları motive eder. İyi bir yönetim süreci, tüm çalışanların en iyi performansını sergilemesini sağlamaktadır.

Koordinasyon: Koordinasyon süreci, farklı bölümler ve bireyler arasında etkili bir iş birliği ve uyum sağlamaktadır. İyi bir koordinasyon süreci, çalışanların birbirleriyle ve genel organizasyon hedefleriyle uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır. Farklı işlevler ve görevler arasında uyum sağlayarak, iş akışını düzleştirir ve süreçler arası çatışmaları azaltmaktadır.

Değerlendirme: Değerlendirme süreci, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmış olup olmadığını kontrol eder ve gerektiğinde düzeltici eylemler önermektedir. Bu süreç, performans metriklerini izlemeyi, sonuçları değerlendirmeyi ve sürekli iyileştirme için fırsatları belirlemeyi içerir. Etkili bir değerlendirme süreci, organizasyonun sürekli olarak kendini gözden geçirmesini ve geliştirmesini sağlamaktadır.

Bu yedi aşama, bir yönetim sürecinin ana unsurlarını oluşturur ve birlikte bir organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bu süreçler birbirleriyle yakından ilişkilidir ve bir bütün olarak yönetim sürecinin bir parçasıdır. Her bir süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına ve sürdürülebilir başarıyı sağlamasına yardımcı olur. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanması, herhangi bir organizasyonun başarısının anahtarıdır (Aytürk, 1990; Bayar, 2023; Daft, 2015; Gümüş, 2015; Öztekin, 2012; Tortop, İsbir, & Aykaç, 1999).

2.3. Okul Yönetimi

Türkiye'deki okul müdürü olma sürecinde, öncesinde herhangi bir yönetim eğitimi alma zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak, yönetimin bir bilim ve sanat olarak değerlendirildiği düşünüldüğünde, eğitimin her seviyesinde bir yönetici olarak görev yapabilmek için gerekli eğitimi almak ve belirli yeterliklere sahip olmak önemlidir. Bu nedenle, ilk kez okul yöneticiliği görevine atanacak kişilerin bir dizi sorunla karşılaşmaları muhtemeldir.

Bu çerçevede, yeni atanan okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların ve bu sorunların çözüm stratejilerinin incelenmesi hem mevzuat okul yöneticilerine hem de gelecekte okul yöneticisi olmayı planlayan öğretmenlere katkı sağlayabilir. Ayrıca, bu tür bir araştırma müdürlere görevlerine başladıktan sonra verilecek olan hizmet içi eğitimlerin içeriğinin belirlenmesine yardımcı olabilir (Aydın, Günbey & Kara, 2020). Bir okul müdürü, ders verme görevinin yanı sıra, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, yönergeler, programlar ve emirlere uygun olarak görevlerini sürdürme, okulu düzenleme ve denetleme yetkisine sahip olan kişidir. Okulun amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden müdür sorumludur. Müdür yardımcısı, müdürün en yakın yardımcısıdır ve ders verme görevinin yanı sıra, müdürün bulunmadığı durumlarda onun vekaletini alır. Müdür yardımcıları, eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, finansal işlemler, eşya yönetimi, yazışmalar, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen ve halkla ilişkiler gibi birçok konuda müdürlük tarafından verilen görevleri yerine getirirler. Müdür yardımcıları bu görevlerin yerine getirilmesinden ve okulun amaçlarına uygun bir şekilde işlemlerinden müdüre karşı sorumludur. Eğitimin, içinde bulunulan zamanın koşullarına ve süreçlerine uygun olması önemlidir ve okulun da bu durumun bir parçası olması kaçınılmazdır (Yetim ve Toprakçı, 2020).

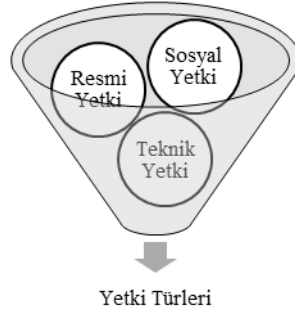
Okul müdürlüğü diğer yönetim dalları gibi belirli bir yönetim bilimidir ve bu alanda bilimsel bilgiye sahip bireylerin olmayanlara göre daha farklı yöneticilik tutum ve davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Binbaşıoğlu, 1975). Bursalıoğlu (1979) okul ile bakanlık merkez teşkilatı arasındaki ilişkiyi örgüt ile yönetim ilişkisine benzeterek bakanlığın görev ve sorumluluğunun okulları amaçlarına uygun olarak yaşatmak olması gerektiğini vurgulamaktadır. Türk Eğitim Sistemi'nde Cumhuriyet tarihi boyunca okul müdürleri öğretmenlerden arasından seçilmektedir ve mevzuatta da asıl olanın öğretmenlik mesleği olduğu vurgulanmaktadır. Geçmiş dönemlerde öğretmenlik eğitimi alan bireylere gelecekte yönetim görevleri üstlenme olasılıklarına karşın ve yönetici olmasalar da okul örgütlerinde yönetim süreçlerinde ne tür işlemlerin yapıldığına dair bilgi sahibi olmaları adına yönetim ile ilgili belirli eğitimler verildiği görülmektedir (Binbaşıoğlu, 1975).

İyi bir okul müdüründe olması gereken özellikler Binbaşıoğlu (1975) tarafından makamından değil bilgi ve coşkusundan güç alabilme, yetkilerini ustaca kullanabilme, herkese karşı anlayışlı ve adil olabilme, örgütü iyi tanıma, iç ve dış paydaşlarla iş birliği yapma, sorunları öngörme, cesaretli olma, önerileri dikkate alma, okul yönetiminde demokrasiye inanma, tartışma durumlarında içten ve dürüst olma, öğrencilerin yararını gözetme, fikirlerinde gerçekçi ve inandırıcı olma, örgütün moralini yükseltme, toplumla okulu buluşturabilme, gerektiğinde yetki devri yapabilme ve olayları, kişileri ve çehreleri unutmama olarak ifade edilmiştir. Okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en temel unsurların başında okulların eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü mekânlar olmasının geldiğini ifade eden Binbaşıoğlu (1975), okul müdürlerinin bu kapsamda her an değişen yeni durumlara ayak uydurabilecek karakteristik özelliklere sahip bireyler olması gerektiğini belirtmektedir.

Okul yönetiminde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memur ve yardımcı hizmet personeli iç aktörleri oluştururken aileler, çevredeki diğer baskı grupları ve liderler, iş piyasası ve merkez örgütü ise dış unsurları oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 1979).

Türkiye’de eğitim yönetimi alanının öncülerinden birisi olan Ziya Bursalıoğlu (1981), *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri* isimli çalışmasında eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerinin önemine dikkat çekerek okul yöneticilerinin göstermesi gereken yeterlikler arasında sıklıkla ifade edilenlere ek olarak okul müdürlerinin okul içerisinde her bir bireye kendilerinden beklenen görev, rol ve statülerini net bir şekilde açıklamalarının önemine ve okul müdürü olarak hiyerarşik sistemde kendisinden üstte bulunanlarla kendisinden altta bulunanlar arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir tutum sergilemenin gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Yöneticilik bir bilim ve sanattır (Binbaşoğlu, 1975). Bursalıoğlu (1979) “Eğitim yönetimi yerleşmiş değil doğmakta olan bir meslektir” ifadesi ile Türkiye’de eğitim yönetiminin henüz yeni bir alan olduğuna vurgu yapmaktadır. Bursalıoğlu’nun (1979) bu ifadesi üzerinden geçen yıllar içerisinde şüphesiz yasal düzenlemeler olarak birçok değişiklik olmasına rağmen henüz okul müdürlüğünün öğretmenlikten ayrı bir statüde meslek alanı olmaması ve okul yöneticiliğinin kişilerin lisansüstü düzeyde kendi isteklerine bağlı olarak aldıkları eğitim yönetimi eğitiminin dışında, ayrı bir eğitim alanının ya da zorunluluğunun olmaması nedeniyle kendisinin ifade ettiği gibi hâlen “doğmakta olan” bir meslek olduğu ifade edilebilir. Yönetim bilgisi olduğu halde, iyi bir yönetici olamayan bireyler bulunmaktadır. Bunun tam tersi olduğu durumlarda söz konusudur. Herhangi bir yöneticilik eğitimi almamış ya da yönetim alanında bilimsel bir bilgi birikimi olmayan bireylerin çeşitli nedenler, amaçlar ve motivasyonlarla yönetici olduklarında başarılı olduklarına dair örnekler bulunmaktadır (Binbaşoğlu, 1975). Bursalıoğlu’na (1979) göre okul yönetiminin görevi okul örgütünü amaçlarına uygun yaşatmaktır ve bu anlamda okul yönetiminin etkisini ve gücünü okul yöneticisinin belirleyebileceğini ifade etmektedir. Bir okul müdürü bir okulda göreve başladığında resmî atama ile geldiği için başlangıçta “statü lideri” olarak adlandırılabilir. Okul müdürünün resmî, sosyal ve teknik yetkileri bulunmaktadır. Okul müdürü bu resmî yetkinin yanında mutlaka “sosyal yetkiyi” de kazanmalıdır. Burada ifade edilen husus resmî yetki kendisine verilirken, sosyal yetkiyi kendisi kazanmalıdır. Söz konusu sosyal yetki okul örgütündeki iç ve dış unsurlardan elde edilebilmektedir. Teknik yetki ise okul müdürünün tamamen kendisi ile ilgili bir durumdur ve yönetim alanındaki bilgi ve becerilerinden oluşur (Bursalıoğlu, 1979).



Şekil 1: Okul Müdürlüğünde Yetki Türleri

Kaynak: Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları kaynağından uyarlanmıştır.

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etmede ciddi sorunlar olduğu ilgili literatürde de detaylı şekilde yer almaktadır. Bu kapsamda Recepoğlu ve Kılınç (2014) bu sorunların temelde ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme politikalarına gereken önemin verilmemesinden, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesinden ve bu konuda güçlü ve tutarlı politikalarının geliştirilmemiş olmasından, okul yöneticisi eğitim programının yokluğu ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Diğer yandan, Balcı (2008) tarafından da vurgulandığı üzere Türkiye okul yöneticisi yetiştirme konusunda günümüzde âdeta keyfilik dönemini yaşamakta ve özellikle sözlü sınavın da getirilmesinin keyfi uygulamaların artacağına işaret etmektedir. Eğitim sistemimizde yöneticiliğin bir meslek haline gelmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin karıştırılmasıdır. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 1994).

2.4. Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar ve Problem Çözme

Problem çözme faaliyeti, iş yaşamında farklı ortamlarda ve her düzeyinde görülmektedir. Örgütler, zaman zaman küçük ya da büyük problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütlerde karşılaşılan bu problemlerin her gün giderek daha karmaşıklaşması sonucunda problem çözme süreci, yeni yönetim yaklaşımların önemli bir parçası haline gelmiştir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için var olan problemlerin çözülmesi gerekmektedir (Çalık, Sezgin & Çalık, 2020).

Açıkalin (1998) yönetimde amaca yönelmiş olan durumları sorun (problem) olarak tanımlamaktadır. Yöneticiden beklenen ise bu sorunları çözmektir. Yönetici, karar veren, problemlere çözüm arayan ve bu problemleri çözen kişidir. Bir bakıma örgütlerde yöneticilerin varlık nedeni problemlerin varlığı ile ilişkilidir. Örgüt yaşamının önemli unsurlarından olan problemlerin ortaya çıkması yöneticileri de gerekli kılmaktadır (Çalık, Sezgin & Çalık, 2020).

Yönetim sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar ve problem çözme konusu, yönetim biliminin önemli bir alanını oluşturmaktadır:

2.4.1. Karşılaşılan Sorunlar

İletişim Sorunları: İletişim, bir organizasyonun her seviyesinde yaşamsal bir rol oynar. Ancak, iletişim eksiklikleri veya yanlışlar büyük sorunlara yol açabilir, yanlış anlamalar ve hatalı bilgi aktarımı yaşanabilir.

Değişim Direnci: Organizasyonlar sürekli değişen iş ortamında ayak uydurmak için düzenli olarak değişikliklere ihtiyaç duyarlar. Ancak, bu değişikliklere direnç gösterme, çalışanların yeni süreçlere veya teknolojilere uyum sağlamaktan kaçınması gibi sorunları beraberinde getirebilir.

Karar Verme Zorlukları: Karar verme, çeşitli seçenekler arasından en iyi sonucu elde etmek için bir seçim yapmayı içerir. Ancak, bu süreç karmaşık ve zor olabilir, özellikle bilgi eksikliği veya belirsizlik durumlarında.

Kaynak Yönetimi: İnsan, finansal ve maddi kaynakların etkin yönetimi, yöneticiler için bir meydan okuma olabilir. Kaynakların yanlış tahsisi, verimsizliklere ve hedeflerin kaçırılmasına neden olabilir.

2.4.2. Problem Çözme

Problem Çözme Teknikleri: Çeşitli problem çözme teknikleri kullanılarak yönetim sorunları ele alınabilir. Bu teknikler arasında beş neden analizi, balık kılıcı diyagramı, Pareto analizi ve SWOT analizi gibi metotlar bulunur.

Karar Verme Modelleri: Rasyonel karar verme modeli, sezgisel karar verme modeli ve karar ağaçları gibi çeşitli karar verme modelleri, yöneticilere en uygun çözümü bulmak için bir çerçeve sağlar.

Değişim Yönetimi: Değişim yönetimi teknikleri, çalışanların değişikliklere adapte olmasına yardımcı olabilir ve değişime direnci azaltabilir. Bu, değişimlerin planlanması, iletişim kurulması ve destek sağlanmasını içermektedir.

Kaynak Optimizasyonu: Kaynakları en verimli şekilde kullanmak için çeşitli stratejiler ve araçlar kullanılabilir. Bu, kaynak tahsisini planlama, kaynak kullanımını izleme ve verimlilik artışları için fırsatları belirleme gibi eylemleri içerir (Aslanargun, & Bozkurt, 2012; Bayar, 2023; Çalık, Sezgin, & Çalık, 2020; Marksberry, Bustle, & Clevinger, 2011; Mohaghegh, & Furlan, 2020; Özdoğru, 2021; Wagner, 2014).

2.5. İlk Defa Yönetici Olarak Atananların Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Stratejileri

Literatür incelendiğinde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları ele alan çeşitli araştırmaların olduğu tespit edilmiştir (Aydın, Günbey & Kara, 2020; Can, 2022; Kayar, 2022; Keman, 2019; Yetim & Toprakçı, 2020). Aydın, Günbey ve Kara (2020) araştırmaları sonucunda okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden karar verme, iletişim ve denetim konularında, personel hizmetleri ile ilgili; özlük hakları, izin, disiplin ve sicil gibi konularda, öğrenci hizmetleri ile ilgili; kayıt, nakil ve devamsızlık konularında, öğretim hizmetleri ile ilgili; yıllık öğretimin planlanması, toplantıların yapılması, araç-gereç sağlama, öğretimin yapılması ve izlenmesi gibi konularda, eğitim hizmetleri ile ilgili; rehberlik hizmetlerinin yapılması, öğrenci disiplin işleri, nöbet işleri, eğitici çalışmalar, okul aile birliği ve koruma derneği, okul çevre ilişkileri konularında, okul işletmesi ile ilgili; bahçe, bina, donatım bakım ve onarım işleri, yazı

işleri, güvenlik, temizlik, hesap işleri, kantin gibi konularda sorunlarla karşılaştıklarını belirlemişlerdir. Can (2022) ise araştırması sonucunda okul müdürlerinin yönetsel boyutta eğitim sistemi, okul yöneticisi seçme ve atama sistemi, okul yöneticileri, fiziksel koşullar ve mevzuat ile ilgili sorunlar; öğretimsel boyutta ise öğretmenler, veliler, müfredat ve öğrenciler ile ilgili sorunlar yaşadıklarını bulgularını elde etmiştir. Kayar (2022) araştırması sonucunda katılımcıların İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki yönetici ve çalışanlarla yaşadığı ana sorunun ilgisizlik ve sorumsuzluk olduğu tespit etmiştir. Bunun yanı sıra, yaşanan diğer sorunlar ise bu yöneticilerin liyakatsiz oluşu, taraf tutmaları ve üslupları olduğu; katılımcıların öğretmenlerle yaşadıkları sorunların ise iletişim ve önceki yöneticinin kurallarına bağlılık olduğu; öğrencilerle yaşanan sorunların başında ise yine iletişimin geldiği tespit edilmiştir. Ayrıca öğrenciler bir süre yeni yöneticiyi kabullenmekte zorlanmakta ve velilerle yaşadığı ana sorun ise ilgisizlik, şikâyet ve saygısızlıktır. Fiziki şartlar ilişkin temel sorun ise bütçe yetersizliği iken, okulda ekipmanların çoğunun bozuk ya da eski olması da diğer sorunlar arasında ifade edilmiştir. Keman (2019) araştırması sonucunda mesleki yeterliliğin düşük olması, bürokratik işlerde yavaşlık, okul yöneticilerine yönelik olumsuz tavırlar, ödüllendirme sistemindeki eksiklikler, iletişim kurmada yaşanan sorunlar, yasal düzenlemelerin yetersiz kalması, özlük haklarındaki sorunlar, liyakat sorunu, asılsız şikâyetlerle uğraşmak zorunda kalma, iş yükünü arttırıcı evrak işleri, diğer kurum ve kuruluşların sorumluluk almaktan kaçınması, fiziki ve maddi imkânsızlıkların yetersizliği, velilerden kaynaklı sorunlar, hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması, bina kullanımı ile ilgili sorunlar, öğretmenlerin görev almaktan kaçınması ve aidiyet duygusu olmaması, öğrencilerin uyum ve disiplin sorunları, gibi sorunların, okul yöneticilerine olumsuz etkilerinin olduğu ortaya çıkarmıştır. Yine araştırmada yeni başlayan okul yöneticilerin mevzuat düzenlemeleri yapılarak yasal haklarının genişletilerek verilmesi, yöneticiliğe başlamadan önce hizmet içi eğitimler arttırılması, ödül ve performans sisteminde yenilikler, asılsız şikâyetler karşısında yaptırım, ailelere yönelik eğitimlerin arttırılması, özlük haklarında iyileştirme, atamalarda liyakat esaslı atama beklentilerinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak Yetim ve Toprakçı (2020) araştırmaları sonucunda okul yöneticilerinin 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; 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 olduğunu tespit etmişlerdir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmanın amacı, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara olası çözüm yolları bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma boyunca aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Sorun kavramının tanımı nedir?
2. İlk defa yönetici olarak atanan bireylerin yaşadığı sorunlar nelerdir?
3. İlk defa yönetici olarak atanan bireylerin yaşadığı sorunların çözüm yolları nelerdir?

4. YÖNTEM

Bu kısımda “araştırmanın yöntemi”, “araştırmanın deseni”, “çalışma grubu”, “verilerin toplanması ve analizi”, ve “araştırmacıların rolü” ile ilgili başlıklara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Creswell’e (2016) göre, nitel araştırmalar bireylerin ya da grupların algılarını ve deneyimlerini toplumsal bir olguya atfetmeyi amaçlayan varsayımlar, dünya görüşü, olası teorik bakış açılarını kullanan ve araştırma soruları ile başlar. Nitel araştırmalarda yaşam statik olarak değil, süreçsel açıdan değerlendirilmektedir (Kuş, 2012).

4.2. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) araştırma deseni ile gerçekleştirilmiştir. Fenomenolojik araştırma, günlük yaşama değer verir ve onu bir tür bilgi kaynağı olarak değerlendirir. Fenomenoloji (olgubilim), bireylerin dünya ile olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin kişinin bilincinde nasıl algılandığını inceleyen bir araştırma desendir; bir deneyimin özünü, içerisinde bulunmayan bir kişi için bile anlaşılır hale getirme çabasıdır (Moustakas, 1994). Bir olayın günlük yaşamda nasıl gerçekleştiğini anlamak için fenomenolojik yöntemler benimsenebilir. Yıldırım ve Şimşek’e (2018) göre, fenomenoloji deseni farkında olunan ancak derinlemesine ya da ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin ilk defa atandıkları andan itibaren karşılaştıkları ya da yaşadıkları sorunların ve çözüm stratejilerinin derinlemesine anlaşılabilmesi için fenomenoloji araştırma deseninin uygun bir yöntem olduğu ileri sürülebilir.

4.3. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın katılımcıları amaçlı örneklem yöntemlerinden *maksimum çeşitlilik* örnekleme tekniği aracılığıyla belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2018) nitel araştırmalarda katılımcıların seçilmesinin oldukça önemli olduğunu, katılımcıların belirlenmesi aşamasında araştırma probleminin temel alınması gerektiğini ve buna göre katılımcıların belirli bir ölçütle sınırlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Creswell (2016) nitel bir araştırmada araştırmacının kendisine gönüllü olarak veri sağlayabilecek, erişim sorunları olmayan ve ele alınan fenomen ile ilgili araştırmaya degecek nitelikte olan bireylere ulaşılmasını önermektedir. Araştırmanın amacına uygun katılımcıların belirlendiği taktirde, katılımcıların görüşmeciyile dürüst ve açık bir şekilde kendi hikâyelerini paylaşacaklarını ifade etmektedir.

Bu araştırmanın çalışma grubu maksimum örnekleme tekniği kullanılarak, belirlenen 12 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği farklı bakış açılarını araştırarak olayların derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmaya katılan okul müdürleri OM1, OM2, OM3 ve OM4; müdür yardımcıları ise MY1, MY2, ve MY 8 olarak kodlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları ile ilgili demografik bilgiler şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 1: Demografik Özellikler

	Görevi	Eğitim Seviyesi	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Görev Yaptığı Okul Türü
Katılımcı 1	Müdür	Lisans	Kadın	15-25 Yıl	Anaokulu
Katılımcı 2	Müdür	Y. Lisans	Erkek	15-25 Yıl	İlkokul
Katılımcı 3	Müdür	Lisans	Kadın	15-25 Yıl	İlkokul
Katılımcı 4	Müdür	Y. Lisans	Erkek	15-25 Yıl	İlkokul
Katılımcı 5	Müd.Y.	Lisans	Erkek	15-25 Yıl	İlkokul
Katılımcı 6	Müd.Y.	Lisans	Erkek	10-15 Yıl	İlkokul
Katılımcı 7	Müd.Y.	Y. Lisans	Erkek	15-25 Yıl	İlkokul
Katılımcı 8	Müd.Y.	Lisans	Erkek	5-10 Yıl	Ortaokul
Katılımcı 9	Müd.Y.	Lisans	Kadın	15-25 Yıl	Ortaokul
Katılımcı 10	Müd.Y.	Lisans	Erkek	15-25 Yıl	Ortaokul
Katılımcı 11	Müd.Y.	Lisans	Erkek	15-25 Yıl	Lise
Katılımcı 12	Müd.Y.	Lisans	Erkek	15-25 Yıl	Lise

Bu araştırmada toplam 12 katılımcı yer almıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, 4 katılımcı müdür olarak görev yapmaktadır. Müdür katılımcılar arasında iki katılımcı, müdür yardımcısı katılımcılardan 1 katılımcı yüksek lisans mezunudur. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemleri genellikle 15-25 yıl arasında değişmektedir. Görev yaptıkları okul türleri ise anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olarak farklılık göstermektedir.

4.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmalarda görüşme yöntemleri yapılandırılmamış, yapılandırılmış ve yarı-yapılandırılmış görüşme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmada araştırmacılar tarafından literatüre dayalı olarak hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacının önceden seçtiği veya görüşme sırasındaki durumlar karşısında yeni soruların da yöneltilmediği görüşme formatı olarak tanımlanmaktadır (Güler vd. 2015). Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bunun devamında görüşme sorularının konuyu açıklamada yeterli olup olmadığı, anlaşılabilirliği hakkında iki okul yöneticisinden düşünceleri alınmıştır. Bu ön görüşmeler neticesinde yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Araştırma süresince, özellikle yüz-yüze görüşmelerde araştırmacılar görüşme esnasında daha çok dinleyici konumunda davranmış ve katılımcıları yönlendirmekten kaçınmıştır.

Görüşmeler, okul yöneticilerinden alınan randevular doğrultusunda, duygularını açık ve rahat bir şekilde ortaya koyabilmelerini sağlamak adına, belirlenen zamanlarda kendi okullarında/odalarında ya da istedikleri yerlerde gerçekleştirilmiştir.

Nitel veriler hangi nitel araştırma deseni ile elde edilmişse o tekniğin kendine özgü veri analizi biçimine göre analiz edilmelidir (Balcı, 2016). Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analiz edilmesi için veri seti bölümlere ve parçalara ayrılır ve daha sonra tekrar bir araya getirilir (Creswell, 2016). Çalışmada elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz araştırma evreninden elde edilen bilgilerin kodlanması olarak ifade edilmektedir (Güler vd. 2015).

4.5. Araştırmacıların Rolü

Birinci araştırmacı, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda 9 yıldır öğretmen, 7 yıldır idareci olarak çalışmaktadır. Yöneticilik görevine ilk başlayan idareciler başlangıçta ne yapacaklarını tam bilemedikleri için farklı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu konuya dikkat çekmek için bu araştırmayı yapmaya karar vermiştir.

İkinci araştırmacı, Milli Eğitim Bakanlığında 3,5 yıl görev yaptıktan sonra akademisyen olarak üniversiteye geçmiştir. Gerek Milli Eğitim Bakanlığında gerekse üniversitede farklı yönetim deneyimlerine sahip olan araştırmacı ilk defa yönetici olarak atanan bireylerin yönetim süreçlerine karşılaştıkları sorunlara dikkat çekmek amacı ile bu çalışmayı yapmaya karar vermiştir.

5. BULGULAR

Bu kısımda elde edilen nitel verilerin analizinden elde edilen bulgular ile ilgili başlıklara yer verilmiştir. Bulgular alt problemlere göre sunulmaktadır.

5.1. Katılımcıların 'sorun' kavramına ilişkin algılarına dair bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde katılımcıların "sorun" kavramına ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Buna göre elde edilen veriler Tablo 2'de sunulmaktadır:

Tablo 2: Katılımcıların 'Sorun' Kavramına İlişkin Algıları

Sıra	Kod	f	%	Katılımcıların Kendi İfadelerinden Alıntılar
1	üstesinden gelinmesi gereken husus	8	25	...Üzerinde durulması ve üstesinden gelinebilmesi gereken bir durum... OM1
				...Çözülmesi gereken bir mesele olarak tanımlarım... OM3
				...Çıkan çözülmesi gereken ve sonuç bekleyen durumlardır... MY8
				...Çözüm gerektiren engel... MY9
				...İstemediğim, aşılması gereken, hoşuma gitmeyen, yapmam gerekenlere engel olan durumları sorun diye tanımlarım... OM4
				...Çözüme ulaşılmadığında olumsuz durum veya olay... MY12
				...Amaçlarıma ulaşma esnasında karşılaşacağım engelle... MY10
2	problem	8	25	...Problem... OM1, M2, OM3, MY5, MY7, MY9, MY11, MY12
3	engel	4	13	...Engel... OM4, MY5, MY7, MY10
4	mesele	3	10	...Mesele... OM2, OM4, MY9
5	dert	2	6	...Dert... OM3, MY7
6	sıkıntı	2	6	...Güçlük... MY5
				...Sıkıntı veren durumdur... OM2
7	düzenin bozulması	2	6	...Çalıştığım kurumda düzenin bozulması olarak tanımlarım... MY6
				...Düzenin bozulması... MY6
8	yeni bir işe kalkışmanın zorluğu	1	3	...Bir deneyimi elde ederken yaşanan her türlü güçlüğü "sorun" diyebiliriz... MY5
9	maddi ve manevi kayıp	1	3	...Herhangi bir konuda düzeni bozan, çalışmalarını engelleyen, maddi ve manevi anlamda kayba neden olan durumlar olarak tanımlayabilirim... MY7
10	rahatsız edici durum	1	3	...Yöneticiyi rahatsız eden durum... MY11
	Toplam	32	100	

Tablo 2’de görüldüğü üzere, okul yöneticileri sorun kavramını %25 oranında üstesinden gelinmesi gereken husus, %25 oranında problem, %13 oranında engel, %10 oranında mesele, %6 oranında dert, %6 oranında sıkıntı, %6 oranında düzenin bozulması, %3 oranında yeni bir işe kalkışmanın zorluğu, %3 oranında maddi ve manevi kayıp ve %3 oranında rahatsız edici durum olarak ifade etmişlerdir. Söz konusu bulgularla ilgili katılımcıların kendi ifadelerinden alıntılar tabloda gösterilmektedir.

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar sorun kavramını “üstesinden gelinmesi gereken husus, problem, engel, mesele, dert, sıkıntı, düzenin bozulması, yeni bir işe kalkışmanın zorluğu, maddi ve manevi kayıp ve rahatsız edici durum” olarak tanımlamışlardır. Türk Dili Kurumu (TDK) Sözlüğüne göre “sorun” kavramı; “Araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözümlenmesi, bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele, problem; sıkıntı veren durum, dert” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], t.y.).

5.2. Katılımcıların yaşadıkları sorunlara dair bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde katılımcıların “ilk defa yönetici olarak atanan bireylerin yaşadığı sorunlar” değerlendirilmiştir. Buna göre elde edilen veriler Tablo 3’te sunulmaktadır:

Tablo 3: Katılımcıların Yaşadıkları Sorunlar

Sıra	Kod	f	%	Katılımcıların Kendi İfadelerinden Alıntılar
1	velilerle ilgili sorunlar	13	17	...Velilerin vakitsiz aramaları örneğin sabah 7.00... MY11 ...Ailelerin duyarsızlığı öğrencileri olumsuz etkiliyor... OM2 ...Öğretmeni ve okul idaresini yönetmeye talipli çok sayıda veli mevcut... OM1 ...Velilerin okula karşı önyargılı olması... OM2 ...Velilerin en büyük sorunu çocuklarını prens ya da prenses gibi yetiştirmeleri. Okulun iç işlerine karışabileceklerini ya da okulu yönetebileceklerini düşünmeleri... OM3 ...Velilerin kahir ekseriyeti çok çüretkâr. İdarecileri, öğretmenleri ve diğer çalışanları kendi memuru gibi görüp üzerlerinde tasarruf hakları olduğunu sanıyor ve ona göre davranıyorlar... OM4 ...Herkes farklı görüşte ve herkesin farklı dünya görüşü, kültürü var. Bu bağlamda oturup saatlerce muhabbet ettiğimiz velilerimiz de var bizi tehdit edip giden velilerimiz de... MY5 ...Bazı velilerin bilinçsiz bir şekilde tavır göstermeleri, ben biliyorum havası estirmeleri yönetici olduğumuz için bizleri sıkıntıya düşürebiliyor... MY7 ...İlk zamanlar gece gündüz mesaj atma ya da arama yapıyordu... MY8 ...Öğrencilerin her dediklerine inanıp sürekli şikayetçi olmaları... MY9 ...Veliler göreve yeni başlayan bir idareciyi etki altına rahat alabileceklerini düşünebilir veya tecrübesiz olması nedeniyle tereddütler yaşayabilir... MY10 ...Sorumluluğu bize bırakıyor, eti senin kemiği senin gibi... MY11 ...İlgisizlik... MY12
2	iş ve yaşam dengesini kuramama	12	16	...Aileye daha az zaman ayırmak zorunda kaldığımız için bazen sıkıntılar yaşadım... MY7 ...Zaman ayırmaktan başka pek bir sorun çıkmıyor... OM4 ...İdare ettiğimiz kurumların sorunlarını eve taşıyabiliyoruz. Ailemize zaman ayırmada problem yaşayabiliyoruz... OM4 ...Aileye yeteri kadar zaman ayıramıyorsun veya yemektesin zıırt telefon... MY11 ...Okulun işleri bazen aile işlerimin önüne geçiyor... MY8 ...Çalışma saatleri fazla olmasından, hafta sonları DYK kursları olmasından dolayı kendime ve aileme zaman ayıramıyorum. Aile bireylerinden sitem alıyorum... MY9 ...İdarecilikte maalesef ki aile ikinci planda kalabiliyor. Zamanımızın enerjimizin büyük çoğunluğu görevlerimizin önceliği ile harcıyor. Çocuklarımızın büyüdüğünü fark edemiyoruz... MY10 ...İlk idareci olunca çocuklarım küçüktü ve ilkokula gidiyordu. Yoğunluk sebebi ile ilgilenemedim. Hala çocuklarımızın şikâyet konusu... MY12 ...Eşim bu konuda beni her zaman destekliyor ve yardımcı oluyor. Kızım bazen okula daha fazla zaman ayırdığımı söyleyerek beni üzüyor... OM3 ...Bazen okuldaki işlerin ya da sorunların evdeki zamanı çalmasına sebep oluyor... OM3 ...Mesai saatleri nedeniyle daha az zaman ayrılıyor... MY6 ...Yaz tatillerinde ve sömestrde aileye bolca vakit ayıramıyorsunuz bu biraz problem olabiliyor... MY5
3	artan sorumluluk	11	15	...Sorumluluğunuz arttığı ve müdahale edeceğimiz olay yelpazesi genişlediği için psikolojinizin hassas olmaması ve hemen her şeyden etkilenmemeniz lazım... MY5

				<p>...Sorumluluk alanının daha fazla olduğu için bazı zamanlarda ister istemez psikolojik olarak sıkıntılar yaşadım... MY7</p> <p>...Sorumluluklar bireylere tam ve açık olarak verilmelidir... OM2</p> <p>...Okul müdürü olarak oldukça fazla sorumluluk üzerinize yükleniyor bu da bazen gereğinden fazla gerginliğe sebep olabiliyor ya da çok detaycı olmak zorunda kalabiliyorsunuz... OM3</p> <p>...Sorumluluğunuz arttığı ve müdahale edeceğimiz olay yelpazesi genişlediği bir gerçek... MY5</p> <p>...Daha geniş kapsamlı sorumluluk almaya başladım... MY8</p> <p>...Öğretmen iken sadece öğrencilerinden sorumlu oluyorsunuz. Ancak yönetici iken bütün okuldan sorumlu oluyorsunuz... MY7</p> <p>...Öğretmenlikte daha çok öğrenciye karşı sorumluluklarımız ön planda iken idareciyken öğrenciye, öğretmenlere, velilere ... tüm okul personeline karşı sorumluluğunuz geliyor... MY10</p> <p>...Büyük ve sorunlu bir okulda idareciliğe başladım. Sorumluluğumuz öğretmen olduğumuz dönemden çok fazlaydı... MY12</p> <p>...Pansiyona baktığım için zaman mefhumu yok... MY11;</p> <p>...Yöneticiliğin çalışma süresi olmadığı için her an sorumluluk altında olduğumuz bazı zamanlarda yoğun çalıştığımızdan dolayı zaman açısından sıkıntı yaşadım... MY7</p>
4	Mevzuat konusunda yetersizlik	10	14	<p>...Göreve başladığım ilk zamanlarda mevzuata hâkim olmadığım için öğretmen arkadaşlarımın sorularına sağlıklı cevap verme konusunda sıkıntılar yaşadım... MY7</p> <p>...Okul öncesi eğitim son yıllar da yaygınlaşmaya başladığından dolayı sıklıkla değişmekte bu hem daha iyi şartlara ulaşılması için olumlu, sıklıkla mevzuat değişikliği de yönetim açısından yorucu olmaktadır... OM1</p> <p>...Mevzuata hâkim olmak sorunların bir kısmını çözer. Burada bilgi, üslup ve iletişim önemlidir... OM2</p> <p>Mevzuata hakimlik zamanla oluyor. Sıkıntı yaşamadım ancak her gün yeni bir şey öğreniyor insan... MY10</p> <p>Mevzuatı öğreninceye kadarki zamanda insanların sorularına cevap veremeyince sıkıntılar yaşadım... MY7</p> <p>...Mevzuat açısından çok problem yaşadım. Bilmediğimiz şeylerin ve bilmemiz gereken şeylerin ne kadar çok olduğunu öğrendim. Zira öğretmen iken yapılması gereken şeyler üç beş evrak öteye gitmemekte. Lakin idareci iseniz her an her tür de olayla karşılaşabileceğinizden boşluk kaldırmaz bir tecrübeye ve donanımına sahip olmanız gerekir... MY5</p> <p>...Yeni atanan yöneticilere göreve başladıklarında hiçbir eğitim verilmemesinden kaynaklı sorunlar yaşadım. Bu sorunları çözmek için sürekli yönetmelik, mevzuat vb. Okumak zorunda kaldım... OM3</p> <p>...Mevzuata daha fazla hâkim olmak gerekiyor... MY12</p> <p>...Mevzuat işleri ne pek yetişemiyorum... MY8</p> <p>...Mevzuat ve resmi yazışmaları tam kavrayamadığım için sorun yaşıyorum... MY8</p>
5	rol karmaşası	8	9	<p>...Farklı bir görev olduğu için ilk başlarda insanlarla yönetici... MY7</p> <p>...İdare edilen sıfatından çıkıp idare eden pozisyonu değişik oldu... MY8</p> <p>...Bazen rol karmaşası yaşıyorum... MY8</p> <p>...Görev ve kadronun ayrı olmasından dolayı bulunduğumuz makamın gereklerini yerine getirmede tereddüte düşebiliyoruz... OM4</p> <p>...Profesyonel yaklaşımlar da sorumlulukların değişse de olumsuz etkilenme çok az oluyor... OM1</p> <p>6... Okulda müdür, eve geldiğinde öğretmen, anne... Bazen bu rollerin birbirine karıştığı oldu. Okulda daha duygusal davranma eve geldiğinde daha fazla otoriter ve kuralcı olma... OM3</p> <p>...Öğretmen olduğum okulda yöneticiliğe başladığım için bazı öğretmenlerle yönetici olduktan sonra bazı uygulamaları yapmakta zorlandım... MY12</p> <p>Okul içi arkadaşlıklarda ise idareciliğin verdiği mesafe her zaman kalmalı... OM4</p>
6	aşırı iş yükü	6	7	<p>...Evrak yükünün çok fazla olması zaman sorunu yaratıyor... OM3</p> <p>...WhatsApp'tan gelen duyurulardan ya da yapılması gereken işlerden dolayı bazen bunlabiliyorum ancak bunu genelde yansıtmıyorum... OM3</p> <p>...İdarecilikte zaman yetmiyor diyebilirim. Sürekli bir tempo halinde oluyoruz... MY10</p> <p>...Özellikle okulun açıldığı ilk aylarda, kayıt döneminde geceleri de çalışıyorduk... MY12</p> <p>...Tam bir planlama yapılması gerekiyor. M2</p> <p>"Zamanı planlı kullanmalıyım yoksa işler üst üste yığılıyor... MY9</p>
7	iletişim problemleri	4	5	<p>...Anlaşılammak... MY11</p> <p>...Okul müdürü, öğretmenler, hizmetli personel, veli ve öğrencilerle iletişim kurmakta öğretmenlikten gelen alışkanlık olduğu için zorlanmadım. Ancak idareci olarak kurulacak iletişimin biraz farklı olması gerektiğini zamanla öğreniliyor... MY10</p> <p>...Misafir geleceği zaman bilgi alınmadan hocam şu misafirleri bir yer ayarla bir şeyler yap vb... MY11</p> <p>...Milli eğitim müdürlüklerine bakanlıktan veya valilik gibi diğer üst makamlardan gelen yazılar sıklıkla okullara çok geç gönderiliyor... OM4</p>
8	hiyerarşi karmaşası	3	4	<p>...Üstüm ve astım ile ilişkilerimde problem yaşadım. İdareciliğin ana unsurunun iletişim olduğunu ve bununla her muhatap olunan kitleye karşı farklılık göstermesi gerektiğini anladım. MY5</p> <p>...Kendimi öğretmen arkadaşlara yakın hissediyorum. Ancak onların benden çekindiğini görüyorum..., ...Benimle çözemedikleri işi, okul müdürü ile çözmeleri..., ...Daha mesafeli yaklaşıyorlar... MY9</p> <p>...Zaman ayırmaktan başka pek bir sorun çıkmıyor. Okul içi arkadaşlıklarda ise idareciliğin verdiği mesafe her zaman kalmalı... OM4</p>

9	kabul görmeme	3	4	...Yeni idareci olduysanız, herkes önce sizi tartar. Kabullenme sorunu yeni başladığınız yerde olma ihtimali yüksek olmakla birlikte kısa sürede çözülebilecek bir durumdur... MY5 ...Önceliğim çalıştığım insanlara çalışma prensibimi anlatmak oluyor. Kabullemeleri alışmaları uzun zaman almıyor... MY10 ...Her yeni atandığım kurum da büyük bir direnç ile karşılaşıyorum. Bu da benim mesleki hayatım boyunca önüme büyük bir sorun olarak çıkmakta. Sürekli kurum değiştirmek beni mesleki açıdan daha donanımlı hale getirmiş ancak özel hayata fazla zaman kalmaması da benim stresli olmama neden olmaktadır ... OMI
10	tecrübesizlik	2	3	Anında cevap bulamamak ya da tecrübeli idarecilere sormam gerekiyor... MY9 ...İlk acemilikte sıkıntı oluyor, sonra alışılırsun... MY11
11	sendikal farklılıklar	2	3	...İlk olarak sendika farklılıklarından kaynaklı önyargılı yaklaşımlar oluyor. İkinci olarak okulda uzun yıllardır çalışan öğretmenlerin okulu aşırı sahiplenmesinden kaynaklı olarak her işte kendilerinin öncelenmesi beklentisi oluşuyor... OM4 ...Siyasal saf tutma olarak gördükleri sendikal yapıların ismine göre personele yaklaşıyorlar... OM4
12	fiziksel yorgunluk	2	3	...Yorgunluk bazen psikolojik olarak yıpratıyor. Çalışmalarımızın karşılığını alamadığımızı düşündüğümüz zamanlarda da psikolojik düşüş yaşayabiliyoruz... MY10 ...Yorucu... MY11
	Toplam	76	100	

Tablo 3'te görüldüğü üzere, okul yöneticileri yaşadıkları sorunları; %17 oranında velilerle ilgili sorunlar, %16 oranında iş ve yaşam dengesini kuramama, %15 oranında artan sorumluluk, %14 oranında mevzuat konusunda yetersizlik, %9 oranında rol karmaşası, %7 oranında aşırı iş yükü, %5 oranında iletişim problemleri, %4 oranında hiyerarşi karmaşası, %4 oranında kabul görmeme, %3 oranında tecrübesizlik, %3 oranında sendikal farklılıklar ve %3 oranında fiziksel yorgunluk olarak ifade etmişlerdir.

Ayrıca tabloda tekrarlanmasa da okul yöneticilerinin; mevzuatın uygulanmasındaki zorluklar, yaşa bağlı önyargılar, yaşa bağlı önyargılar, hizmetli personel ile sorun, kişisel yaşam üzerindeki etkisi, öğretmen-yönetici soruşturmaları, güvenlik personeli eksikliği, satın alma için idari personel yok, rehber öğretmen eksikliği, düşük sosyo-ekonomik alanlarda kaynak yaratmanın zorluğu, maaş şikayetleri, izin izinlerinde zorluk, kıdemli öğretmenlerle çatışma, örgütsel değişime direnç grupları, duygusal tükenme, öfke kontrolünde zorluk, pandemi zorlukları, anaokullarının benzersizliği, yetkililerin yetersizliği ve siyasi etki gibi konuları da sorun olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Söz konusu bulgularla ilgili katılımcıların kendi ifadelerinden alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

- ...Yönetmelikleri bazen tam olarak uygulayamıyoruz... MY12
...Okul müdürü olduğum yıllarda çok genç olduğum için 'Bu çocuğa mı okul emanet edeceğiz' denilmişti. Ancak bu düşüncelerinden üç ay sonra vazgeçtiler. O günden beri de yaşın yöneticilikte başarılı olmak yeterli bir kriter olmadığı inancındayım. Çoklu roller hayatımız da her zaman oldu ve olacak. Yöneticilik bizim bilerek ve isteyerek üstlendiğimiz bir rol olması nedeniyle zorlanmamamız gerekir. Zorlanan varsa da yetersizliği nedeniyle bu rolün gereğini yerine getirecek yeterliliğe sahip olmamasından kaynaklıdır... OMI
...İlk yıllar da genç olduğum için personel genellikle önyargılı olmuş ... OMI
...Hizmetli personeller konusunda sıkıntılar yaşadım. Bunu da olumlu iletişimle çözdüm... OM3
...Bir organizasyon olduğunda tedirginlik hissediyorsun pansiyondan haber gelir mi, aranır mıyım vb... MY11
...Benimle ilgili olmayan öğretmen-yönetici soruşturmasında bizde çok bunalmıştık ve yalnız bırakılmıştık... MY12
...Güvenlik görevlilerinin olmaması başka bir sorun... OM3
...Alım satım işlerinin yapılması için bir memurun bulunmaması... OM3
...Her okulda bir rehber öğretmenin olmaması sorunlardan birkaçı... OM3
...Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan muhitlerdeki okullarda ekonomik kaynak üretmekte zorlanılıyor... OM4

...Ayrıca idareci mahiyetindeki personelden daha az kazanmamalıdır. İzinlerde ücretin kesilmesi de ayrıca bir saçmalık... OM4

...Beni en zorlayan durum izin konusu olmuştur ilk atandığımda... MY10

...Bu arkadaşların emeklilikleri – söz yerindeyse – ceplerinde olduğundan kural tanımama, emirleri yerine getirmeme veya ağırdan alma gibi eğilimleri oluyor... OM4

...Yerleşik düzene çomak sokunca memnuniyetsizlik isteksizlik oluyor... MY11

...Özellikle müdür başyardımcılığı yaptığım dönemde ruhsal olarak bunalmıştım... MY12

...Daha çabuk öfkelenme... MY9

...İl Milli Eğitim müdürlüğümüz ile en fazla sorunu Pandemi sürecinde yaşadım... OM1

...Okul Öncesi eğitim kurumu diğer kurumlardan işleyiş açısından çok farklıdır... OM1

...Makamı işgal edenlerin taşınması gereken liyakat olmadığında işler bir türlü sağlıklı yürümüyor... OM4

...Ayrıca koltuk sevdalarını tatmin etmeleri için şart gördükleri siyasetlerle iç içe olmaları makamın tarafsızlığını ortadan kaldırıyor... OM4

5.3. Katılımcıların yaşadıkları sorunların çözümlerine dair bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde katılımcıların “ilk defa yönetici olarak atanan bireylerin yaşadığı sorunların çözüm yolları” değerlendirilmiştir. Buna göre elde edilen veriler Tablo 4’te sunulmaktadır:

Tablo 4. Katılımcıların Yaşadıkları Sorunların Çözüm Stratejileri

Sıra	Kod	f	%	Katılımcıların Kendi İfadelerinden Alıntılar
1	iş-yaşam dengesini kurma	14	18	<p>...ailesini bu zaman zarfında ihmal etmemesi konusunda bilgilendirmeler yapılabilir... MY7</p> <p>...okul ve eve ayrılacak zamanın ayrımı yapılabilir... MY8</p> <p>...daha anlayışlı davranılmalı... MY9</p> <p>...aile maalesef ki yöneticilikte ne kadar istemek de ikinci planda kalmaya mahkûm gibi görünüyor... MY10</p> <p>...aileye zaman ayırmak için çaba gösterilmeli... MY11</p> <p>...eşimiz ve çocuklarımız en az öğrenciler kadar önemli... MY12</p> <p>...karşılıklı anlayışla ailevi sorunlar çözüme ulaştırılacaktır... OM3</p> <p>...kadro ve görev farklılıklarının ortadan kaldırılmasıyla durumun netleşmesi eve götürülen konuların hafiflemesini sağlayacaktır... OM4</p> <p>...aileye, artık öğretmen gibi erken gelinemeyeceğini normal memur gibi olunacağını ifade edip anlayış beklemeli... MY5</p> <p>...sorumlu olunan kişi veya grup sayısı artıyor. Ancak planlı ve programlı bir yönetim anlayışı ile üstesinden gelinebilir... MY10</p> <p>...değişen şart ve durumlara uyumlu olacağız... MY11</p> <p>...idareci mutlak sosyal hayatında gördüğü insanlara fazlaca vakit ayırmalı kendini insanlardan uzaklaştırmamalıdır... OM3</p> <p>...5'ten sonra insanlar ailelerine zaman ayırmalı... MY12</p> <p>...aile bireyleri de desteklemeli. Bu konu da çok kişisel. Her ailenin farklı yapısı var, doğal olarak da yapılması gerekenler farklı olacaktır... OM1</p>
2	mesleki gelişim fırsatları	10	13	<p>...deneyimsizlik nedeniyle sorunlar yaşayabilirler. Oryantasyon olmalı ve hizmet içi eğitimler ile de desteklenmelidir... OM1</p> <p>...İletişim becerilerini geliştirmek kişisel bir durumdur. Bunu için her yönetici ihtiyaçlarını kendi belirlemeli ve gelişime açık olmalı, çok iyi gözlem yapabilmeli, hatalarından ders çıkarabilmeli... OM1</p> <p>...Hizmetiçi eğitim verilmelidir... OM4</p> <p>...hazırlık yapmak gerekir lakin ne kadar hazırlık yapılırsa yapılsın tecrübe ve yaşanılmışlık gerekir... MY5</p> <p>...düzenli seminer/kurs verilmelidir... MY6</p> <p>...yönetici olarak yeni atanana ilk 3 ay hizmet içi eğitimler verilmeli bu eğitimler de yapılması gereken rutin işler ve kullanılan bilgisayar programları (en az orta seviyede) öğretilmeli/gösterilmelidir... MY8</p> <p>...tüm değişen şartları takip etmeli kendini yenilemeye açık olmalı... MY11</p> <p>...mümkün olduğunca iş öğretilmelidir... MY9</p> <p>...okul personellerine eğitim verilmeli... MY9</p> <p>...okul personeline çalışma yöntemini anlatmalı tavizsiz fakat yeri geldiğinde anlayışla adaletle yönetmelidir... MY10</p>
3	etkin zaman yönetimi	9	11	<p>...zamanı etkili kullanılmalıdır... M2</p> <p>...gereksiz yazışmalar azaltılabilir ve her okula bir memur gönderilebilir... OM3</p> <p>...emiri gönderen de uygulayacak olan da planlı çalışmalıdır... OM4</p> <p>...zaman açısından yapılabilecek en iyi şey işleri biriktirmeden yapmak... MY5</p>

				...planlı çalışma konusunda seminerler düzenlenebilir... MY7 ...rutin yapılacak işlerin zaman çizelgesi çıkartılıp sıralama yapılabilir... MY8 ...idarecilerin çalışma saatleri öğrencilerde olduğu gibi planlanmalı... MY9 ...planlı çalışma metodu olmalıdır. Her yıl aynı işlemler yapılmaktadır. Bu işlemleri zamanında ve planlı bir şekilde yerine getirirse zaman sıkıntısı yaşamayacaktır... MY10 ...arkadaşlık ilişkileri okul içi ve dışında artık eskisi gibi olmayacaktır. Sahip olunan makamın ağırlığı bazı eylemleri engellemelidir. Arkadaşlık ilişkileri belirli bir resmiyette olmaya mahkum olabilir... MY10
4	bilinçli farkındalık	9	11	...beklemeli, gözlem yapmalı ve olumlu bir iletişim kurarak çalışmalıdır... MY10 ...her şeyi dert etmemeli, yaşanan olumsuzlukları sümen altı yapmalı... MY5 ...sorumluluğun getirdiği etkiyi azaltacak, kişiyi rahatlatarak çalışmalar düzenlenebilir... MY7 ...yönetici ortamlarında sıklıkla bulunarak psikolojik olarak ortama adapte olunabilir... MY8 ...kendini tanımalı ve hobisine sosyal faaliyetlerine yönelmesi... MY9 ...psikolojik olarak yapılacak tek şey bu işi sevdiğini her sabah kendisine söyleyerek halledilebilir... MY10 ...sabırlı ve sakin uhulet ve suhuletli olmalı... MY11 ...orta yol her zaman iyidir... MY12 ...sorumlulukların değişimi de her zaman olası bir durum. Değişim her zaman olacaktır ve olması da gerekir... OM1
5	rol netliği	8	10	...adil görev dağılımı yardımlaşma ile sorun çözülebilir... OM3 ...idareciler genel idare hizmetleri sınıfına alınarak kadrolu olmalıdır. Böylece öğretmen mi idareci mi olduğunu bilir, uzun soluklu kararlar alabilir ve kendini idarecilikte geliştirmek zorunda hisseder... OM4 10...yumurtayı tutar gibi yaklaşmak lazım. Çok sıkarsanız patlatır gevşek bırakırsanız düşürsünüz düsturu ile hareket etmek lazım... MY5 ...görev dağılımı düzeni oluşturulmalıdır... MY6 ...yöneticilik alanlarında seminerler düzenlenebilir... MY7 ...her görevlinin sınırları tam belirlenmelidir... MY8 ...profesyonel davranılmalı... MY9 ...asıl mesleğinin öğretmenlik olduğunu unutmadan ancak yöneticilik vasıflarının gereğini de ihmal etmeden adaletle yönetmelidir yönetici... MY10
6	etkili iletişim	8	10	...iletişim kurarken ön yargılardan uzak durulmalıdır... OM2 ...ast üst hiyerarşi sistemi belirlenmeli, yapıcı dil öğretilmelidir... MY8 ...aile içi iletişim kanalları açık olmalıdır... OM2 ...aşılacak problemler var ise şube müdürleri ile iletişime geçilebilir... MY5 ...veli ziyaretleri yapılmalıdır... OM2 ...ilk defa yönetici olan bireylere yöneticilik, insan ilişkileri, iletişim, sorumluluk bilinci gibi konularda çok farklı seminerler düzenlenerek kişinin yöneticiliğe uyum sorunu en aza indirilebilir... MY7 ...sorunların yaşanmaması için en önemli yol konuya vakıf olmak ve çeşitli iletişim yolları kullanmaktır... OM2 ...katı bir ast üst ilişkisi olmamalı... MY12
7	velilerle etkili iletişim	5	7	...her veli ile iletişimi kuvvetli tutmalı muhabbeti geliştirmeli... MY5 ...velilerde seviyeli iletişim kurma becerileri konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılabilir... MY7 ...velilere okuldaki yönetici konumunun değeri ve önemi anlatılabilir... MY8 ...velilerin okulun her işine müdahale etmeleri yetkili kişiler tarafından engellenmelidir... MY9 ...veliler idarecinin adaletine ve çalışkanlığına inandığında sorun çıkartmamaktadır... MY10 ...sorumluluk bilinci geliştirme, yöneticiliğin verdiği yetkiyi adaletli bir şekilde kullanma konusunda bilgilendirme çalışmaları yapılabilir... MY7 ...kişini sorumluluk dairesinin genişlediğinin farkına varması sağlanabilir... MY8 ...sorumlulukların paylaşılması gerekir... MY9 ...mevzuata hâkim olması için kendini geliştirme çalışmaları yapılabilir... MY7 ...mevzuat rehberleri çıkartılmalıdır... MY8 ...daha kolay ulaşılabilir ve anlaşılabilir mevzuat bankası kurulmalı... MY9
8	sorumluluk paylaşımı	3	4	...okul iklimi çok önemli. Olumlu düşünmek ve okul personeli ile sürekli olumlu iletişim kurmak, personele zaman tanımak ve sabırlı olmak önemlidir... OM1 ...iyi iletişimi kurulmalıdır... M2 ...öğretmenler odasında öğretmenler arasında vakit geçirerek kabullenme sıkıntısının ortadan kaldırılabilceğini düşünüyorum... OM3
9	erişilebilir ve anlaşılabilir mevzuat bankası	3	4	...oryantasyon için seminerler alabilir. Yöneticilik yapmış tecrübeli kişilerle görüşmeler yapılabilir... MY7 ...yeni atanan idarecilere yol gösterici, yardım edici tutum geliştirmeleri gerekmektedir... OM3 ...yönetici olarak yeni atanarlara yol gösterici olunabilir... MY8
10	olumlu okul iklimi oluşturma	3	4	...çizginizden taviz vermeye gerek yok. Tatlı dil kullanılmalı... MY11 ...belirli çizgiler olmalı... MY12
11	mentor desteği alma	3	4	...mevzuata hâkim olmalıdır... M2 ...okul atanır atamaz düzenli olarak mevzuat ile ilgili eğitimlere alınmalıdır... OM3
12	tutarlı davranma	2	2	
13	mevzuata hakimiyet	2	2	
	Toplam	79	100	

Tablo 4'te görüldüğü üzere, okul yöneticileri yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin çözüm stratejilerini; %18 oranında iş-yaşam dengesini kurma, %13 oranında mesleki gelişim fırsatları, %11 oranında etkin zaman yönetimi, %11 oranında bilinçli farkındalık, %10 oranında rol netliği, %10 oranında etkili iletişim, %7 oranında velilerle etkili iletişim, %4 oranında sorumluluk paylaşımı, %4 oranında erişilebilir ve anlaşılabilir mevzuat bankası, %4 oranında olumlu okul iklimi oluşturma, %4 oranında mentor desteği alma, %2 oranında tutarlı davranma ve %2 oranında mevzuata hakimiyet olarak ifade etmişlerdir.

Ayrıca tabloda tekrarlanmasa da okul yöneticilerinin sorunların çözümünde; paydaşlarla işbirliği, etkili okul yönetimi, inisiyatif alma, sendika taraftarlığı yapmama, uygulamada şeffaflık, istişareye önem vermek, etkili karar süreçleri, kişisel sorumluluk, iş rolü netliği, düzen ve disiplin, görev delegasyonu, geri bildirim alma, dikkatli tutum, sakin ve yapıcı olma, örgüt yapısını tanıtmaya, etkili problem çözme becerileri, çoklu rollerin kabulü, veli oryantasyonu, mesleki profesyonellik, ayrımcılık yapmamak ve anlamlı aile katılımı gibi stratejileri de kullandıkları tespit edilmiştir. Söz konusu bulgularla ilgili katılımcıların kendi ifadelerinden alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

- ...iyi bir yönetici bulunduğu bölgedeki yöneticilerle iş birliği yapmalıdır... OM2
...sahip olunan konunun izzetini korumanın en iyi yolu üzerinde bulunan işleri en iyi şekilde yapmaktır.... MY5
...10 yasa, kanun ve yönetmeliklerin izinden ayrılmadan ancak yeri geldiğinde inisiyatif almayı bilmek gerekmektedir... MY10
...sendika taraftarlığı yapılmamalı, uygulamada şeffaflık olmalı, patronun kim olduğu hissettirilmeli ve muhakkak istişareye önem verilmelidir... OM4
...olayları gereğinden fazla büyütmeden sakinlikle karşılamayı öğrenmeli, acele ve ani kararlardan kaçınılmalı, huzursuzluk yaratacak ortamlardan uzak durulmalıdır... OM3
...pek bir şey yapılacağını düşünmüyorum çünkü bu kişi ile alakalıdır. Kişisel olarak bunu önemseyen insanlar görev paylaşımı yapılsa bile kendilerini sorumluluktan uzaklaştırılmazlar... OM3
...görev ve kadro ayrılığının giderilmesi ve genel idari hizmetler sınıfına geçilmesi gerekir diye düşünüyorum... OM4
...sorumluluk artacağından düzen ve disiplinden yana tavır alınmalı... MY5
...idarecilere muhasebe görevleri yüklenmemelidir... MY6
...tecrübelilerle fikir alışveriş veya hizmet içi uygulamalı herkesin önünde bilgisayar şöyle yapıyoruz vb... MY11
...yumurtayı tutar gibi yaklaşmak lazım. Çok sıkarsanız patlatır gevşek bırakırsanız düşürürsünüz düsturu ile hareket etmek lazım... MY5
...yöneticinin sorumluluğu fazla olduğu için daha sakin ve yapıcı olmalıdır... MY12
...ast üst ilişki hiyerarşisi tam anlatılmalıdır... MY8
...insanlar sorunların çözümünde empati yeteneğini sıkça kullanmalı... MY12
...hayatta olduğumuz sürece birçok rolümüz olacak ve bu üstlendiğimiz rollerin de gereğini yapmak yine kişinin elinde olan bir durum. Yöneticilik de kişinin bile isteye üstlendiği bir görevdir. Üstesinden gelemiyorsa bu göreve talip olmamalı... OM1
...konferans veya toplantılarda bilinçlendirilmeli... MY12
...yöneticiliğin profesyonel olması gerektiğini düşünüyorum. Keyfi uygulamalar ve kişisel düşünceler ile yönetilen okul yönetim modeli olmaması gerekir... OM1
...idareci üstleri tarafından ayrımcılığa uğramamalı ve yalnız bırakılmamalıdır... OM4
...veli eğitim etkinliklerini daha cazip hale getirmeli. Velinin okul ile iş birliği olduğundaki kazanımlar kendilerine hissettirilmeli... OM1

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin deneyimlerinden yola çıkarak, karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukları aşmak için benimsedikleri çözüm stratejileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular araştırma sorularına göre tartışılmış, ilgili literatür çerçevesinde değerlendirilerek sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmacılar katılımcıların yönetsel süreçlerde yaşadıkları sorunları çeşitli şekillerde tanımladıkları tespit edilmiştir. Problemler, çoğunlukla üstesinden gelinmesi gereken durumlar, sıkıntılar, hoşlanılmayan ve yeni bir işe kalkışmanın zorlukları olarak tespit edilmiştir. Diğer tanımlamalar arasında düzenin bozulması, kesinti ve kayıp, çözüm ihtiyacı ve sonuç beklentisi ve hedeflere ulaşmayı engelleyen durumlar olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların ayrıca, rahatsız edici durumlar ve çözümsüz olumsuz durum veya olaylar gibi bazı durumları da problem olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde Türk Dil Kurumu problemi “Teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele” ve “Sorun” olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacılar yönetici adaylarının çeşitli alanlarda, özellikle velilerle iletişim, iletişim stratejileri, yönetim sorunları ve yetkinlik eksiklikleri gibi konularda önemli zorluklarla karşılaştığını göstermektedir. İlk olarak, katılımcılar en sık velilerle ilgili sorunları, iş ve yaşam dengesini kuramama, artan sorumluluk, mevzuat konusunda yetersizlik ve rol karmaşası gibi zorluklar bildirmişlerdir. İletişim sorunları da sıklıkla ifade edilen sorunlar arasındadır. Bu, okul yöneticilerinin, özellikle ilk kez bu göreve gelenlerin, etkin bir iletişim stratejisi geliştirmede zorlandıklarını göstermektedir. İletişim engelleri, rol belirginliği eksikliği ve uygun bir iletişim tarzını belirlemede yaşanan zorluklar, yönetici adaylarının karşılaştığı önemli zorluklardır. Okul örgütlerinin beklenen başarıyı yerine getirmesi ve örgüt içi sağlıklı bilgi akışının sağlanması için örgütsel iletişim çok önemlidir (Aydın, Günbey & Kara, 2020). Bu araştırmada olduğu gibi, literatürdeki farklı araştırmalarda da İlk defa atanan okul yöneticilerinin farklı paydaşlarla (öğretmenler, öğrenciler, veliler, diğer yöneticiler, eğitim denetçileri, vb.) yaşadıkları sorunların sıklıkla iletişim kaynaklı sorunlar olduğunu, bu sorunların çözümlerinin de yine öncelikle etkili iletişim becerileri ile mümkün olabileceğine dair bulgular yer almaktadır (Aydın, Günbey & Kara, 2020; Can, 2022; Kayar, 2022; Keman, 2019; Yetim & Toprakçı, 2020).

Yönetim sorunları da önemli bir zorluk olarak elde edilen bulgular arasındadır. Buna göre yöneticilerin rol çatışmaları ve birden fazla rolü dengelemekte zorlandıkları tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların yönetimdeki yetkinlik eksikliklerini vurgulamaktadır. Can (2022) da okul yöneticilerinin, kaynak/bütçe yetersizliği, personel yetersizliği, sürekli sistem değişiklikleri, siyasî-ideolojik etkiler, okul yönetimine müdahale, kadrolu öğretmen ihtiyacı, okul yöneticilerinden farklı talep ve beklentiler, üst yönetimin yetersizliği, merkezî yönetim anlayışı, plansızlık, liyakatsizlik, nüfuzlu kişilerin müdahalesi, taşınmalı eğitim sorunu, eğitimde demokratik olmayan uygulamalar, fırsat eşitsizliği ve personelin niteliği gibi nedenlerle sorun yaşadıklarını tespit etmiştir. Yine yönetim sorunları bağlamında, göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşa bağlı zorluklar ve bu durumun diğer personelle olan ilişkilerine nasıl yansıdığı da tespit edilmiştir. Ayrıca, rol netliği ve rol çatışması gibi konular da yeni atanan okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasında bulunmaktadır.

Üçüncü olarak, yetkinlik eksiklikleri de yöneticilerin karşılaştığı önemli bir sorun olarak tespit edilmiştir. Mevzuatla ilgili bilgi eksikliği, uygulama zorlukları, öğrenme sürecindeki zorluklar ve deneyim eksikliği, yeni atanan okul yöneticilerinin yüzleştiği önemli zorluklar olarak ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak, ilk defa okul yönetici olarak atanan katılımcıların özellikle velilerle iletişim, iş ve yaşam dengesi, artan sorumluluklar, mevzuat hakkında bilgi eksikliği, rol çatışmaları ve yetkinlik eksiklikleri gibi bir dizi zorlukla karşı karşıya oldukları tespit edilmiştir. İlk kez bu görevi üstlenenlerin öğrenme sürecinde ve deneyim kazanmada zorlandıkları, bu zorlukların hem kendilerini hem de diğer personel ile olan ilişkilerini etkilediği görülmüştür. Ayrıca, uygun iletişim stratejileri geliştirme ve rol netliği konusunda yaşanan zorluklar, yönetici adaylarının etkin bir liderlik sergileyebilmelerini engellemektedir. Yeni atanan okul yöneticilerinin bu zorluklarla başa çıkmak için gereken yetkinlikleri ve becerileri geliştirmeleri, okulun genel işleyişini ve öğrenci başarısını olumlu bir şekilde etkileyebilecek önemli bir adım olacaktır.

Araştırmacılar ilk defa atanan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik sıklıkla iş-yaşam dengesini kurma, mesleki gelişim fırsatları, etkin zaman yönetimi, bilinçli farkındalık ve rol netliği gibi stratejileri kullandıklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Yetim ve Toprakçı (2020) da göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlarla ilgili çözüm önerilerini sıklığına göre “görev öncesi yöneticilik eğitimi”, “yöneticilik eğitimi”, “yöneticilerin göreve getiriliş şekli” ve “rehber öğretmenlerin veli eğitimi vermesi” olarak tespit etmişlerdir. Aydın, Günbey ve Kara (2020) araştırmaları sonucunda bu araştırmanın bulgularını destekler biçimde ilk defa okul yöneticisi olarak atanan okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların çözümünde; okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eğitimleri almaları ve tecrübeli okul müdürleri ile deneyimlerin paylaşılmasının önemine dikkat çekerek ilk defa görevlendirilen okul müdürlerinin öğretmenler ile iletişim eksikliğinin yapılacak düzenli toplantılarla giderilebileceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar ayrıca veliler ile kurulabilecek yüz yüze iletişim yoluyla öğrenciler ile yaşanabilecek olan sorunların önlenebileceğini ifade ederek okul müdürleri ile müdür yardımcılar arasında inisiyatif kullanma konusunda yaşanan sorunların yazılı olarak sorumlulukların paylaşılması ile çözülebileceğini vurgulamışlardır. Buradan hareketle ilk defa okul yöneticisi olarak atanan katılımcıların yaşadıkları sorunlara çözüm bulmada kullanabilecekleri stratejilere dair bulgular ilk defa atanan yöneticilerin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukları hafifletme yollarını anlamak için büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sürecinde elde edilen kodlar, ilk defa atanan yöneticilerin çeşitli stratejilere başvurduğunu göstermektedir. İlk defa okul yöneticisi olarak atanan katılımcılar, özellikle deneyimsiz yöneticilere yönelik oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerin önemini vurgulamaktadır. Bu, yöneticilerin rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve okulun genel işleyişine daha hızlı uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yerel yöneticilerle iş birliği ve deneyimli yöneticilerden öğrenme gibi başlıklar da bulunmaktadır. İş birliği ve mentorluk, yeni yöneticilerin iş yükünü hafifletebileceği gibi yönetim süreçlerini daha hızlı anlamalarını sağlayabilir.

Keman (2019) da araştırması sonucunda ilk defa atanan okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları sorunların çözümünde iletişim ve bilinçlendirme üzerine seminer ve kurslar düzenlemek, öğrencilerle yaşadıkları sorunların çözümünde konferans ve seminer düzenleme/oryantasyon uygulamaları, diğer yöneticilerle yaşadıkları sorunların çözümünde açık iletişim ve paylaşım, velilerle ilgili yaşadıkları sorunların çözümünde bilinçlendirme ve farkındalık yaratma ve okula davet edip yüz yüze görüşme gibi stratejiler benimsediklerini tespit etmiştir.

Okul içi sorunlar, okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları özel zorlukları yansıtmaktadır. Bu zorluklar, taşınabilir eğitim gibi belirli durumlarla veya genel öğretim yöntemlerinin uygulanması ve yönetimiyle ilgili olabilir. Yeni yöneticiler, bu konularla başa çıkmak için eğitim, seminerler ve görüşmeler gibi çeşitli stratejilere başvurabilirler.

Araştırma bulguları, yeni atanan okul yöneticilerinin başlangıçta karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek için benimsedikleri bir dizi stratejiye işaret etmektedir. Bu stratejiler, eğitim ve destek, yerel makamlarla iş birliği, deneyimli yöneticilerden öğrenme, iletişim becerileri, tutumlar ve rollerini anlama gibi çeşitli geniş temalar altında kodlanmışlardır. Can (2022) okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümüne ilişkin temel yapılması gerekenleri malî konularla uğraşmamalı, eğitim öğretime yoğunlaşmalı, okulun yönetim ve öğretim kadrosunu oluşturabilmeli, yönetim alanında eğitilmeli, işbaşında eğitim almalı, yetki ve sorumluluk dengesi olmalı, bürokratik işler azaltılmalı, ekonomik iyileştirme sağlanmalı, görüşlerine başvurulmalı, iller arası yer değiştirme hakkı verilmeli, ödüllendirme ve cezalandırmada yetkisi olmalı ve statüleri güçlendirilmeli şeklinde sıralamışlardır. Buna göre, bu araştırmanın bulguları ile literatürdeki araştırmaların bulgularının örtüştüğü görülmektedir. Benzer bulguların çıkmasının bir nedeni Türk Eğitim Sistemi MEB merkez teşkilatından merkezi alınan kararlarla yönetilmesi ve bu nedenle ülke genelinde benzer mevzuatın geçerli olması gösterilebilir. Aytaç'a (2013) göre, Türk Eğitim Sisteminde, okulların merkeze bağımlılığı ve yetkilerinin yetersizliği, okulların kendine özgü bir kurumsal kimlik sahibi olmasını ve geliştirmesini engellemektedir. Diğer yandan, farklı özelliklere sahip coğrafi özellikleri olan Türkiye gibi büyük bir ülkede bağlamsal çözüm stratejileri de uygulanması gerekebilir. Buna göre okul yöneticilerinin bağlamsal farkındalıklarının önemli olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen bulgular, yöneticilerin başlangıçtaki deneyimsizliklerini telafi etmek için genellikle oryantasyon ve hizmet içi eğitimlere başvurduklarını göstermektedir. Sürekli kişisel gelişim ve idari alanlara odaklanan seminerlere katılım da vurgulanmıştır. Eğitimin bir çözüm olarak ortaya çıkma sıklığı, yeni okul yöneticileri için yapılandırılmış, sürekli mesleki gelişim fırsatlarına duyulan kritik ihtiyacın altını çizmektedir. Yeni yöneticiler, zorlukların üstesinden gelmek için genellikle deneyimli kişilerle fikir alışverişine güvenmektedirler. Bu güven, sadece tavsiye almanın ötesine geçmekte; uygulamalı deneyim sağlayan pratik, hizmet içi eğitimi de içermektedir. Etkili iletişim, olumlu ve açık iletişim kanallarının sürdürülmesini, yapıcı bir dil kullanılmasını ve sabırlı ve gözlemci olunmasını içeren bir diğer temel strateji olarak ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, birden fazla rolün anlaşılması ve kabul edilmesi önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler genellikle kendilerini öğretim ve idari görevler arasında denge kurarken bulmuşlardır; bu da rol netliği, görevlerin etkili bir şekilde devredilmesi ve çeşitli sorumluluklar arasında sınır çizme becerisi gerektirmektedir. Tutumlar, yeni yöneticilerin başa çıkma stratejilerinde önemli bir rol oynamıştır. Dengeli bir yaklaşım sergilemek, profesyonel davranışlar sergilemek, önyargılardan kaçınmak ve sürekli konsantrasyon ve iş tutkusu göstermek kritik tutumlar olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ilk defa atanan okul yöneticilerinin düzenli eğitimler ve erişilebilir mevzuat bankaları aracılığıyla okul politikaları ve mevzuatına ilişkin anlayışlarını geliştirmeye çalıştıkları görülmüş ve etkili okul yönetiminde yasal anlayış ve uyumun önemi vurgulanmıştır. Kayar (2022) göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükleri incelediği araştırması sonucunda, sorunların çözümüne yönelik okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini seminer ve kurslara katılmalarının sağlanması, yeni bir örgüt kültürü inşa edilmesi, yönetici seçme ve atamada kariyer ve liyakati ciddi anlamda önemsemesi ve ön planda tutulması ve insan ilişkileri ile ilgili daha fazla hizmet içi eğitimler verilmesi şeklinde öneriler sunmuştur. Keman (2019) ve Can (2020) da benzer bulgular elde ederek okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların önlenmesi ya da çözülmesi amacıyla uygulanabilir bir yönetmelik hazırlanması, il milli eğitim müdürlük çalışanlarına yönetmelik ile ilgi eğitimler verilmesi, atamalarda liyakati esas alma, denetimlerin hızlı sonuçlandırılma, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olması, lisansüstü eğitim esas alınması, siyasî ve ideolojik olmaması ve sendikal etki olmaması gibi tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin problem algıları ve problem çözme stratejileri üzerine önemli bilgiler sunmaktadır. Okul yöneticilerinin problemleri anlama ve bu problemlerle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesi hem bireysel hem de okul başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini ve stratejilerini geliştirmek için sürekli mesleki gelişim fırsatları sağlanmalıdır. Ayrıca, bu bulguların, okul yöneticilerinin problem algılarını daha iyi anlamak ve bu bilgiyi yöneticilik eğitimi ve pratiği için politika ve uygulamaların geliştirilmesinde kullanmak için önemli bir başlangıç noktası olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada elde edilen veriler, ilk kez okul yöneticiliğine atanan katılımcıların rollerinde karşılaştıkları sorunları çözmek için kullandıkları çok sayıda stratejiyi ortaya koymaktadır. Bu stratejiler kişisel gelişim, iletişim, zaman yönetimi, rollerin dengelenmesi, görev dağılımı, stres yönetimi ve profesyonelliğin sürdürülmesi gibi çeşitli alanlarla uyumludur. Deneyimsizlik yöneticiler için ortaya çıkan ilk zorluk olarak tespit edilmiştir ve bunu azaltmak için yöneticiler hizmet içi eğitimler ve seminerler gibi mesleki gelişim fırsatlarından yararlanmaktadır. Ayrıca pratik bilgilerini desteklemek için deneyimli kişilerle fikir alışverişinde bulunmaya güvenmektedirler. Kişisel gelişimin önemi, sakin ve yapıcı kalmak ve önyargılardan kaçınmak gibi stratejilerle daha da vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma, ilk kez atanan okul yöneticilerinin rollerinin doğasında var olan karmaşık zorluklarla nasıl başa çıktıklarına dair içgörüler sunmaktadır. Belirlenen stratejiler, sürekli kişisel ve mesleki gelişim, etkili iletişim, etkili zaman yönetimi, rol netliği, stres yönetimi ve profesyonelliği sürdürmenin önemini vurgulamaktadır.

Deneyimsiz yöneticiler bu bulgulardan faydalanabilir ve rollerinin gerektirdiklerini etkin bir şekilde yerine getirme kapasitelerini artırabilirler. Ayrıca bu bulgular, belirlenen bu alanlara odaklanan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının tasarımına da ışık tutabilir. Gelecekteki araştırmalar, bu stratejilerin zaman içinde nasıl geliştiğini ve çeşitli idari bağlamlarda nasıl farklılaştığını inceleyebilirler.

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacılar birtakım önerilere ulaşmışlardır. Bunlar;

- Okul yöneticileri, problem algılarını daha geniş bir perspektiften değerlendirebilir ve problemleri sadece olumsuz olaylar veya durumlar olarak değil, aynı zamanda değişim ve gelişme fırsatları olarak algılama konusunda eğitim alabilirler.
- Yöneticilere, problem algılarına dayalı olarak etkili problem çözme stratejileri geliştirme konusunda eğitimler verilebilir.
- Yöneticilerin, problem durumlarına karşı etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri için problem çözme yeteneklerini geliştirmek üzere profesyonel gelişim programlarına katılmaları teşvik edilebilir.
- Yöneticilere, problemlerin doğası ve nasıl algılandığı hakkında bilinçlenme ve bu bilincin problem çözme stratejilerinin geliştirilmesine nasıl yardımcı olabileceği hakkında eğitimler verilebilir.
- Yöneticiler, problem çözme becerilerini geliştirebilecek ve onlara etkili problem çözme stratejileri geliştirme konusunda yardımcı olabilecek mentorluk programlarına katılmaya teşvik edilebilir.
- Yeni atanan okul yöneticilerinin çeşitli zorluklarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Yöneticilere yönelik eğitim programları, mevzuat, iletişim stratejileri ve yönetim becerileri konusunda daha yoğun olmalıdır. Bu eğitimler, yöneticilerin karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir.
- Yeni atanan yöneticilere mentorluk ve koçluk hizmetleri sunulmalıdır. Deneyimli yöneticiler, yeni atananlarına, okul yönetimine dair mevzuatı, iletişim stratejilerini ve yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.
- Yöneticilerin rollerinin ve beklentilerinin netleştirilmesi gerekmektedir. Rol çatışmalarını ve belirsizliklerini azaltmak, yöneticilerin görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir.
- İletişim becerilerini geliştirmek ve yönetim sorunlarını aşmak için düzenli eğitimler ve atölye çalışmaları düzenlenmelidir.

- Okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler ve mentorluk programları düzenlenmelidir. Bu programlar, yeni yöneticilerin görevlerini daha iyi anlamalarına ve okulun genel işleyişine daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olabilir.
- Yeni atanmış okul yöneticileri, deneyimli yöneticilerden öğrenmeye açık olmalıdır. Deneyimli yöneticilerin tecrübeleri, yeni yöneticilere değerli bilgiler sağlayabilir ve zorlukları aşmalarına yardımcı olabilir.
- Yeni okul yöneticileri, iş yüklerini yönetmek ve zamanlarını verimli bir şekilde kullanmak için etkin zaman yönetimi stratejileri geliştirmeli ve uygulamalıdır.

KAYNAKÇA

- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 1194-1205.
- Aytaç, T. (2013). Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim. Nobel. ,
- Aytürk, N. (1990). Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri: Yönetim sanatı. Emel.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/9896-20110603102812-03.-balci.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Balcı, A. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. PEGEM.
- Bayar, A. (2023). Yönetim süreçleri ve eğitime yansımaları. İçinde A. Bayar & A. Balıkcı (Eds.), *Türk eğitim sisteminin örgütsel yapısında okul yönetimi* (ss. 25-48). Vizetek.
- Binbaşıoğlu, C. (1975). Eğitim yöneticiliği. Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma (2. Baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. PEGEM.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. doi: 10.33308/26674874.2022362411
- Creswell, J. W. (2016). 30 essential skills for the qualitative researcher. SAGE.
- Çalık, T., Sezgin, F. & Çalık, C. (2020). Yönetimde problem çözme. PEGEM.
- Daft, R. L. (2015). *Management*. Cengage Learning.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Anı.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B., Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Seçkin Yayıncılık
- Gümüş, M. (2015). *Yönetimde başarı*. Alfa
- Kayar, H. S. (2022). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin görüşleri (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Keman, F. Y. (2019). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm öneriler (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

- Kuş E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri Nicel mi? Nitel mi? (4. Baskı.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Marksberry, P., Bustle, J., & Clevinger, J. (2011). Problem solving for managers: a mathematical investigation of Toyota's 8-step process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(7), 837-852.
- Mohaghegh, M., & Furlan, A. (2020). Systematic problem-solving and its antecedents: a synthesis of the literature. *Management Research Review*.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE.
- Özdoğru, M. (2021). COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Öztekin, A. (2012). *Yönetim bilimi*. Siyasal.
- Recepoğlu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- TDK (t.y.). Sorun. *Türk Dil Kurumu Sözlüğü içinde*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tortop, N., İsbir, G. E., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (1999). *Yönetim bilimi*. Yargı.
- Turgut, Y. (2014). Verilerin kaydedilmesi, analizi, yorumlanması, nicel ve nitel. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 193-247). Ankara: Anı Yayıncılık
- Uğurlu, C. T., Topçu, İ., Doğan, S., & Köybaşı, F. (2017). *Okul yönetimi*. Anı
- Wagner, R. K. (2014). Managerial problem solving. In *Complex problem solving* (pp. 159-183). Psychology Press.
- Yetim, G., & Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.