



## Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

*Problems Faced by Newly Appointed School Administrators and Suggestions for Solutions*

### ÖZET

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm getirmek amacıyla yapılan çalışmamızda 2021-2022 ve 2022-2023 eğitim-öğretim yıllarında Samsun ilinde yöneticilik görevine başlayan yöneticilerden 39 tanesi amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmış ve sonuçlar betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler en çok tecrübesizlik nedeniyle sorunlar yaşamaktadır. Bunun yanında gereksiz evrak yükü, diğer yöneticilerle yaşanan sorunlar, üstlerin yanlış tutumu, astların yöneticileri kabullenmemesi, öğrenci-veli-öğretmenle yaşanan iletişim sorunları ve ödene sıkıntısı da göreve yeni başlayan yöneticilerin sıklıkla sorun yaşadığı konular olarak belirlenmiştir. Yöneticiler bu sorunlarla başa çıkabilmek için yöneticiler arasından deneyimli güvenilir birini kendilerine mentor olarak seçtiği, her zaman iletişim kanallarını açık tutup sabırlı davrandıkları, sorunlara sakin ve yapıcı bir tutumla yaklaştıkları, düzenli olarak mevzuatı takip ettikleri ve bazı durumlarda son çare olarak yasal işlemlere başvurdıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan görüşme sonrasında; yöneticilere mutlaka deneyimi esas alan eğitimler verilmesi, deneyimli bir yöneticinin mentor olarak yeni yöneticiye atanması, yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek olarak görülmesi, yöneticilerin iletişim konularında eğitimler alarak okulun paydaşlarıyla sık görüşmeler yapmasının sağlanması ve okula gönderilen ödeneklerin artırılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mentor, Yönetici, Okul Yönetimi

### ABSTRACT

In our study, 39 of the administrators who started to work as administrators in the 2021-2022 and 2022-2023 academic years in Samsun province were selected by purposeful sampling method in order to identify the problems faced by newly appointed school administrators and to propose solutions to these problems. A semi-structured interview form was applied to the administrators participating in the study and the results were analyzed by descriptive analysis method.

According to the results of the study, the most common problems experienced by administrators were inexperience. In addition, unnecessary paperwork burden, problems with other administrators, prejudiced attitudes of superiors, subordinates' lack of acceptance of administrators, communication problems with students, parents and teachers, and insufficient salaries were also identified as problems frequently experienced by new administrators. The administrators stated that in order to cope with these problems, they selected an experienced and reliable person from among the administrators as a mentor, kept communication channels open and were patient, approached the problems with a calm and constructive attitude, followed the legislation regularly and in some cases resorted to legal remedies as a last resort.

After the interviews with the administrators participating in the research, it was concluded that the administrators should be provided with experience-based trainings, an experienced administrator should be appointed as a mentor to the new administrator, administration should be seen as a professional profession separate from teaching, administrators should receive trainings on communication issues, frequent meetings should be held with the stakeholders of the school and the funds sent to the school should be increased.

**Keywords:** Mentor, Administrator, School Management

### GİRİŞ

Eğitim, en bilinen tanımıyla bireylerin davranışlarında yaşantı yoluyla kasıtlı davranış değişikliği yapma sürecidir ve toplumların gelişmişliğinde en önemli unsurlardan biridir. Eğitim ülkelerin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirerek ekonomik anlamda piyasaya sunan faaliyetler bütünüdür. Ülkelerin yaşam kalitesi üzerinde eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliği, bunlara harcanan zaman ve kaynakların miktarı etkili olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, zamana göre ihtiyaçların ve sorunların değişmesi, eğitimden beklentilerin çeşitlenmesi, bilgi paylaşımının hızlanması (Özbağ,2012) gibi hususlar öğretmenlere ve okullara bakışı tamamen etkilemektedir.

Onur Aydın <sup>1</sup>

Bahar Dursun <sup>2</sup>

Fatma Damla Aydın <sup>3</sup>

Bayram Kahraman <sup>4</sup>

### How to Cite This Article

Aydın, O., Dursun, B., Aydın, F. D. & Kahraman, B. (2023). "Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(68):3428-3434. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.71836>

Arrival: 16 June 2023

Published: 30 September 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

Eğitimin planlı bir şekilde yapıldığı yer denilince akla okullar gelir. İnsan odaklı kurumlar olan okulların yönetilmesi birçok kuruma göre farklılık gösterir ve yönetilmesi birçok açıdan daha zor olabilir. Okulların iyi yönetilmesi ve kendinden beklenen eğitim hedeflerine ulaşabilmesi bu kurumların iyi yönetilmesine bağlıdır. Okulların iyi yönetilmesi de okul yönetimini oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının istenilen yöneticilik becerilerine sahip kişiler olması gerekmektedir.

Okulların etkili yönetiminin öğrenci başarısı başta olmak üzere öğretimin niteliği, öğretmenlerin başarısı ve çevre üzerinde de olumlu etkileri olduğu kestirilebilir. Açıkalın'ın (1994) "okul ancak yöneticileri kadar kalitelidir" tespiti, okul yönetiminde okul yöneticilerinin yeterliklerinin önemini ortaya koymasından önemli görülmektedir. Ancak okul yönetimleri ülkemiz şartlarında bazı durumlarda çaresiz ve etkisiz kalabilmektedirler. Kendilerinin kontrolü dışında gelişen ve okul yöneticisinin yapabileceklerini aşan konularda okul yöneticisinin üstlerinden ve okulun diğer paydaşlarından destek görmesi önemlidir. Müfredatın sık sık değişmesi, okula yeterli ödeneklerin gönderilmemesi, fiziksel şartların kötü olması, okul yönetimine baskı gruplarının etki etmesi gibi konular okul yönetimlerini ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar olumsuz etkileyen unsurlar olarak görülmelidir.

## Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanması şeklinde tanımlanırken, okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır. Okul yönetimi, diğer bir ifadeyle, eğitim yönetiminin sınırları belli olan bir alanda uygulanmasıdır (Gündüz, 2008). Okul yönetimi, eğitim-öğretim kurumu olan okulu planlanmış eğitim hedeflerine ulaştırmakla görevlidir. Okul yönetimi okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısından oluşur. Okulun büyüklüğü ve türüne göre okul yönetimindeki yönetici sayısı farklılık gösterebilir. Okul yönetiminde bulunan yöneticilerin görevleri Milli Eğitim Bakanlığının ilgili yönetmelikleriyle sınırlandırılmıştır.

Okul müdürü; okul yönetiminin başıdır. Haftalık 2 saat ders okutma görevinin yanında yönetsel görevleri vardır. Okulun genel işleyişini yönetir ve bu işleştenden sorumludur. En önemli görevlerinden biri de okulun temsilini yapmaktır.

Müdür başyardımcısı; belli şartları sağlayan okullarda bulunur. Müdür yardımcılarının başıdır ve müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder. Ders programlarının yapılması, tahakkuk amirliği ve disiplin kuruluna başkanlık etmek yönetmelikte belirtilen belli başlı görevleridir. Haftada 2 saat ders okutma sorumluluğu da vardır.

Müdür yardımcısı; okulların büyüklüğüne göre sayısı değişir. Müdürün verdiği görevleri yapar. Öğrenci işleri, taşınır işlemleri, okul-aile birliğinin sağlıklı işleyişi ile ilgili görevleri yönetmelikte geçen bazı görevleridir. Haftada 6 saat ders okutma sorumluluğu da vardır.

## Milli Eğitim Mevzuatına Göre Yönetici Seçme ve Görevlendirme

Milli eğitim bakanlığının yönetici seçme ve görevlendirme usulü ciddi değişikliklere uğramıştır. Önceleri çırak yöntemini benimseyen bakanlık, süreç içerisinde bu yöntemden vazgeçer halen yürürlükte bulunan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği kapsamında yönetici görevlendirmesi yapmaktadır. 2017 yılında yürürlüğe giren yönetmelikte 2018 ve 2021 yıllarında köklü değişiklikler yapılmıştır.

Mevcut yönetmelik kapsamında yönetici görevlendirmede şu genel şartlar aranır:

- Yükseköğretim mezunu olmak.
- Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.
- Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak.
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

(2) Bazı alan öğretmenleri ya da tüm öğretmenleri yazılı sınav/değerlendirme/uygulama sınavı sonucuna göre atanan eğitim kurumlarının yöneticiliklerine görevlendirileceklerde, bu eğitim kurumlarına daha önce aynı süreçlerden geçerek öğretmen olarak atanmış olma şartı aranmaz(Meb,2021)

Yukarıda sayılan genel şartların yanında okul müdürlerinde en az bir yıl müdür, müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı veya şube müdürlüğü yapma şartı aranır. Müdür olarak görevlendirileceklerde yöneticilik tecrübesi aranırken müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığında ise 2 yıl öğretmenlik yapma şartı aranmaktadır.

Bütün yöneticilerde mutlaka eğitim yönetimi sertifikası alma şartı aranmaktadır. Eğitim sertifikasının geçerlilik süresi 8 yıl olup istemeleri halinde yöneticiler her zaman bu sertifikayı yenileyebilirler. 8 yıllık sürenin sonunda bütün yöneticiler ilgili sertifikayı yenilemek zorundadırlar.

İlk defa okul yöneticisi olacak olanlar öncelikle yazılı sınava tabi tutulurlar. Yazılı sınav ÖSYM tarafından yapılır. Sınavdan en az 60 puan alan adaylar değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu değerlendirme kriterleri ek-1 olarak bütün adaylara ilan edilir. Her adayın ek-1'eri il-ilçe değerlendirme komisyonlarınca değerlendirilir. Yazılı sınavın %50'si değerlendirme sonuçlarının %30 alınır. Ek-1'in değerlendirilmesinden sonra adaylar sözlü mülakata alınır. Sözlü mülakat sonuçları sonuçlarının da %20'si alınır ve bu işlem sonucunda görevlendirmeye esas puan oluşur. Adaylar bu aşamaların her birinde itiraz etme hakkına sahiptir. En fazla 20 tercih sonrasında adaylar puan üstünlüğüne göre yeni görev yerlerine atanırlar.

Yeniden görevlendirme kapsamında görev yeri değişikliği yapacak yöneticiler ek-2 denilen değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilir ve görevlendirmeye esas puan oluşur. En fazla 20 tercih sonrasında adaylar puan üstünlüğüne göre yeni görev yerlerine atanırlar.

### Benzer Çalışmaların Sonuçları

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik birçok çalışmaya yapılan literatür taramasında ulaşılmıştır. Ancak çalışmamızda olduğu gibi yeni göreve başlayan yöneticilerin yaşadığı sorunları araştıran çalışmalara yeterince ulaşılamamıştır. Çalışmamız bu alandaki eksikliği gidereceğinden önem taşımaktadır. Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlara yönelik yapılan çalışmaların sonuçları şu şekildedir:

**(Keman,F. 2019) Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri** adlı yüksek lisans tezinin sonuçlarına göre; yöneticiliğe yeni başlayanların veli, öğretmen, öğrenci, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla sorunlar yaşadıklarına değinilmiştir. Bunun yanında yeni başlayan yöneticiler aldıkları yöneticilik eğitimlerini yetersiz bulmuşlardır.

**(Yetim, G. Ve Toprakçı, E.) Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri** adlı araştırma makalesinin sonuçlarına göre; göreve yeni başlayan yöneticiler bilmedikleri alanda çalışmaya başlamanın zorluğunu yaşadıklarına ve bu alanda öncesinde mentörlük yapılmasının doğru olacağı görüşünü paylaşmışlardır. Bunun yanında gereksiz veli şikayetleri, dezavantajla bölgelerde yöneticiliğe başlama, meslektaşlarından yardım görememe ve öğretmenlerle iletişim sorunları yaşadıkları da yine bu araştırmaya katılan yöneticiler tarafından dile getirilmiştir.

### YÖNTEM

Çalışmamızda bir nitel araştırma yöntemi deseni olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Bu desenin tercih edilmesinde kısmen de olsa bildiğimiz bir konuyu derinlemesine inceleme fırsatını olgu bilim deseni ile bulabilecek olmamızdır. Çünkü bu desende 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).

Çalışmamıza veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Konunun uzmanı bir akademisyenin yardımıyla hazırlanan görüşme formu formun uygulanması esnasında katılımcılardan gelen cevaplara göre yeniden düzenlenmiştir. Görüşme formunda 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). Bu nedenle çalışmamızda yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanılması tercih edilmiştir.

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okul yönetimleri okulu belirlenen hedeflere ulaştıracak, bütün eğitim çalışanlarını bu hedefe yönlendirecek olan ekiptir. Yöneticiler kendinden beklenen rolleri yerine getirerek bu amaçlara okulu ulaştırabilirler. Bu rolleri yerine getiremezse okul belirlenen eğitim hedeflerinden uzaklaşır. Bazı durumlarda okul yönetimleri okul içi ve dışı nedenlerle görevlerini doğru yapamaz hale gelir ve bu durumdan en çok zararı başta öğrenciler olmak üzere bütün

kurum paydaşları görür. Bu araştırmayla yöneticiliğe yeni başlayan okul müdür ve müdür yardımcılarının hangi sorunlarla karşılaştıklarını ve bu sorunlarla nasıl baş edebildiklerini, diğer meslektaşlarına hangi önerilerde bulunabileceklerini araştırmaya çalıştık.

Yeni göreve başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili çok az sayıda araştırmaya yapılan literatür taramasıyla ulaşıldı. Bu açıdan bakıldığında araştırmamız ile bu alandaki bir eksikliği gidermesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırmamıza gönüllü olarak katılan okul yöneticilerine aşağıdaki sorulardan oluşan bir görüşme formu uygulanmıştır.

1-Göreve yeni başlayan bir okul yöneticisi olarak hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

2.Bu sorunları kimlere karşı yaşıyorsunuz?

3-Karşılaştığınız olduğunuz bu sorunlarla nasıl baş edebiliyorsunuz?

4.Sizin gibi göreve yeni başlayan-başlayacak olan yöneticilere karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmeleri için ne önerirsiniz?

### Çalışma Grubu

Araştırmamızın evreni 2021-2022 ve 2022-2023 eğitim-öğretim yıllarında Samsun ilinde göreve ilk defa başlayan okul yöneticileridir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile ilgili okul yöneticilerinden seçilen 39 kişi çalışmamızın grubunu oluşturmaktadır. Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinden eşit sayıda okul yöneticisinin çalışmaya katılmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmamıza okul yöneticileri gönüllü katılmış olup, kendilerinin isteği üzerine isimler ve çalıştıkları kurum çalışmamızda yer almamıştır. Okul yöneticileri A1,A2 şeklinde A39'a kadar sıralanarak kodlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular çalışmaya katılanlara yüz yüze sorulmuş olup ses kaydı ve notlar görüşme esnasında alınmıştır. Görüşme sonrasında alınan cevaplar Microsoft Word programı aracılığıyla yazıya dönüştürülmüştür.

Çalışmaya katılan yöneticilerin bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcı Yönetici Bilgileri**

		Müdür	Müdür Yardımcısı	Toplam
Cinsiyet	Erkek	5	18	23
	Kadın	2	14	16
Yaş	25-35	4	21	25
	36 ve Üzeri	3	11	16
Kıdem	2-10 Yıl	3	18	21
	11 Yıl ve Üzeri	4	14	18
Mezuniyet Türü	Lisans	4	26	30
	Lisansüstü	3	6	9

Tablo 1 incelendiğinde müdür ve müdür yardımcılarının %59unun( 39 kişiden 23ü) erkek olduğu %41inin ise kadın olduğu görülmektedir. İlk defa yöneticiliğe atananların %64ünün (39 kişiden 25i) 25-35 yaş arasında yöneticiliğe başladığı ve yöneticiliğe başlayanların %54ünün ise 2-10 arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sadece %23ünün ( 39 kişiden 9u) lisansüstü eğitim aldığı, %77sinin ise lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır.

39 okul yöneticisi ildeki okul türü sayısı da dikkate alınarak liseden 10, ortaokuldan 10, ilkokullardan 12 ve anaokullarından 7 yönetici şeklinde belirlenmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmamızda yapılan literatür taramasının yanında okul yöneticilerinin sorun tespiti ve önerilerini öğrenmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan görüşme formunun hazırlanmasında uzman yardımı alınmış ve form uygulanırken çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda yeniden formda düzenlemeler yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde ise betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir.

## BULGULAR

### Göreve yeni başlayan okul yöneticilerini karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgular

Çalışmamıza gönüllü olarak katılan yöneticilere göreve yeni başlayan bir okul yöneticisi olarak hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Göreve Yeni Başlayan Bir Okul Yöneticisi Olarak Hangi Sorunlarla Karşılaşıyorsunuz Sorusuna Verilen Cevaplar

Sorunlar	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Diğer Yöneticilerle Karşılaşılan Sorunlar	21	54
Tecrübesizlikten Kaynaklanan Sorunlar	38	97
Gereksiz Evrak Yüğü	32	82
Üstlerinin Adil Olmayan Tutumu	23	59
Astları tarafından Kabul Görmeme	12	31
Veli, Öğrenci ve Öğretmenle İletişim Sorunları	19	49
Ödenek Sıkıntısı	6	15

Tablo2 incelendiğinde, göreve yeni başlayan okul yöneticileri karşılaştıkları en önemli sorunun kendi tecrübesizliklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu sorunu sırasıyla gereksiz evrak yükü, üstlerin adil olmayan tutumu, diğer yöneticilerle karşılaşılan sorunlar, veli-öğrenci-öğretmenle iletişim sorunları, astları tarafından kabul görmeme ve ödenek sıkıntısı takip etmiştir. %97’lik bir oranla karşılaşılan sorunların en önemli nedeni olarak tecrübesizlik görülmüştür.

Çalışmamıza katılan yöneticiler karşılaştıkları sorunları kimlerle yaşıyorsunuz sorusuna şu şekilde cevap vermişlerdir:

Tablo2’den de anlaşılacağı üzere göreve yeni başlayan yöneticiler karşılaştıkları sorunların en önemli nedeninin kendi tecrübesizliklerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Bakanlık başta olmak üzere üst birimlerin gereksiz evrak yükü yüklemesini, aynı okulda görev yaptığı diğer yöneticilerin tavırlarını, üstlerinin adil olmayan tavırlarını, veli-öğrenci-öğretmenlerle yaşanan iletişim sorunlarını, göreve yeni başladıkları için astları tarafından kabul görmemeyi ve bakanlığın yetersiz ödenek göndermesini göreve yeni başlayan yöneticiler yaşadıkları sorunlara kaynak olarak göstermişlerdir.

Karşılaşmış olduğunuz bu sorunlarla nasıl baş edebiliyorsunuz? Sorusuna çalışmamıza gönüllü katılan yöneticiler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi cevap vermişlerdir.

**Tablo 3:** Karşılaşmış Olduğunuz Sorunlarla Nasıl Baş ediyorsunuz? Sorusuna İlişkin Bulgular

Sorunlarla Baş Etme Yolları	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Deneyimli Yöneticilere Danışma	23	59
Sabırlı Davranarak Yapıcı Olma	14	36
Sürekli Mevzuat Takibi Yapma	19	49
Sorunlara Soğukkanlı Yaklaşma	11	28
Yasal İşlemleri Başlatma	8	20

Tablo 3 incelendiğinde çalışmamıza gönüllü olarak katılan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözmede deneyimli yöneticilerden faydalandıkları görülmektedir. Bunun dışında yöneticilerin sık değişen mevzuatları sürekli takip etme, sabırlı davranarak yapıcı olma, sorunlara soğukkanlı yaklaşma ve yasal işlemleri başlatma gibi yollarla sorunlarla baş etmeye çalıştığı görülmektedir.

Yöneticilerin genel olarak sorunları iletişim yoluyla, sakin ve sabırlı davranarak çözmeye çalıştığı tablodan anlaşılmaktadır. Yasal yollara başvuran yöneticilerin sadece %20de kalması dikkat çekmektedir.

Sizin gibi göreve yeni başlayan-başlayacak olan yöneticilere karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmeleri için ne önerirsiniz? Sorusuna yöneticilerin cevapları aşağıda sıralandığı gibi olmuştur:

- 1.Göreve başladıkları okulu iyi tanımalı ve her zaman yapıcı olmaya çalışmalıdır.
- 2.Yöneticisi oldukları okulda, deneyimli ve bilgisine güvenebileceği en az bir yöneticiye işi öğrenene kadar danışmalıdır.
3. Yöneticiliğin büyük oranda sabır ve iletişim işi olduğunu unutmamalı, her durumda her zaman iletişim kanalları açık tutmalıdır.
- 4.Yasal mevzuatları sürekli olarak takip etmelidir. İlk kez karşılaştığı bir durumda acele etmemeli önce işi öğrenip sonra gereğini yapmalıdır.
- 5.Okul yöneticisi olarak diğer yöneticilerle iyi bir ekip üyesi olma özelliği göstermeye çalışmalıdır.



6.Çatışma yaşadığı durumlarda yasaların gerektirdiği disiplin işlemlerine son çare olarak başvurmalıdır.

## SONUÇ VE YORUM

Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları tespit etme ve tespit edilen sorunlara çözüm önerileri getirme amacıyla yapılan çalışmamızda yöneticilerin karşılaştığı en önemli sorunun tecrübesizlikten kaynaklandığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların neredeyse tamamı bu doğrultuda görüş belirtmiştir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin %82'si, ilk defa başladıkları yöneticilik görevinde gereksiz evrak yükü altında kaldıklarını da belirtmişlerdir. Oran itibarıyla bu sorunu yaşayan yöneticilerin çok yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiler yaptıkları evrak işinin genelde gereksiz bir yük getirdiğini, aslında bu işin memurlar tarafından yapılması gerektiğini sıklıkla dile getirmişlerdir.

Yöneticilerin karşılaştığı bir diğer önemli sorun ise, okuldaki diğer yöneticilerle yaşadıkları problemlerden kaynaklanmaktadır. Deneyimsiz oldukları ve işi tam olarak bilmedikleri için bazı deneyimli yöneticilerin kendilerine fazla iş yükü yükleme çalıştığını söylemişlerdir. Çalışmaya katılanların %54'ünü paylaştığı bu sorun çalışmamızın sonuçlarında ortaya çıkan önemli bir veridir.

Araştırmamıza gönüllü katılan yöneticilerin %59'u üstlerinin kendilerine adil davranmamasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını paylaşmışlardır. Bu görüşü ifade eden yöneticiler üstleri olan müdürlerinin özellikle görev dağılımında kendilerine haksızlık yaptığını, bu duruma yapılan itirazları ciddiye almadıklarını ve deneyimli yöneticilerin bu konuda bazı müdürler tarafından kayırıldığını sıklıkla ifade etmişlerdir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin 49'u veli-öğrenci-öğretmenle doğru iletişim kuramamaktan kaynaklı sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir. Bu görüşü paylaşan yöneticilerin genel olarak, dezavantajla bölgelerde ve kırsal alanlarda sosyo-ekonomik durumu iyi olmayan veli ve öğrencilerin olduğu yerlerde çalışan kişiler olduğu görülmüştür. Velilerin ilgisiz ve her durumda hemen şikayet mekanizmasını çalıştıran kişiler olduklarını, öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçtıklarını ve derslerini erkenden bitirip gitmek istediklerini ilgili yöneticiler ifade etmişlerdir.

Araştırmamıza katılan yöneticilerin %31'inin astları olan öğretmen veya hizmetçiler tarafından kabul genç olmaları nedeniyle kabul görmediklerini söylemişlerdir. Yaşının küçüklüğü nedeniyle kendilerine amir olarak kabul edememelerinden kaynaklı sorunlar yaşayabildiklerini ilgili okul yöneticileri söylemiştir. Bunun yanında çoğunluğu müdür olarak göreve başlayan %15'lik bir yönetici grubu ödenek yetersizliği sorununa dikkat çekmiştir. Okulu için gerekli olan ödeneklere zamanında ulaşamadıklarını, bunun da okulda bazı sorunlara yol açtığını dile getirmişlerdir.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri, yöneticiliğe yeni başlayanlara göreve başladıkları okulda deneyimli, güvenilir bir yöneticiyi kendilerine kılavuz olarak seçmelerini tavsiye etmişlerdir. Böylece birçok sorunu daha önce bunu defalarca yaşamış birinin yardımıyla kolayca çözebilecekleri söylemişlerdir. Bu tavsiyenin yanında mutlaka çok sabırlı davranmalarını, iletişim kanallarını mutlaka her zaman açık tutmaları gerektiğini, her durumda soğukkanlı davranmalarını ve düzenli olarak mevzuatı takip etmelerinin önemli olduğunu çalışmamıza katılan yöneticiler söylemişlerdir. Ayrıca çatışma yaşamaları halinde yasal işlemleri başlatmanın son çare olması gerektiği vurgulanmıştır.

## Öneriler

Göreve yeni başlayan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm öneriler başlıklı araştırmamızın sonuçlarından çıkardığımız çözüm önerilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Göreve yeni başlayan yöneticilere mentorluk edecek deneyimli bir yöneticinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece göreve yeni başlayan yöneticiler mesleği deneyimli bir yöneticiden öğrenecek, böylece yeni yöneticilerin daha az hata yapması sağlanacaktır.
- 2.Yöneticiliğe yeni başlayanlara mutlaka profesyonel eğitim verilmelidir.
- 3.Yönetici seçme ve atama yönetmeliği yöneticiliğe yeni başlayanları öncelikle deneyim kazandırmalarını esasa alacak şekilde düzenlenmelidir.
- 4.Okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir görev olduğu kabul edilmelidir. Yöneticiliğe görevlendirilenlerde belirli aralıklarla eğitim almalıdır.
- 5.Yöneticilerin iletişim problemleri yaşamaması için eğitim alması ve okulun paydaşlarıyla sık görüşmeler yapması sağlanmalıdır.
- 6.Okullara merkezi bütçeden daha fazla ödenek ayrılmalı, okul yöneticileri ödenek kaynaklı sorunlar yaşamamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bozkurt, S. Ve Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (<http://sbe.gantep.edu.tr>) 2012 11(2):349 -368 ISSN: 1303-0094
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Keman, Y. (2019). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul
- MEB. (2021). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği.
- Özbağ, G. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27(2), s.145-161.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6 (1), 18-49. doi: <http://dx.doi.org/10.22596/2020.0601.18.49>
- Yetim, G. ve Toprakçı, E.. (2020). Göreve Yeni Başlayan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32. DOI: 10.17679/inuefd.538914.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 7.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara:Seçkin Yayıncılık