

Okul müdürlüğünün ilk yıllarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri**Ömer Okyay¹, Mulla Mustafa Özsoy², Serdal Sönmezer³, Serdar Koşar⁴**

DOI 10.5281/zenodo.7506991

Özet

Yapılan araştırmada, örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin meslekteki ilk yıllarında yaşadıkları sorunları tespit ederek çözüm önerileri sunmak amaçlanmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak "Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlar nelerdir?" ve "Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlara yönelik 4çözüm önerileri nelerdir?" problemlerine cevap aranmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni model olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme yolu ile 2022-2023 eğitim-öğretim yılında belirlenmiş gönüllü 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Ölçüt örnekleme yöntemi kapsamında örnekleme dahil olan müdürlerin görevlerinin ilk yılında olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmada müdürlerin görevlerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunları ve çözüm önerilerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilip raporlaştırılmıştır. Araştırmada "Okul müdürlüğünde ilk yıl deneyimleriniz nelerdir?" sorusu bağlamında okul içi deneyimler, okul dışı deneyimler ve mevzuat konusunda deneyimler; "Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklar neler olmuştur?" sorusu bağlamında öğrenci, öğretmen, veli ve finansman bağlamında yaşanan zorluklar; "Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklarla nasıl mücadele ettiniz?" sorusu bağlamında destek alma, çalışma ve iş birliği; "Görevinizin ilk yıllarında yaşadığınız zorlukları nasıl çözdünüz veya nasıl çözebilirdiniz? Bu konuda önerileriniz nelerdir?" sorusu bağlamında çözüm ve öneriler temaları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, sorunlar, çözüm önerileri, nitel araştırma.

First Year As A Principal: Problems Experienced And Solution Suggestions**Abstract**

In the research, it is aimed to identify the problems experienced by the principals who are assigned for the first time in formal education institutions in their first years in the profession and to offer solutions. In line with the stated purpose, interviews were conducted with school principals in the research and "What are the problems experienced in the first years of the directorate?" and "What are the solutions for the problems experienced in the first years of the directorate?" answers to the problems were sought. In the research, phenomenology (phenomenology) design, one of the qualitative research designs, was preferred as a model. The sample of the research consists of 12 volunteer school principals

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, okyay2015@hotmail.com

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, mmustafaoszoy@gmail.com

³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, srdals@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, srdkosar46@gmail.com

determined in the 2022-2023 academic year by criterion sampling, one of the purposeful sampling types. Within the scope of the criterion sampling method, the fact that the managers included in the sampling were in their first year of duty was determined as a criterion. In the research, a semi-structured interview form was used to determine the problems and solution suggestions of the principals in the first years of their duties. The data collected with the semi-structured interview form were analyzed and reported with the content analysis method. In the research, "What are your first year experiences in school principalship?" in-school experiences, out-of-school experiences and legislative experiences in the context of the question; "What were the challenges you faced during the first year of your assignment?" difficulties experienced in the context of students, teachers, parents and financing in the context of the question; "How did you deal with the challenges you faced in your first year of employment?" support, study and cooperation in the context of the question; "How did or could you solve the difficulties you faced in the first years of your assignment? What are your suggestions in this regard?" In the context of the question, the themes of solution and suggestions were determined.

Key words: School principal, problems, solution proposals, qualitative research.

Giriş

Bilim ve teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte her alanda sürekli bilgi güncellemeleri, insanların güncellenmesini ve ilerlemesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi çağında yaşayan günümüz toplumlarının en büyük sorunlarından biri bilginin elde edilmesi ve iletilmesidir. Ülkemizin kalkınması eğitim kurumlarının verimli çalışmasına bağlıdır. Eğitim kurumları bu gelişmeleri takip etmekte ve halkı zamanında eğitmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak, yöneticilerin diğer gereksinimlerinin yanı sıra yönetim becerilerini geliştirmeleri de kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticiler, kuruluşlarında istenen hedeflere ulaşmak için etkili yönetim becerilerine sahip olmalıdır.

Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak işleriyle büyümelerini sağlamak, örgütle bağ kurmalarını ve yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamak ve bağlılık programı ortamı sağlamak yönetim açısından önemlidir (Kayıkçı, 1999). Müdürlerin planlama, karar verme, organizasyon, koordinasyon, iletişim, etkileme ve değerlendirme gibi yönetim sürecinin boyutlarında görevleri vardır (Şişman ve Turan, 2004). Okul yönetimi, bu süreçlerin mekanizmaları içinde etkili ve objektif kararlar alınabildiği sürece başarılı olabilir.

Bursalıoğlu'na (2005) göre, eğitim yönetimini uygulama görevi okul yönetimine düşmektedir. Bu alanın sınırları, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı tarafından belirlenir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanması, okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okullara uygulanmasıdır. Okul yönetimi, eğitim alanındaki politikaların, kararların ve hedeflerin uygulanması ile ilgilidir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde giderek ciddileşen sorunlarla ilgilidir. Başka bir deyişle, Erdoğan'ın (2003) da belirttiği gibi, eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde eğitime yaklaşmaktadır.

21. yüzyılın ilk çeyreğine girerken teknolojidaki baş döndüren gelişmeler, küresel salgın, öğretime entegre dijital dönüşüm, eklettik ve öğrenci merkezli yaklaşımlar; eğitim kurumunun gündeminde sıklıkla duyduğumuz kavramlardır. Bu gelişmeler bir örgüt olarak okul kurumunun yönetimindeki okul müdürlerinin rollerinde de değişime yol açmış; onların bilgi, beceri, iş birliği, yeniliklere adaptasyon gibi becerilerini daha gerekli kılmıştır. Bir müdür aşağıdakilerden sorumlu bir kişi olarak tanımlanabilir: Öğretmenlerin ve diğer personelin

(müdür yardımcıları, personel, hizmetliler vb.) etkin yönetimi, okulun fiziki koşullarının düzenlenmesi, çevre ile iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve her bakımdan öğrenci gelişiminin gözetilmesi (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Yapılan çalışmalar öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumların başında yönetimin geldiğini göstermektedir (Ertürk, 2017). Okullarda yönetim görevini üstlenen müdürlerin yaptıkları davranışların çeşitli şekillerde öğretmenleri beraberinde eğitim-öğretim ortamını etkilediği söylenebilir.

Öğretmen, öğrenci ve veli işlemlerinin yanı sıra okulun fiziksel yönetim ve sorumluluğu, resmi yazışmalar, kurumlar arası iş birliği, özlük ve kıdem gibi birçok görevden sorumlu olan okul müdürleri, Türk eğitim sisteminde geçmişten günümüze farklı ölçütlerle göreve getirilmiştir. 2021 yılında yürürlüğe girip hala geçerli olan yönetmeliğin ilgili maddesine göre okul müdürü olabilmek için başvuruda “Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.” şartı getirilmiştir (MEB, 2021).

Yazılı sınav, mülakat ve meslekteki kişisel gelişim çalışmalarının dökümü ile ilk defa göreve başlayan okul müdürleri eğitim yönetimi ve denetimi alanında birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. İlk defa okul müdürü olarak göreve başlayan kişilerin yaşadıkları sorunlar sadece onlar üzerinde değil okul kültüründe, öğrenci ve öğretmen ilişkilerinde, veli iş birliğinde, resmi yazışmalarda ve okulun genel koordinasyonunda bir etki bırakacağından üzerinde durulması gereken bir konudur.

Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin meslekteki ilk yıllarında yaşadıkları sorunları tespit ederek çözüm önerileri sunmak amaçlanmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak “Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlar nelerdir?” ve “Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?” problemlerine cevap aranmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni model olarak tercih edilmiştir. Fenomenoloji deseni farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada bu kapsamda örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin mesleklerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunları derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit ederek, yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme yolu ile 2022-2023 eğitim-öğretim yılında belirlenen 12 gönüllü okul müdürü oluşturmaktadır. Ölçüt örnekleme yöntemi kapsamında örnekleme dahil olan okul müdürlerin aktif olarak okul müdürlüğü görevinde olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılım gösteren 12 okul müdürüne ait kişisel bilgiler şu şekildedir:

Tablo 1. Okul müdürlerinin kişisel bilgilerine ait veriler

Demografik Özellikler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	5	41,66
	Erkek	7	58,3
Mezun olunan fakülte	Eğitim	10	83,3
	Diğer	2	16,6
Branş	Sınıf Öğretmeni	2	16,6
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	2	16,6
	Matematik	2	16,6
	Fen Bilimler Öğretmeni	2	16,6
	Beden Eğitimi Öğretmeni	2	16,6
	Tarih Öğretmeni	1	8,3
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	1	8,3
Yaş	30-40	4	33,3
	41-50	4	33,3
	51 ve üstü	4	33,3
Mesleki Kıdem (Yıl)	10-15	4	33,3
	16-20	5	41,66
	21-25	4	33,3
	26 ve üstü	3	25
Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi	1-4	6	50
	5-8	6	50
Öğrenim Durumu	Lisans	8	66,6
	Lisansüstü	4	33,3
Toplam		12	100

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerine ait veriler incelendiğinde erkek okul müdürlerinin sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni örgün eğitim kurumlarında yoğun olarak erkek okul müdürlerinin görev yapıyor olmasıdır. Çalışma 12 örgün eğitim kurumunda görev yapan okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin üçte biri lisansüstü eğitim mezunudur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin mesleklerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunları derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak için “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” hazırlanmıştır. Görüşme formunda dört soru yer almaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

1. Okul müdürlüğünde ilk yıl deneyimleriniz nelerdir?
2. Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklar neler olmuştur?
3. Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklarla nasıl mücadele ettiniz?
4. Görevinizin ilk yıllarında yaşadığınız zorluklar nasıl çözdünüz veya nasıl çözebildiniz?
Bu konuda önerileriniz nelerdir?

Verilerin Toplanması

Araştırmada örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin mesleklerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunları derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak için yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Formun hazırlanmasından sonra katılımcıların gönüllülük esasına göre tespiti sonrası katılımcılarla uygun zaman ve yer planlanarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin 30-40 dk arası değişen sürelerde gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanacak görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılırken her bir soruya ilişkin müdürlerin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş, kodlardan da temalar oluşturulmuştur. Görüşme verileri analiz edilip raporlaştırılırken müdürlere M1, M2, M3... gibi kod isimler verilmiştir.

Araştırmada içerik analizi dört basamakta gerçekleştirilmiştir:

1. Görüşme formu ile toplanan verilerdeki müdürlerin görüşleri yazılı metin haline getirilerek ve görüşlerden yola çıkılarak kodlamalar yapılmıştır.
2. Kodlar bir araya getirilerek çeşitli temalar oluşturulmuştur.
3. Oluşturulan tema ve kodlar düzenlenmiştir.
4. Bulguların tanımlaması ve yorumlanması yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bulgular

Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın "Okul müdürlüğünde ilk yıl deneyimleriniz nelerdir?" birinci görüşme sorusu çerçevesinde okul müdürleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Birinci görüşme sorusu bağlamında elde edilen bulgular

Tema	Kodlar	f
Okul İçi Deneyimler	Öğrencilerle ilişki ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	11
	Öğretmenlerle ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	10
	Okulun diğer paydaşları ile ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	5
	Denetim sırasında müfettişlerle sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	4
Okul Dışı Deneyimler	Veli ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	8
	Okul çevresi ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	6
	Araç-gereç temini konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	5
Mevzuat Konusunda Deneyimler	Üst yönetimle bakım-onarım işleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	5
	Özlük hakların düzenlenmesi ile ilgili işlerde sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	6
	İzin işlemleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	5
	Öğretmenlerin izlenmesi, denetimi ve görevlendirmesi konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler	4

Kayıt ve nakil işlemleri konularında sorun yaşamaya ilişkin 4 deneyimler

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcı okul müdürleri “Okul müdürlüğünde ilk yıl deneyimleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Okul İçi Deneyimler”, “Okul Dışı Deneyimler” ve “Mevzuat Konusunda Deneyimler” temaları altında toplanmıştır.

Okul müdürleri okul içi deneyimler temasında öğrencilerle ilişki ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, öğretmenlerle ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, okulun diğer paydaşları ile ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra denetim sırasında müfettişlerle sorun yaşamaya ilişkin deneyimlere araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri vurgu yapmıştır.

Öğrencilerle ilişki ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusuna değinen bir okul müdürü; *“Okul müdürlüğümün ilk yıllarında öğrencilerle ilişkiler ve iletişim konusunda öğretmenlikten kalan alışkanlıklarımı devam ettiriyordum. Fakat okul müdürü olarak sınıf öğretmeninden sonra benim gelmem gerekiyordu. Zamanla bunu aştım. Öğrencilerle ilişkiler ve iletişim konusunda birinci önceliğin sınıf öğretmeninde olması gerekiyor.”* (M1) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü öğretmenlerle ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kapsamında; *“Okul müdürlüğü görevine küçük bir okulda başladım. Okul küçük olduğundan ilişkilerde haliyle samimiydi. Bu samimiyet zamanla okul yönetiminde zaafiyet oluşturdu. Öğretmenlerle ilişkilerde çok sorun yaşamaya başladım. Özellikle talimat verme ve uyma konusunda ciddi sıkıntılar yaşadım.”* (M4) ifadesini kullanmıştır. Okulun diğer paydaşları ile ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusuna değinen bir okul müdürü şunları ifade etmiştir: *“Okulda hizmetli ve kantinler kendi başlarına hareket ediyordu. Okul müdürüne danışmadan çoğu faaliyeti kendi başlarına yapıyorlardı. Bu konuda çok sıkıntı yaşadım. Hatta bu konuda ikazlar yaptığımda “müdürüm biz böyle alıştık, hep böyleydik” gibi yanıtlar alıyordum. Bu durumu gerekli açıklamalar yaparak aştım. Tabi burada önemli olan okul müdürü olarak kararlı olmaktır.”* (M7). Araştırmaya katılan başka bir okul müdürü denetim sırasında müfettişlerle sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusunda şunları belirtmiştir: *“Okulumuza müfettişler geldiğinde göreve yeni başladığımdan dolayı mı yoksa genç olmamdan dolayı bilmiyorum ama yaptıkları muamelelerde hoş olmayan durumlarla karşılaştım.”* (M9).

Okul müdürleri okul dışı deneyimler temasında veli ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, araç-gereç temini konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler ve okul çevresi ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra denetim sırasında üst yönetimle bakım-onarım işleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimlere araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri vurgu yapmıştır.

Veli ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusunda araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; *“Okul müdürlüğüne ilk başladığım yıllarda görev yaptığım okuldaki veli portföyü biraz sıkıntılıydı. Parçalanmış aile yapısına sahip veya suça karışmış veli sayısı fazlaydı. Bu yüzden çok problem yaşadım. Sıkıntılı bir yerdı.”* (M3) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü okul çevresi ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kapsamında; *“Okul çevresinde çeşitli iş yerleri bulunmaktaydı. Bu iş yerlerinin okul ile hiçbir bağlantısı yoktu. Yalnızca ürünlerini öğrenci ve öğretmenlere satma düşünceleri vardı. Bazı sınırlamalar getirdiğimde olumsuz tepkilerle karşılaştım.”* (M5) ifadesini kullanmıştır. Araç-gereç temini konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler

konusu üzerinde duran bir okul müdürü şunları ifade etmiştir: *“Bir okul müdürü olarak okulun araç-gereci eksik olduğunda, yeterli mali kaynak olmadığından sıkıntı yaşıyordum. Bu sıkıntılar eğitim-öğretim sürecini de olumsuz etkiliyordu.”* (M10). Başka bir okul müdürü de okul dışı deneyimler bağlamında üst yönetimle bakım-onarım işleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Okulumuzda çeşitli sebeplerden dolayı bakım-onarım ihtiyacı çıkmaktaydı. Bu durumu ilçe milli eğitim müdürlüğüne bildirmeme rağmen çözümüyorlardı. Ödeneğin olmadığını başımın çaresine bakmamı, velilerden para toplayarak veya velilerden destek alarak çözmemi söylüyorlardı. Yani para yerine akıl veriyorlardı. Bu da beni uzun süre çok zorladı.”* (M12).

Okul müdürleri mevzuat konusunda deneyimler temasında özlük hakların düzenlenmesi ile ilgili işlerde sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, izin işlemleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler ve öğretmenlerin izlenmesi, denetimi ve görevlendirmesi konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra kayıt ve nakil işlemleri konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimlere araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri vurgu yapmıştır.

Özlük hakların düzenlenmesi ile ilgili işlerde sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusunda araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; *“Göreve yeni başladığımda mebbis sistemini nasıl kullanacağımı tam bilmiyordum. Özellikle öğretmenlerden gelen özlük haklarını düzeltme örneğinin kademe ilerlemesi, çocuk, eş yardımı gibi yapmam gerekenleri tam bilmediğimden sorunlar yaşıyordum. Öğretmenlerle bu konuda bazı zamanlar sorunlar yaşıyordum.”* (M2) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü izin işlemleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kapsamında; *“Öğretmenlerden rapor veya mazeret izni taleplerini resmi olarak sürdürmede sıkıntılar yaşadım. Özellikle doğumdan dolayı rapor alan bayan öğretmenlerin doğum öncesi ve sonrası işlem süreçlerinin fazlalığı göreve başladığım ilk yıllarda beni çok zorlamıştır.”* (M6) ifadesini kullanmıştır. Kayıt ve nakil işlemleri konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler konusu üzerinde duran bir okul müdürü şunları ifade etmiştir: *“Kayıt döneminde çok sıkıntı yaşıyordum. Öğretmen talebi, sınıf talebi gibi istekler çok oluyordu. Farklı yerlerden kayıt için arayanlar veya ücret teklif edenler oldu. Bunlar çoğu zaman soruşturma geçirmeme de neden oldu.”* (Ö12).

İkinci görüşme sorusuna ilişkin bulgular

Araştırmanın “Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklar neler olmuştur?” ikinci görüşme sorusu çerçevesinde okul müdürleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. İkinci görüşme sorusu bağlamında elde edilen bulgular

Tema	Kodlar	f
Öğrenci Bağlamında Yaşanan Zorluklar	Disiplin konusunda yaşanan zorluklar	10
	Devamsızlık konusunda yaşanan zorluklar	9
	Üst yönetim baskısı/taleplerinin yoğunluğu konusunda yaşanan zorluklar	6
Öğretmen Bağlamında Yaşanan Zorluklar	Okul çevresini kontrol edememe konusunda yaşanan zorluklar	5
	Öğretmen desteğinin azlığı	6
Yaşanan Zorluklar	Öğretmenlerin ilgisizliği	5
	Talep fazlalığı	5
	Memnuniyetsizlik	4

Veli Bağlamında Yaşanan Zorluklar	Veli ile görüşemeden kaynaklı yaşanan zorluklar	9
	Veli desteğinin azlığından kaynaklı yaşanan zorluklar	7
	İş yoğunluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar	6
	Okul faaliyetlerine katılmamadan kaynaklı yaşanan zorluklar	6
Finansman Bağlamında Yaşanan Zorluklar	Ödenek yetersizliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar	11
	Ödeneklerin zamanında gelmemesinden kaynaklı yaşanan zorluklar	9
	Çalışan temizlik personelinin eksikliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar	7
	Bakım ve onarım maliyetlerinin çokluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar	6

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcı okul müdürleri "Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklar neler olmuştur?" sorusuna verdikleri yanıtlar "Öğrenci Bağlamında Yaşanan Zorluklar", "Öğretmen Bağlamında Yaşanan Zorluklar", "Veli Bağlamında Yaşanan Zorluklar" ve "Finansman Bağlamında Yaşanan Zorluklar" temaları altında toplanmıştır.

Okul müdürleri öğrenci bağlamında yaşanan zorluklar temasında disiplin konusunda yaşanan zorluklar, devamsızlık konusunda yaşanan zorluklar ve üst yönetim baskısı/taleplerinin yoğunluğu konusunda yaşanan zorluklar üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra okul çevresini kontrol edememe konusunda yaşanan zorluklara araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri vurgu yapmıştır.

Disiplin konusunda yaşanan zorluklar konusunda araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; "Okulun bulunduğu çevrenin sıkıntılı olması okulda da çeşitli disiplin sorunlarına yol açmıştır Örneğin; hırsızlık vakası ve zorbalık davranışları ile çok karşılaştım. Velileri uyarmama rağmen bu sıkıntıyı görev yaptığım o okulda dört yıl boyunca yaşadım."(M1) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü devamsızlık konusunda yaşanan zorluklar kapsamında; "Suriyeli öğrencilerin görev yaptığım okulda çok olması en büyük sıkıntılarımdan biridir. Bu öğrencilerle devamsızlık konusunda sorun yaşadım. Ülke içinde veya Suriye'ye gidip gelmelerinden dolayı bu öğrenciler çok büyük hareketlilik içerisindeydi. Bundan dolayı çok fazla devamsızlık sıkıntısı yaşadım."(M4) ifadesini kullanmıştır. Üst yönetim baskısı/taleplerinin yoğunluğu konusunda yaşanan zorluklar üzerinde duran bir okul müdürü şunları ifade etmiştir: "Görevimin ilk yıllarında üst yönetimden çok baskı gördüm. Sebebini bilmiyorum ama tecrübesizliğimden dolayı mı, yoksa bilgi eksikliğinden mi olduğunu anlayamadım; fakat bir şekilde üst yönetimden baskı gördüm. Bu da beni o yıllarda çok rahatsız etti." (M7).

Okul müdürleri öğretmen bağlamında yaşanan zorluklar temasında öğretmen desteğinin azlığı ve öğretmenlerin ilgisizliği ve talep fazlalığı üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra memnuniyetsizlik öğretmen bağlamında yaşanan zorluklar arasında yer aldığına ilişkin olarak araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Öğretmen desteğinin azlığı noktasında araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; "Öğretmenlerin destek vermekte isteksiz olmaları okul müdürlüğümün ilk yıllarında beni çok zorlamıştır. Bu durum çalıştığım okulda öğretmen sayısının fazlalığından kaynaklanmıştır. Ayrıca benden önceki okul müdürünün öğretmenlerle iletişiminin kötü olması, öğretmenleri okul müdüründen uzaklaştırmış ve bu durum benim dönemime de yansımıştır. Fakat zaman içerisinde bu durumu olumluya çevirmeyi başardım." (M3) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü öğretmenlerin ilgisizliği kapsamında; "Görev

yaptığım okulda öğretmenler arasında sendikalaşmadan kaynaklı olarak bir kutuplaşma vardı. Öğretmenler arasında bir gruplaşma vardı. Bu yüzde okul yönetiminin yaptığı işlere ilgi göstermeyip birbirleri ile yarışıyorlardı. Bu durum beni çok zorladı. Hatta istifa etme seviyesine kadar beni götürdü. Başka meslektaşlarımla iknası ile istifadan vazgeçtim ve bu durumu okulda silip attım. O okulda ayrıldığımda artık iş birliği içinde çalışan bir öğretmen grubu vardı. Bu yüzden de çok mutluyum.” (M5) ifadesini kullanmıştır. Talep fazlalığı üzerinde duran bir okul müdürü de “Öğretmenlerden, öğrencilerden velilerden gelen talepler beni çok bunaltıyordu. Bazı dönemler ne yapacağımı bilmiyordum.” (M10) ifadesini kullanmıştır.

Okul müdürleri veli bağlamında yaşanan zorluklar temasında veli ile görüşmemeden kaynaklı yaşanan zorluklar, veli desteğinin azlığından kaynaklı yaşanan zorluklar ve iş yoğunluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra okul faaliyetlerine katılmamadan kaynaklı yaşanan zorluklar veli bağlamında yaşanan zorluklar arasında yer aldığına ilişkin olarak araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Veli ile görüşmemeden kaynaklı yaşanan zorluklar noktasında araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; “Velilerin ilgisizliği velilerle görüşememe ile sonuçlanıyordu. Bazı velileri aramama rağmen okula gelmiyorlardı.”(M2) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü veli desteğinin azlığından kaynaklı yaşanan zorluklar kapsamında; “Okul müdürü olarak okuldaki sorunlarla baş etmede özellikle öğrenci temelinde yaşanan zorlukların üstesinden gelebilmek için veli desteğine ihtiyacım vardı. Fakat bu desteği velilerde bulamıyordum.” (M6) ifadesini kullanmıştır. İş yoğunluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar üzerinde duran bir okul müdürü şunları ifade etmiştir: “Öğrenci velilerimin çoğunun asgari ücretle çalışıyor olmaları okula gidip gelme konusunda zorluk yaşamalarına neden oluyordu. İş yoğunluğunun fazlalığından okula gelemiyorlardı.” (M9).

Okul müdürleri finansman bağlamında yaşanan zorluklar temasında ödenek yetersizliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar, ödeneklerin zamanında gelmemesinden kaynaklı yaşanan zorluklar ve çalışan temizlik personelinin eksikliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra bakım ve onarım maliyetlerinin çokluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar arasında yer aldığına ilişkin olarak araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Ödenek yetersizliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar noktasında araştırmaya katılım gösteren bir okul müdürü; “Ödenek konusunda büyük sıkıntılar yaşadım. Milli eğitim müdürlüğüne gidip ödenek konusunda sıkıntılarımı bildirdiğimde bir çaresine bak, bizim de ödenek sıkıntısı var size yardımcı olamayacağız, okul-aile birliği üzerinden birşeyler yap deniliyordu. Ailelerin ekonomik durumu çok iyi olmadığından onlardan da yardım almakta sıkıntı yaşadım. Bu durum beni görevimin ilk yıllarında çok zorladı.” (M2) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü çalışan temizlik personelinin eksikliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar üzerine şu ifadeleri kullanmıştır: “Okulumuzda kadrolu temizlik personeli olmadığına her yıl işkurdan gelecek elemanı bekliyordum. İşkurdan gelen personelin eğitim-öğretim başlamasından sonrası gelmesi okulun belli bir dönem hijyenden uzak olmasına neden olmuştu. Ayrıca bazı dönemler verilen temizlik personelinin engelli veya yaşlı olması ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır.” (M11).

Üçüncü görüşme sorusuna ilişkin bulgular

Araştırmanın “Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklarla nasıl mücadele ettiniz?” üçüncü görüşme sorusu çerçevesinde okul müdürleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Üçüncü görüşme sorusu bağlamında elde edilen bulgular

Tema	Kodlar	f
Destek Alma	Deneyimli okul müdürlerinden destek alarak	8
	Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarından destek alarak	8
	Öğretmenlerden destek alarak	7
	Velilerden destek alarak	6
Çalışma	Okulun diğer paydaşlarından destek alarak	5
	Fedakârlık yaparak (aileden, sosyal hayattan vs.)	8
	Gerektiğinden fazla çalışarak	7
İşbirliği	Mesai kavramını aşarak	6
	Okul çevresi ile iş birliği yaparak	10
	Üst yönetimle (ilçe-il milli eğitim müdürlükleri) iş birliği yaparak	7
	Uzmanlarla iş birliği yaparak	4
	STK'larla iş birliği yaparak	4

Tablo 4'te görüldüğü gibi katılımcı okul müdürleri “Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklarla nasıl mücadele ettiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Destek Alma”, “Çalışma” ve “İş birliği” temaları altında toplanmıştır.

Okul müdürleri destek alma temasında deneyimli okul müdürlerinden, milli eğitim müdürlüğü çalışanlarından, öğretmenlerden ve velilerden destek alarak zorluklarla mücadele ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra sayılan paydaşları dışında okulun diğer paydaşlarından da destek alarak okul müdürlüklerinin ilk yıllarında zorluklarla mücadele ettikleri yönünde araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Deneyimli okul müdürlerinden destek aldığını söyleyen bir okul müdürü; “Okul müdürlüğümün ilk yıllarında komşu okulda bulunan deneyimli okul müdüründen çok fazla destek aldım. Her başım sıkıştığında onu aradım ve çok yardım etti. Eğer olmasaydı çoğu sorunla mücadele edemeyebilirdim.”(M1) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarından destek alma kapsamında; “Okul müdürü olarak bilmediğim yada eksik bildiğim konular görevimin ilk yıllarında çok fazlaydı. Bu durumlarda milli eğitim çalışanlarından destek aldım. Sağolsunlar çok yardımcı oldular.” (M4) ifadesini kullanmıştır.

Okul müdürleri çalışma temasında fedakârlık yaparak (aileden, sosyal hayattan vs.) ve gerektiğinden fazla çalışarak zorluklarla mücadele ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra mesai kavramını aşarak çalışmanın, okul müdürlüklerinin ilk yıllarında okul müdürlerinin zorluklarla mücadele etmede başvurdukları bir yol olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Fedakârlık yaparak (aileden, sosyal hayattan vs.) zorluklarla mücadele ettiğini belirten bir okul müdürü; “Mesai kavramına dikkat etmedim gerek ailemin zamanından, gerekse sosyal hayattaki zamanımda fedakarlık yaparak okul işleri ile ilgilendim. Böylelikle çoğu sorunu çözdüm.”(M3) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü yaşadığı zorlukların üstesinden gerektiğinden fazla çalışarak geldiğini şu sözlerle ifade etmiştir: “Okul müdürü olarak çalışma saatlerimiz bellidir. Ama okul ile ilgili bir sıkıntı varsa gereğinden fazlasını yaparak çoğu zorlukları aştım.” (M5). Araştırmada mesai kavramını aşarak zorluklarla mücadele ettiğini belirten okul müdürü sayısı çok fazladır. Okul müdürleri

özellikle mesai kavramına dikkat etmedikleri okul için hafta sonu veya çalışma saatleri dışında gerekiyorsa mesai harcandığını ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri iş birliği temasında okul çevresi ile iş birliği yaparak, üst yönetimle (ilçe-il milli eğitim müdürlükleri) iş birliği yaparak ve uzmanlarla iş birliği yaparak okul müdürlüklerinin ilk yıllarında zorluklarla mücadele ettikleri üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra STK'larla iş birliği yaparakta okul müdürlüklerinin ilk yıllarında zorluklarla mücadele ettikleri yönünde araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Okul çevresi ile iş birliği yaparak okul müdürlüklerinin ilk yıllarında zorluklarla mücadele ettiğini belirten bir okul müdürü; *“Okulun yakın çevresinde bulunan işletmelerden çeşitli sorunların çözümü konusunda iş birliği yaptım. Bu da işe yaradı. Özellikler mali konularda çok iyi sonuçlar aldım.”*(M1) diyerek kendini ifade etmiştir. Üst yönetimle (ilçe-il milli eğitim müdürlükleri) iş birliği yaparak sorunların üstesinden geldiğini belirten bir okul müdürü: *“Milli eğitim müdürlüğü ile koordineli çalışmanın onlarla iş birliği yapmanın okul müdürlüğü konusunda çoğu işimin kolaylıkla halledilmesini sağlamıştır.”* (Ö8) ifadesini kullanmıştır.

Dördüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Görevinizin ilk yıllarında yaşadığınız zorluklar nasıl çözdünüz veya nasıl çözülebilirdiniz? Bu konuda önerileriniz nelerdir?” dördüncü görüşme sorusu çerçevesinde okul müdürleri ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Dördüncü görüşme sorusu bağlamında elde edilen bulgular

Tema	Kodlar	f
Çözüm	Formasyon bilgisi	10
	Araştırma yapma	8
	Destek alma	8
	Yardım alma/bulma	7
	Liderlik yapma	5
	Okul iklimi	5
Öneriler	Yönetim bilgisi	7
	Vizyoner olma	6
	Atanma kriterlerinde düzenleme	6
	Görev sürelerinde düzenleme	5
	Tecrübe paylaşımı	5

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcı okul müdürleri “Görevinizin ilk yıllarında yaşadığınız zorluklar nasıl çözdünüz veya nasıl çözülebilirdiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Çözüm” ve “Öneriler” temaları altında toplanmıştır.

Okul müdürleri çözüm temasında formasyon bilgisi, araştırma yapma, destek alma, yardım alma/bulma ve liderlik yapma üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra okul ikliminin de yaşanan zorlukları çözmeye etkili olduğu yönünde araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri görüş bildirmişlerdir.

Formasyon bilgisi ile yaşadığı zorlukları çözdüğünü belirten bir okul müdürü; *“Lisans eğitimim süresince aldığım formasyon eğitimi ve formasyonumu arttırmak için okuduğum kitaplar ve lisansüstü eğitim almam birçok sorunun üstesinden gelme hususunda elimi çok rahatlatmıştır. Formasyon bilgisinin yeterliği okul müdürlüğünün en önemli ölçütlerinden biri olarak gösterebilirim.”*(M1) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul

müdürü okul ikliminin sorunların çözümünde etkili olduğunu şu ifadelerle belirtmiştir: *“Okul ortamında oluşan pozitif iklim çoğu sorunun yaşanmadan önlenmesini sağlar. Örneğin; birgün okula gelen ve olumsuz düşünceler içerisinde olan bir veli üç öğretmenin girişimi ile sakinleştirilip okuldan mutlu bir şekilde ayrılması sağlanmıştır. Bu okulumuz için büyük bir kazançtır. Okulumuzun başarısı da bu olumlu iklim sayesinde yükselmiştir.”* (M10) ifadelerini kullanmıştır.

Okul müdürleri öneriler temasında yönetim bilgisi, vizyoner olma, atanma kriterlerinde düzenleme ve görev sürelerinde düzenleme üzerinde durmuşlardır. Bunun yanı sıra tecrübe paylaşımı da yaşanan zorlukları çözmeye önerildiği araştırmaya katılım gösteren okul müdürlerinin görüşlerinden anlaşılmıştır.

Yönetim bilgisinin sorun çözümü konusunda öneri olarak sunan bir okul müdürü; *“Okul müdürlüğünde sorun çözümü konusunda yönetim bilgisinin önemli olduğunu söyleyebilirim. Bunu bunun için söylüyorum. Eğer bir okul müdürü gerekli yönetim bilgisine sahip değilse okulu başkaları yönetir. Onun için okul müdürlerinin yönetim bilgisi artırılmalıdır diyebilirim.”*(M3) diyerek kendini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan bir başka okul müdürü tecrübe paylaşımını sorun çözümü konusunda öneri olarak sunmuştur. Okul müdürü bu önerisini şu şekilde ifade etmiştir: *“Bir başka okul müdürünün tecrübe paylaşımı yapması sorunların çözümünde diğer okul müdürlerine aynı tecrübeyi kazandıracığından çoğu sorunun çözümü konusunda öneri olarak sunabilirim. Ayrıca yaşanmış bir olaya tanık olan veya yaşanmış bir olayın paydaşı olan bir okul müdüründen tecrübe paylaşımı yapmak okul müdürlüğü becerisini de artırır.”* (M6).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yapılan araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün eğitim kurumlarında ilk defa görevlendirilen müdürlerin meslekteki ilk yıllarında yaşadıkları sorunlarını tespit ederek çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırmada okul müdürlerle görüşmeler yapılarak *“Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlar nelerdir?”* ve *“Müdürlüğün ilk yıllarında yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?”* problemlerine cevap aranmıştır. Belirtilen problem soruları bağlamında okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak müdürlüklerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunlar belirlenerek çözüm önerilerine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcı okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde *“Okul müdürlüğünde ilk yıl deneyimleriniz nelerdir?”* sorusu yöneltilmiştir. Belirtilen soruya okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde *“okul içi deneyimler”, “okul dışı deneyimler”* ve *“mevzuat konusunda deneyimler”* olmak üzere üç tema oluşturulmuştur. Araştırmada okul içi deneyimler temasında öğrencilerle ilişki ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, öğretmenlerle ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, okulun diğer paydaşları ile ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler ve denetim sırasında müfettişlerle sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kodları; okul dışı deneyimler temasında veli ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, araç-gereç temini konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, okul çevresi ile ilişkiler bağlamında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler ve üst yönetimle bakım-onarım işleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kodları; mevzuat konusunda deneyimler temasında özlük hakların düzenlenmesi ile ilgili işlerde sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, izin işlemleri konusunda sorun yaşamaya ilişkin deneyimler, öğretmenlerin izlenmesi, denetimi ve görevlendirmesi konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler ve kayıt ve nakil işlemleri konularında sorun yaşamaya ilişkin deneyimler kodları belirlenmiştir.

Yetim ve Toprakçı (2020) yaptıkları çalışmada göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin iş hakkında bilgisiz olduklarını düşündüklerinden, görevlerini gerçekleştirirken çeşitli mevzuat işlerinden dolayı sıkıntı yaşadıklarını belirlemişlerdir.

Araştırmada okul müdürlerinin görevlerinin ilk yıllarında okulun paydaşları ile ilişkiler ve iletişim konusunda sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde Cowie ve Crawford (2008), Rooney (2000), Yetim ve Toprakçı (2020) yaptıkları çalışmalarda göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin görevlerinin ilk yıllarında velilerle iletişim konusunda sıkıntılar yaşadıklarını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Sarıca (2006) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin veli desteğinin az oluşu konusunda problemle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde erişilen temalar ve bu temalardaki kodlar yukarıda anlatılmıştır. Araştırmanın birinci görüşme sorusu bağlamında okul müdürlerinin okul içi deneyimler hakkında öğrencilerle ve velilerle ilişki ve iletişim konusunda müdürlüklerinin ilk yıllarında yoğun olarak sorun yaşadıkları ve bu sorunlarla ilgili deneyimlerinin fazla olduğunu yoğun olarak belirttikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırmada okul müdürleri mevzuat konusunda görevlerinin ilk yıllarında çeşitli deneyimler yaşadıklarını ve bu deneyimler içerisinde özlük haklarının düzenlenmesi ile ilgili sorunlarla alakalı deneyimlerinin daha fazla olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir. Bu tespit okul müdürlüğünün ilk yıllarında mevzuat bilgisi konusunda bilgileri yeterli olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada katılımcı okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde “Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklar neler olmuştur?” sorusu yöneltilmiştir. Belirtilen soruya okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde “öğrenci bağlamında yaşanan zorluklar”, “öğretmen bağlamında yaşanan zorluklar”, “veli bağlamında yaşanan zorluklar” ve “finansman bağlamında yaşanan zorluklar” olmak üzere dört tema oluşturulmuştur. Araştırmada öğrenci bağlamında yaşanan zorluklar temasında disiplin konusunda yaşanan zorluklar, devamsızlık konusunda yaşanan zorluklar, üst yönetim baskısı/taleplerinin yoğunluğu konusunda yaşanan zorluklar ve okul çevresini kontrol edememe konusunda yaşanan zorluklar kodları; öğretmen bağlamında yaşanan zorluklar temasında öğretmen desteğinin azlığı, öğretmenlerin ilgisizliği, talep fazlalığı ve memnuniyetsizlik kodları; veli bağlamında yaşanan zorluklar temasında veli ile görüşmemeden kaynaklı yaşanan zorluklar, veli desteğinin azlığından kaynaklı yaşanan zorluklar, iş yoğunluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar ve okul faaliyetlerine katılmamadan kaynaklı yaşanan zorluklar veli bağlamında yaşanan zorluklar kodları; finansman bağlamında yaşanan zorluklar temasında ödenek yetersizliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar, ödeneklerin zamanında gelmemesinden kaynaklı yaşanan zorluklar, çalışan temizlik personelinin eksikliğinden kaynaklı yaşanan zorluklar ve bakım ve onarım maliyetlerinin çokluğundan kaynaklı yaşanan zorluklar kodları belirlenmiştir.

Araştırmada öğrenci bağlamında yaşanan zorluklar temasında devamsızlık konusunda okul müdürlerinin sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Semerci ve Çelik (2002) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin devamsızlık sorunu ile karşılaştıklarına vurgu yapmışlardır.

Araştırmanın ikinci görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde erişilen temalar ve bu temalardaki kodlar yukarıda anlatılmıştır. Araştırmanın ikinci görüşme sorusu bağlamında okul müdürlerinin yoğun olarak öğrenci bağlamında disiplin, öğretmen bağlamında öğretmenlerin okul yönetimine destek vermemeleri, veli bağlamında velilerle görüşememe gibi sorunlarla diğer sorunlara göre daha fazla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu sorunlardan daha fazla olarak ödenek yetersizliğinde dolayı okul müdürlüklerinin

ilk yıllarında çok sorunlar yaşadıklarını belirttikleri saptanmıştır. Ödenek yetersizliği okul müdürlerinin velilerden maddi anlamda destek istemeye yöneltmektedir. Bu durum okul müdürlerinin eğitim faaliyetleri dışına çıkmasına veya velilerin okula bakış açılarında olumsuz manada değişikliklere neden olabilir.

Yapılan araştırmada katılımcı okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde “Görevinizin ilk yılında yaşadığınız zorluklarla nasıl mücadele ettiniz?” sorusu yöneltmiştir. Belirtilen soruya okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde “destek alma”, “çalışma” ve “iş birliği” olmak üzere üç tema oluşturulmuştur. Araştırmada destek alma temasında deneyimli okul müdürlerinden, milli eğitim müdürlüğü çalışanlarından, öğretmenlerden, velilerden ve okulun diğer paydaşlarından destek alarak kodları; çalışma temasında fedakârlık yaparak (aileden, sosyal hayattan vs.), gerektiğinden fazla çalışarak ve mesai kavramını aşarak kodları; iş birliği temasında okul çevresi ile iş birliği yaparak, üst yönetimle (ilçe-il milli eğitim müdürlükleri) iş birliği yaparak, uzmanlarla iş birliği yaparak ve STK’larla iş birliği yaparak kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde erişilen temalar ve bu temalardaki kodlar yukarıda anlatılmıştır. Araştırmanın üçüncü görüşme sorusu bağlamında okul müdürlerinin görevlerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunlarla mücadele etmek için deneyimli okul müdürlerinin destek aldıklarını belirttikleri tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürleri yaşadıkları sorunları aşmak için çeşitli fedakarlıklar yaptıklarını ve okul çevresi ile sorun çözme konusunda iş birliği yaparak yaşanan zorlukları aştıklarını belirttikleri tespit edilmiştir. Bu durum okul yönetiminde iş birliğinin önemini ortaya çıkardığı söylenebilir.

Tecrübeli okul yöneticileri okul yönetiminde karşılaştıkları problemlere daha kısa sürede yapıcı çözümler getirebilir (Briggs, Bush ve Middlewood, 2006; Daresh, 2010). Bu yüzden araştırmada elde edilen sonucun alanındaki çalışmaların sonuçları ile desteklendiği söylenebilir.

Yapılan araştırmada katılımcı okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde “Görevinizin ilk yıllarında yaşadığınız zorluklar nasıl çözdünüz veya nasıl çözebildiniz? Bu konuda önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. Belirtilen soruya okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde “çözüm” ve “öneriler” olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Araştırmada çözüm temasında formasyon bilgisi, araştırma yapma, destek alma, yardım alma/bulma, liderlik yapma ve okul iklimi kodları; öneriler temasında yönetim bilgisi, vizyoner olma, atanma kriterlerinde düzenleme, görev sürelerinde düzenleme ve tecrübe paylaşımı kodları belirlenmiştir.

Araştırmanın dördüncü görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar neticesinde erişilen temalar ve bu temalardaki kodlar yukarıda anlatılmıştır. Araştırmanın dördüncü görüşme sorusu bağlamında okul müdürlerinin görevlerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunları formasyon bilgilerinin iyi durumda olması ile aştıklarını daha fazla vurguladıkları belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürleri görevlerinin ilk yıllarında yaşadıkları sorunların yönetim bilgisi ile aşılabileceğini belirttikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar okul yönetiminde formasyon ve yönetim bilgisinin önemini ortaya çıkardığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlüğünün ilk yıllarında öğrenci, öğretmen, veli, mevzuat ve okul finansmanı konusu gibi çeşitli konularda sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Saka (2007) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin daha çok okul bütçesi alanında ve sonrasında öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri ve eğitim-öğretim hizmetleri alanlarında; Turan (2007) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde daha çok eğitim, personel hizmetleri alanlarında; Bıyık

(2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin eğitim hizmetleri, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri alanlarında; Çetin (2019) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin mali kaynaklarının yönetiminde, velilerle ve öğretmenlerle ilişkiler boyutunda, fiziksel yönetsel açıdan sorunlarla karşılaştıkları; Memduhoğlu ve Meriç (2014) tarafından yürütülen araştırmada ise okul müdürlerinin okul yönetiminde okulların fiziki yapısıyla, velilerin ilgisiz oluşu, bütçe yetersizliği ile ilgili sorunların olduğu belirlenmiştir. Alanyazındaki çalışmalar ile yapılan araştırmanın sonuçları birlikte değerlendirildiğinde okul müdürlerinin benzer sorunlarla karşılaştıkları söylenebilir.

Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda şu öneriler sunulmuştur:

- Yapılan çalışmada okul müdürlüğünün ilk yıllarında karşılaşılan sorunlar ve zorluklar belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre müdürlüğün ilk yıllarında karşılaşılan sorunların ve zorlukların üstesinden nasıl gelindiği veya nasıl gelinebileceğine ilişkin çözüm önerileri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri sorunların çözümü için formasyon bilgisi, araştırma yapma, destek alma, yardım alma/bulma ve liderlik yaptıklarını belirtmiş ve öneri olarak da yönetim bilgisi, vizyoner olma, atanma kriterlerinde düzenleme, görev sürelerinde düzenleme ve tecrübe paylaşımını ileri sürmüşlerdir. Sunulan bu çözüm önerilerinin ilgililerce okul müdürlerinin sorunlarının çözümünde dikkate alınması gerektiği önerilebilir.
- Yapılan çalışma, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin müdürlüğe ilk başladıkları yıllarda yaşadıkları sorunları belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda özel okullarda okul müdürü olarak görev yapanların müdürlüklerinin ilk yıllarında özel okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar belirlenerek devlet ve özel eğitim kurumlarında okul müdürlüğüne başlamada yaşanan sorunlar karşılaştırılabilir.
- Yapılan çalışma okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak nitel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışmada nicel araştırma yöntemleri de araştırma sürecine dahil edilerek karma yöntem temelli araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi.
- Briggs, A. R. J., Bush, T., & Middlewood, D. (2006). From immersion to establishment: The challenges facing new school heads and the role of "New Visions" in resolving them. *Cambridge Journal of Education*, 36, 257–276.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cowie, M., & Crawford, M. (2008). "Being" a new principal in Scotland. *Journal of Educational Administration*, 46, 676-689.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35(8), 94-110.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647.
- Daresh, J. C. (2010). From mentoring to coaching: Finding the path to support for beginning principals. In A. R. Shoho, B. G. Barnett, & A. K. Tooms (Eds.), *The challenges for new principals in the 21st century: Developing leadership capabilities through professional support* (pp. 121–145). Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Ertürk, R. (2017). Öğretmenlerin iş motivasyonunu artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi. *Asos Journal*, 582-603.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(5), 577-595.
- MEB. (2018). Resmî Gazete Sayı: 30455 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği.
- MEB. (2021). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği 2021, Madde 27. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Memduhoğlu, H. ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Rooney, J. (2000). Survival skills for the new principal. *Educational Leadership*, 58(1), 77-78.
- Saka, F. (2007). *Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürlerinin karşılaştıkları yönetim hizmetleri sorunları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 205-218.
- Şişman, M. ve S. Turan. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi.
- 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.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.