

Okul idarecilerinin bakış açısı ile okul yöneticiliği**Engin Yiğit¹, Alim Kılçar², Halil Alaylı³****DOI 10.5281/zenodo.8004692****Özet**

Bu araştırma ile okul idarecilerinin bakış açısı ile okul yöneticiliği konusunu değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 12 okul idarecisi oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak 4 açık uçlu sorudan oluşan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında veriler yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Veriler betimsel analiz yolu ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: katılımcılar okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinde liderlik özelliğinin olması gerektiği, harekete geçirme özelliğinin olması gerektiği, sorunlarla karşılaşıldığında iletişim becerisi yapmaların gerektiği ve sorunlar için gerekli önlemlerin alması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Araştırma sonuçların göre okul yöneticiliği, okul idareciliği tarafından okulun fiziksel olanaklarının geliştirilmesi, teknolojik olanakların sağlanması, malzeme ve ekipman eksikliklerinin giderilmesi ve sağlıklı, temiz ve güvenli bir öğrenme ortamının yaratılması konularında çalışmaların titizlikle yapıldığı konum olarak ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: okul idarecisi, yönetim, okul yöneticiliği**School management from the perspective of school administrators****Abstract**

This study aims to evaluate the issue of school management from the perspective of school administrators. This study was designed in phenomenology design, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 12 school administrators. Simple random sampling method was used in sample selection. A standardized open-ended interview method consisting of 4 open-ended questions was used as a data collection tool. Within the scope of the research, data were collected through face-to-face interviews. The data were evaluated through descriptive analysis. According to the results of the research: the participants stated that school administrators should have leadership skills, mobilization skills, communication skills when faced with problems, and taking necessary precautions for problems regarding the roles and duties of school administrators. According to the results of the research, school administration is expressed as a position where school administrators work meticulously on improving the physical facilities of the school, providing technological facilities, eliminating material and equipment deficiencies, and creating a healthy, clean and safe learning environment.

Keywords: school administrator, management, school management

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, yigid_engin@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, alimkilcar@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, alayli_48@hotmail.com

Giriş

Yerleşik hayata geçişle birlikte topluluklar halinde yaşamaya başlayan insanlar, parçası oldukları topluluklarda ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek için örgütler kurmuşlardır. Zamanla örgütler arasındaki rekabet arttıkça her kurum daha profesyonel hizmet sunma yarışına girmiştir (Çavuş, İnce, Yakut Akbulut, Güloğlu ve Kalkan, 2016). Yönetici ve yönetim kavramlarının öneminin fark edilmesi ve profesyonel bir yönetim arayışının oluşması da bu durum sayesinde mümkün olmuştur. "Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi" olarak anılan yönetim fikri, bir süreç, bu süreci oluşturan unsurlar bütünü ve yöneticilerin karar alırken ve liderlik yaparken nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koyan bir bilgi bütünü olmak üzere çeşitli şekillerde ele alınmaktadır (Koçel, 2018). "Başkaları aracılığıyla iş yapmak", yönetimin en sık kullanılan tanımıdır (Karaköse, 2012). Başka bir deyişle yönetim, bir kuruluşun zamanını, maddi kaynaklarını, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklarını nasıl harcayacağına karar verdiği süreçtir (Çelik ve Şimşek, 2013). Ancak, tüm bu kaynaklar arasında, insan kaynakları şüphesiz yönetsel eylemleri yönlendiren en önemli kaynaktır. Bu nedenle, yönetim fikrinin ekonomik olmaktan ziyade insan merkezli sosyal bir faaliyet olduğu kabul görmeye başlamıştır. Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, geliştirme ve kontrol aşamaları yönetim sürecini oluşturmaktadır (Koçel, 2018). Yönetim kademesinde bir ya da daha fazla kişi bulunabilir. Ayrıca, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak, alt, orta ve üst düzeyler de dahil olmak üzere çeşitli yönetim düzeyleri olabilir. Şirketler ve kuruluşlar için en önemli bileşenlerden biri, literatürde genellikle "başkaları aracılığıyla çalışan kişi" olarak nitelendirilen yönetici fikridir. Ağaoğlu vd., (2012) göre, bir yönetici üç tür yönetim becerisine sahip olmalıdır. Bunlar: teknik, insani ve kavramsal şeklindedir. Teknolojik uzmanlığa yönelik olarak açıklama aşağıda yer almaktadır.

Teknolojik uzmanlık: Yöneticinin konu uzmanlığı ile ilgilidir. Bir yöneticinin çalıştığı şirketteki teknik yeterliliği, işinin özellikleri hakkındaki bilgisi, herhangi bir hata veya sorunun kökenini belirleme yeteneği ve konuya hakimiyeti ile ilgilidir. Alt düzey yönetimin çoğunluğu bu tür yetenekleri kullanır ve bu yetenekler işletmelerde iş başında eğitim yoluyla personele öğretilir. İnsani beceriler: Bunlar, kuruluşun personeliyle iyi iletişim kurulmasını sağlayan yeteneklerdir. Bu tür bir yetkinlik kazanmak için alanda deneyim gereklidir. Kavramsal yetenekler, bir kişinin bir organizasyonu bir bütün olarak görmesini sağlayan yeteneklerdir. Her şirketin kendine özgü iş hedefleri, stratejisi ve çıktı standartları vardır. Yönetim tüm bu verileri bir bütün olarak değerlendirmeli ve en iyi seçimi yapmalıdır. Okullar da diğer kurumlar gibi sürekli bir değişim geçirmektedir. Hem iç hem de dış değişkenlerin bu değişim üzerinde etkisi vardır. Okul yöneticilerinin sorumlulukları da bu süregelen değişimin bir sonucu olarak gelişmiştir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken roller şunlardır: yönetim, iletişim kolaylaştırıcı, öğretimsel liderlik, çatışma çözücü, değerlendirici ve disiplin sağlayıcı (Töremen ve Kolay, 2003). Bu roller 1960'larda program yöneticisi, 1980'lerde eğitim lideri, 1990'larda ise dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır. Şirket içinde sağlıklı etkileşimleri teşvik etmek için yöneticinin dönüşümü bir bütün olarak görmesi gerekir. Bu durumda, bir yöneticinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için hayati önem taşır.

Eğitim, başarılı ve nitelikli bir yaşam sürmek için bir gereklilik olmanın yanı sıra, toplumsal ve kişisel dönüşüm için de bir katalizör görevi görür. Potansiyel sosyal adaletsizliklerin azaltılmasına yönelik stratejilerden biri de eğitimidir. Eğitim yoluyla toplumsal dönüşümü sağlamanın ve kilitli kapıları açmanın anahtarı eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine aittir. Tüm okulun eğitim alanındaki performansı ve öğretmenlerin sınıftaki başarısı önemli ölçüde okul müdürünün yönetim becerilerine bağlıdır (Korkmaz, 2005). Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse'ye (2012) göre, okul müdürleri geleceği planlamaktan, personeli denetlemekten ve

okuldaki gelişmeleri başlatıp sürdürmekten sorumludur. Uzmanlıkları, becerileri ve deneyimleri okulun vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur. Gerçekte, birçok gelişmiş ülke, okulların eğitim alanındaki verimliliği ile okul yöneticilerinin yönetim becerileri arasındaki bağlantının öneminin farkına varmıştır. Bu ülkelerde, eğitimin etkililiğini artırmak amacıyla okul liderlerinin nitelikleri, hazırlanması ve yerleştirilmesi üzerine çok sayıda araştırma yapıldığı bilinmektedir (Çelikten, 2004). Türk okul yönetimlerini çevreleyen zorlukların tarihsel gelişiminden, yöneticilerin belirli kriterler altında öğretim görevlileri arasından seçildiği açıktır. Okul yöneticiliği alanında uzmanlaşmaya yönelik ciddi girişimlerin olmaması, yönetici atama yönetmeliklerindeki eksiklikler ve MEB'in okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek olarak değil, öğretmenlerin belirli kriterlere göre atandığı ikinci bir iş olarak tanımlaması, sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Türkiye'de okul yönetimi sisteminin uygulanması ve okulların en yüksek kalitede olmasını sağlamaktan sorumlu olacak yöneticilerin yetiştirilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı kanun ve yönetmeliklerin bir parçası olan kurallar oluşturmuştur. Etkili bir okul yönetimi sisteminin oluşturulması için kurallar ve yönetmelikler tek başına yeterli değildir. Türkiye'de eğitimin yeterlikleri ya da okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda kuramsal yaklaşımlara ve uygulamalı çalışmalara dayalı bazı çalışmalar olduğu bilinmesine rağmen (Ağaoğlu vd., 2012) okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması konuları günümüzde hala önemini yitirmeyen bir sorundur (Akin, 2012).

Türkiye'de ilköğretim okulu müdürlerinin sorumlulukları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, müdürlerin genel olarak ya da belirli alanlarda (denetim, insan kaynakları vb.) rolleri, yeterlikleri ya da becerileri ve performans düzeyleri üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Dönmez 2002; Bayraktutan 2011; Çelikten 2004; Yakut 2006) ve performans düzeyleri üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Dönmez, 2002; Bayraktutan, 2011; Çelikten, 2004; Yakut 2006; Yavuz 2006); 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000) ilköğretim okulu müdürlerinin sorumluluklarını şu şekilde özetlemektedir: "Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirlere uygun olarak okulun yönetimini planlar, organizasyon ve koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetim yapar. İş gücünün ne kadar iyi durumda olduğunu belirler ve verimliliği artırmak için harekete geçer. Okulun gelişimi için üstlerine fikirler sunar. Görevin daha mantıklı yürütülmesini ve astlara yetki ve sorumluluk devrederek gerekli alanlarda eğitilmelerini sağlar. Personel için kimin ödül alacağına karar verir. Size rapor veren personel için sicil raporlarını doldurur. Üstlerinden gelen talep üzerine, okuluyla ilgili eylemleri detaylandıran bir rapor sunar ve astları tarafından yapılan önerileri değerlendirir. Aynı zamanda birincil okul yöneticilerinin sorumlulukları, görevi yapmak için gerekli olan kimlik bilgileri, bağlı oldukları amirler, görevi tamamlamak için gerekli olan yetenekler, çalışma koşulları ve 66 maddelik bir görev listesi ile ilgili bileşenleri de kapsamaktadır. Okul müdürleri için detaylı görev tanımları bu yasa da belirtilmiş olsa da, yöneticilerin kendi sorumluluklarını nasıl gördüklerini inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Okul idarecileri, okul yönetimi konusunda kilit rol oynayan kişilerdir. Bu nedenle, okul yönetimi hakkında bir çalışma yaparken, okul idarecilerinin görüşlerinin alınması çok önemlidir. Okulun hedeflerini belirleme, kaynakları yönetme, öğrenci başarısını artırma, öğretmenlerin ve diğer personelin yönetimi gibi birçok görevi yerine getirirler. Okul idarecilerinin bu görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar, başarılar ve engeller, okul yönetimi hakkında önemli bilgiler sağlayabilir. Bu görüşler, okul yönetimi konusunda mevcut sorunları ve çözümleri anlamak için kullanılabilir. Ayrıca, okul idarecilerinin tecrübeleri ve fikirleri, okul yönetimi konusunda

politika yapıcılarının ve diğer ilgili kişilerin karar alma süreçlerine de katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, okul yönetimi hakkında bir çalışma yaparken, okul idarecilerinin görüşlerinin alınması önemlidir çünkü bu görüşler, okul yönetimi konusunda anlamlı veriler sağlar ve okul yönetimi konusunda alınacak kararları destekleyebilir. Okul idarecileri, okul yönetimi hakkında önemli bir perspektife sahiptirler ve okulun başarısında kilit bir role sahiptirler. Bu bilgiler kapsamında araştırmanın temel amacı okul idarecilerinin bakış açısı ile okul yöneticiliği konusunu değerlendirmektir. Bu kapsamda araştırma alt problemleri şu şekilde belirlenmiştir:

1. Okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin görüşler nelerdir?
2. Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirmeye ilişkin görüşler nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemlerle ilgili görüşler nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklara/problemlere yönelik alınması gereken önlemler ile ilgili görüşler nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırma türüdür. Algılar ve olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaktadır. Nitel bir sürecin izlendiği çalışma olarak tanımlanabilmektedir. Fenomenoloji, bireyin deneyimlerini ve algılarını anlamak ve açıklamak üzerine odaklanan bir felsefi disiplindir. Fenomenolojik tasarım ise bu felsefi yaklaşımı tasarım sürecine uygulayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Fenomenolojik tasarımda, kullanıcının deneyimleri ve perspektifi merkezi bir rol oynar.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 12 ilköğretim seviyesinde okul müdürü oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit rastgele örnekleme olarak da bilinen rastgele örneklemede, evrendeki her olası öge kombinasyonunun örneğe dahil edilme olasılığı eşittir (Kerlinger ve Lee, 1999). Örneklem büyüklüğü (12) tespitinde, verilerin doygunluğa ulaştığı ve verilerin döngüsel olarak tekrarlanmaya başladığı nokta temel alınmıştır. Araştırma etiği kapsamında veri analizi yapılırken katılımcıların isimleri belirtilmemiştir. Katılımcı okul müdürleri "K" olarak kodlanmış ve her katılımcıya bir numara verilmiştir. Görüşmeye katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Rehberlik	33	10	Lisans
K2	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	42	9	Lisans
K3	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	49	22	Lisans
K4	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	54	27	Lisans
K5	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	42	21	Lisans
K6	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	48	27	Lisans
K7	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	49	27	Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	44	22	Yüksek Lisans
K9	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	55	35	Lisans
K10	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	52	19	Lisans
K11	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	49	27	Lisans
K12	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	64	39	Lisans

Katılımcılara ait demografik değişkenler tablosu değerlendirildiğinde 6 kadın 6 erkek katılımcı olduğu, 11 sınıf öğretmeni ve 1 rehberlik branşı öğretmenin katılım sağladığı, 33-64 yaş arası katılımcılardan oluştuğu, en az 9 yıllık kıdem ve en fazla 39 yıllık kıdeme sahip katılımcıların olduğu ve 1 kişinin yüksek lisans mezunu 11 kişinin de lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak 4 açık uçlu sorudan oluşan standartlaştırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Stewart ve Cash (1985), "karşılıklı ve etkileşimli olarak soru sorma ve yanıtlamaya dayanan, planlı ve ciddi bir amaç için yapılan" bir görüşmeyi mülakat olarak nitelendirmektedir. Bu yaklaşım, görüşmelere katılanların çalışma konusu hakkında derinlemesine bilgi sunmalarına olanak tanıdığı için seçilmiştir. Bu stratejinin kullanılmasına karar verilmesindeki bir diğer neden de çalışma için ihtiyaç duyulan verilerin görüşmeler dışında elde edilmesinin zorluğudur. Patton (1987) tarafından karşılıklı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık görüşme tarzı olmak üzere üç farklı görüşme tekniği önerilmiştir. Bu çalışmada kullanılan görüşme stratejilerinden biri alışılagelmiş açık uçlu görüşme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım "her bir yanıtlayıcı tarafından aynı şekilde ve sırada sorulan, titizlikle hazırlanmış ve sıralanmış bir dizi soruyu içerir" (Patton, 1987). Katılımcılara çok az özgürlük sağlanmış olsa da, bu strateji katılımcı öznelliğini ve önyargısını azalttığı için seçilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında veriler, 15 Şubat 2023- 24 Nisan 2023 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Katılımcıların kendi ortamlarında gerçekleştirilen veri toplamada kişi başına ortalama görüşme süresi 30-45 dakika arasında değişmektedir. Görüşmede, katılımcıların görüşmeye katılmaya gönüllü oldukları kabul edilmektedir. Görüşmeye başlamadan evvel katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş, amaç ve önemine dair bilgilendirilme yapılmış ve gizlilik esasları anlatılmıştır. Ayrıca görüşme esnasında notlar alınacağı bilgisi aktarılmıştır. Hazırlanan sorular, araştırmacının bire bir görüşmeleri sırasında oluşturulan görüşme formundaki sıra dahilinde, sırayı bozmadan tüm katılımcılara aynı şekilde yöneltilmiştir. Görüşme sırasında kalem ve kâğıt ile görüşme kayıt altına alınmıştır. Görüşülen kişilere daha fazla konuşma fırsatı verilmiş ve görüşmeleri kayıt altına alınmıştır. Araştırmacılar tarafından görüşmeler sırasında kâğıt kalemle tutulan kayıtlar, her görüşmeden hemen sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Sonrasında bütün kayıt listesi dikkatli bir şekilde okunarak içerik hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Görüşmelerin tamamı katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla yalnız gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Bu çalışmanın analizi betimsel analizler yolu ile gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, toplanan verileri gruplandırır ve önceden belirlenen temalar doğrultusunda yorumlar. Verileri düzenlemek için araştırma sorularının ortaya koyduğu temalardan yararlanılabileceği gibi, görüşmeler ve gözlem sırasında kullanılan sorular veya boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Katılımcıların yorumları, sonuçlar ve yorumlama bölümünde doğrudan alıntılanmıştır. Araştırmanın sonuçları toplu olarak yorumlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler toplu olarak sınıflandırılmış ve bulgular aynı temalar kullanılarak yorumlanmıştır. Görüşme verilerinin analiziyle ortaya çıkan konulara ilişkin katılımcıların bakış açıları değiştirilmeden gösterilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin görüşler nelerdir" şeklinde belirlenmiş olup bu alt probleme yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul yöneticiliğinin rol ve görevleri	Liderlik	6
	Harekete geçirme	3
	İletişim becerisi	2
	Gerekli önlemleri alma	1

Tablo 2, okul yöneticiliğinin rol ve görevlerini temalar ve kodlar halinde göstermektedir. Tabloya göre, en önemli tema "liderlik" olarak belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili 6 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin ve liderlik rolünün önemine vurgu yapmaktadır. Okul yöneticileri, öğrencilerin ve personelin ihtiyaçlarını anlamak, vizyon ve misyon belirlemek, hedefler koymak ve okulun başarısını artırmak için liderlik becerilerini kullanmalıdır. İkinci önemli tema "harekete geçirme" olarak belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili kodlar 3 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin, okuldaki personeli ve öğrencileri harekete geçirmek, motivasyonu artırmak ve okulun performansını geliştirmek için gerekli adımları atması gerektiğine işaret etmektedir. Üçüncü tema "iletişim becerisi" olarak

belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili kodlar 2 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin öğrenciler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek, personel arasındaki iletişim sorunlarını gidermek ve okul içi çatışmaları iletişim becerisi yoluyla çözmek için gereksinim duyduklarını vurgulamaktadır. Son tema "gerekli önlemleri alma" olarak belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili kodlar 1 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin, okulun sorunlarını tespit etmek, gerekli önlemleri almak ve okulun performansını artırmak için kararlılıkla hareket etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tablo, okul yöneticilerinin rol ve görevleri ile ilgili temaları ve kodları özetlemektedir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri, harekete geçirme yetenekleri, iletişim becerisi becerileri ve gerekli önlemleri alma kabiliyetleri, okulların başarısını artırmak için kritik öneme sahiptir. Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticiliğinin rol ve görevleri teması altında "liderlik", "harekete geçirme", "iletişim becerisi", "gerekli önlemleri alma" kodları olmak üzere 4 kod olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinde liderlik özelliğinin olması gerektiği, harekete geçirme özelliğinin olması gerektiği, bazı sorunlarla karşılaşıldığında iletişim becerisi yapmaların gerektiği ve muhtemel sorunlar için gerekli önlemleri alması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bu konudaki katılımcı görüşlerine yönelik doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"Okul yöneticisi karar verme ve harekete geçme ve geçirme noktasıdır". (K1)

"Yönlendirme, gurup çalışma ruhunu geliştirme, eğitim ortamını düzenleme, geliştirme ve denetleme". (K2)

"Okul yöneticisi liderlik yapmalı, öğrenme organizasyonu oluşturmali, ekip çalışması oluşturmali, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı ile okulu ve okul örgütünü hedefler ortaya koyarak ileriye taşımalıdır." (K3)

"Bütünleyicilik, öğrenci, öğretmen arasındaki diyalogda iletişim becerisi yapmak, yaşanabilecek olumsuzluklara önlem almak". (K4)

"Okul yöneticilerinde liderlik özelliği olmalı. Öğretmen ve çalışanlara rol model olmalı. İletişim becerilerine sahip olmalı." (K5).

"Okul yöneticisi Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda iyi bir eğitim öğretim ortamı sağlamalı. Ayrıca lider olarak öğretmenlerin ve öğrencileri gelişimi denetlenmeli okul ve toplum arasındaki bağın kurulmasında etik okul kültürünü yerleştirmeye çalışmalıdır. Kültürel ve ahlaki olmalıdır". (K6)

"Okul yöneticileri etkin bir iletişim becerisine sahip olmalı. Okulun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmalı. Liderlik özeliği olmalı, sorun çözücü olabilmeli, erkin karar alabilmeli ve rehber olabilmeli." (K7)

"Okul Yöneticisi lider olmalıdır, iyi bir gözlemci ve analitik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır. İnsan ilişkilerini iyi yöneterek çatışma ve gruplaşmaların önüne geçebilmeli, krizleri iyi yönetebilmelidir. İyi bir rol model olmalıdır". (K8)

"Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır. Okul müdürleri yöneticiden çok lider olmalıdır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için aktif ve girişken olmalıdır". (K11)

Araştırmanın ikinci alt problemi "okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirmeye ilişkin görüşler nelerdir" şeklinde belirlenmiş olup bu alt probleme yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirmeye ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticisi	Liyakat	5
Seçme, Atama	Deneyim	5
ve Yerleştirme	Kadro	2

Tablo 3, okul yöneticilerinin seçimi, ataması ve yerleştirilmesi ile ilgili temalar ve kodları göstermektedir. Tabloya göre, en önemli tema "liyakat" olarak belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili kodlar 5 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin seçiminde ve atamasında liyakatin önemine vurgu yapmaktadır. Liyakat, nitelikli ve yetenekli adayların seçilmesi için önemli bir kriterdir ve bu kriterin göz önünde bulundurulması, okulların daha iyi yönetilmesine katkı sağlayabilir. İkinci önemli tema "deneyim" olarak belirlenmiştir ve bu tema ile ilgili kodlar 5 kod olarak sıralanmıştır. Bu durum, okul yöneticisi olarak atanacak adayların, öğrenme, öğretme ve yönetme alanlarında deneyim sahibi olmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu, okul yöneticilerinin, öğrencilerin eğitim kalitesini artırmak için etkili bir liderlik sergilemelerine yardımcı olabilir. Bu tablo, okul yöneticilerinin seçimi, ataması ve yerleştirilmesi ile ilgili temaların ve kodların önemini özetlemektedir. Okul yöneticileri için doğru adayın seçilmesi, okulların başarısını etkileyebilir. Liyakat ve deneyim gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması, okul yöneticisi olarak atanacak kişinin uygunluğunu belirlemeye yardımcı olabilir. Ve son olarak kadro kodu ile okul yöneticileri liyakata dayalı, objektif bir ölçme sistemi uygulanarak seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme teması altında "liyakat" ve "denetim" olmak üzere 2 kod altında toplanmaktadır. Buna göre katılımcılar okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirmeye yönelik olarak öncelikle liyakatin sağlanması gerektiğini belirtmektedirler. Deneyimli ve tecrübeli kişilerin seçilmesi atanması ve yerleştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu konudaki katılımcı görüşlerine yönelik doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"Liyakata dayalı seçilmeli. Kadro verilmeli, geçici görevlendirme verilmemeli." (K2)

"Liyakata dayalı, objektif bir ölçme sistemi uygulanarak seçilmeli. Eğitim ortamını tanınması için yıl şartı olmalı (en az 5 yıl). Seçildikten sonra yetiştirme(eğitim) sürecine tabii olmalı (3 yıl). Eğitim süreci sonunda Unvanı almalı ve kadro olarak verilmeli. Alan bazlı atama-yerleştirme yapılmamalı. Tüm kademe okullar olarak atama ve yerleştirme yapılmalı. Yöneticilik ikinci görev olarak görülmemeli". (K3)

"Gönüllük ve başarı odaklı liyakata dayalı olmalı". (K4)

"Okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirilmesinde tecrübe, deneyim, meslekteki kıdemi etkili olmalıdır." (K5)

"Okul yöneticisi bilgi, donanım ve deneyimin yanı sıra iletişimi iyi olmalı, kişiler arasında uygun sınavlarla belirlenmelidir". (K6)

"Okul yöneticilerinin seçimi için eğitim, belli bir süre çalışma, tecrübe şartı olmalı ve belli bir süre sonunda yer değişikliği olmalı". (K7).

Okul yöneticileri liyakat sahibi insanlar olmalıdır. 100 soruluk bir testten yüksek puan almak yönetici olmak için yeterli değildir. Yönetici olacak kişilerin vizyonuna, liderlik özelliklerine, insani ilişkileri yönetip yönetemeyeceğine objektif bir şekilde bakılarak seçim yapılmalıdır". (K8)

“Yönetici olmak isteyen kişiler belli bir süre kursa alınmalılar. Kurs sonunda yapılan sınavı geçen kişiler okul müdür yardımcısı olarak göreve başlamalılar. Belli bir süre bu görevde kaldıktan sonra okul müdürü olmalılar. Okul müdürlüğünde başarılı olanlar arasından ilçe milli eğitim şube müdürü, sonra ilçe müdürü, ilde şube müdürü, ilde müdür yardımcısı, il müdürü şeklinde silsile devam ettirilmeli.” (K9)

Araştırmanın üçüncü alt problemi “okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemlerle ilgili görüşler nelerdir” şeklinde belirlenmiş olup bu alt probleme yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul	Veli	5
Yöneticilerinin	Personel	3
Karşılaştığı	Bütçe	2
Zorluklar	Araç-gereç	2
	Bürokrasi	2

Bu tablo, okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukların temalarını ve kodlarını göstermektedir. Tabloya göre, okul yöneticileri en çok velilerle ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu sorunların kodu "veli" olarak belirtilmiştir. Bu sorunlar, öğrencilerin eğitiminde etkili bir şekilde yer alabilmeleri için çözülmelidir. İkinci önemli tema personel sorunlarıdır ve bu sorunların kodu "personel" olarak belirtilmiştir. Bu sorunlar, öğretmenler, idari personel ve diğer çalışanlarla ilgili olabilir. Okul yöneticileri, personel sorunlarını çözmek için etkili bir işbirliği ve iletişim stratejileri kullanmalıdır. Üçüncü tema bütçe sorunlarıdır ve bu sorunların kodu "bütçe" olarak belirtilmiştir. Bütçe kısıtlamaları, okul yöneticilerinin öğrenci ve personel ihtiyaçlarını karşılamalarını zorlaştırabilir. Bu durumda, okul yöneticileri bütçelerini optimize etmek için alternatif kaynaklar aramalıdır. Son olarak, araç-gereç sorunları da önemli bir tema olarak belirtilmiştir ve kodu "araç-gereç" olarak belirtilmiştir. Bu sorunlar, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitimlerinde kullanabilecekleri yeterli araç-gereç desteği sağlanmamasından kaynaklanabilir. Okul yöneticileri, öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli araç-gereç desteği sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır. Genel olarak, bu tablo okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların temalarını özetlemektedir. Okul yöneticileri, bu zorlukların çözümü için etkili bir işbirliği ve iletişim stratejileri kullanarak, öğrencilerin eğitimlerinde etkili bir şekilde yer alabilmeleri için gerekli önlemleri almalıdır. Tablo 4 incelendiğinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Zorluklar teması altında “veli”, “personel”, “bütçe” ve “araç-gereç” olarak 4 kod belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemlerle ilgili olarak velilerin ilgisiz oluşu, gerekli gereksiz her şeye müdahil olmaları, personel yetersizlikleri, bütçe ile ilgili problemler ve araç gereç sıkıntısı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konudaki katılımcı görüşlerine yönelik doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Son olarak bürokrasi kodu ile üst kurum veli ve öğretmenler arasındaki sıkışıklıktan ve gereksiz evrak yükünden bahsetmişlerdir.

“Üs kurumların istekleri ile öğretmen ve velilerin isteksizlikleri arasında sıkışmış durumda.” (K1)

“Çok fazla sorumluluk alanı var. Gereğinden fazla yazışma var. Veli ilgisizliği. Okulların bütçesi yetersiz. Okul yöneticilerinin özlük hakları yeterli değildir”. (K2)

“Ekonomik zorluklar. Ekonomik konularda velilerle karşı karşıya gelinmesi. Çalışma ortamı ve barışını bozabilecek veli istekleri (şube değişikliği, okul değişikliği gibi..). Öğretmenlerin görev

bilinci eksikliği. Velilerin ilgisizliği. Yardımcı personel eksikliği. Verimli olmayan projelerin uygulanması, angarya işlerin çok fazla olması nedeni ile zaman kaybı.” (K3)

“Görevini yerine getirmek istemeyen personel sorunları. Gereksiz evrak yükü ile uğraşırken asıl görevine zaman ayıramamak. Okullardaki eksik materyalleri temin etmekte zorlanmak”. (K4)

“Öğrenci velilerinden kaynaklanan problemler, zaman zaman görevini yerine getirmeyen personel problemi yaşanmaktadır.” (K5)

“Okul yöneticilerinin sorunlarının başında bütçe sorunu bina yani fiziki yetersizlikler, personel yetersizlikleri, nitelikli personel sorunu ve çevre (veli) iletişim sorunları” (K6).

“Görevini tam yapmayan öğretmenler ve yardımcı personel sorunları, öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunlar.” (K7).

“Okul Yöneticileri bulunduğu kurumun fiziki şartları ile uğraşmaktan, eğitim yönüne fazla zaman bulamamaktadır. Üst yöneticiler tarafından biz okul yöneticiler birçok sorunun çözümü noktasında yalnız bırakılmaktayız. En küçük bir problemde disiplin yönünden işlem yapılması için harekete geçilirken, olumlu ve güzel çalışmalar üst yöneticiler tarafından takdir edilmemektedir. Bizler vicdanımız ve bireysel çaba ve marifetlerimizle çalışmalarımızı yapmaya çalışmaktayız.” (K8).

“Okul bütçelerinin yetersiz olması, Ders araç-gereçlerinin yetersizliği, okullardaki alt yapı eksikliği, Elektrik yetersizliği, Velilerin ilgisizliği, öğrencilerin ilgisizliği. Personel sorunu (göreve gelmeme, geç gelme, görevini yeterince yapmama)” (K9)

“Bölgesel sıkıntılar, maddi yetersizlikler, velilerden kaynaklanan sorunlar, çalışanlar ile ilgili sorunlar”. (K12)

Araştırmanın dördüncü alt problemi “okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemler yönelik alınması gereken önlemler ile ilgili görüşler nelerdir” şeklinde belirlenmiş olup bu alt probleme yönelik katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar/problemler yönelik alınması gereken önlemlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f
Önlemler	Bütçe artırılmalı	4
	Velilere yönelik kurallar	3
	İşbirliği	3
	Araç-gereç desteği	2

Bu tablo, okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar veya problemlerle ilgili önlemlere ilişkin temalar ve kodları göstermektedir. Tabloya göre, okul yöneticilerinin en önemli zorluklarından biri bütçe kısıtlamalarıdır ve bu sorunun çözümü için bütçenin artırılması önerilmektedir. Bu durumda, okulların maddi kaynakları artırılmalıdır ki bu da öğrenci, öğretmen ve diğer personelin ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemlidir. İkinci önemli tema velilere yönelik kurallarla ilgilidir. Velilerin okul yönetimi tarafından belirlenen kurallara uygun davranmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri, velilerin bu kurallara uyumunu sağlamak için etkili iletişim stratejileri kullanmalıdır. Üçüncü tema ise işbirliği yapmaktır. Okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personel ile işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Bu, okulun daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Son olarak, araç-gereç desteği de önemli bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin öğrencilerin ve

öğretmenlerin eğitimlerinde kullanabilecekleri yeterli araç-gereç desteği sağlamaları gerekmektedir. Genel olarak, tablo okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların çözümü için alınması gereken önlemleri özetlemektedir. Bu önlemler, okul yöneticilerinin etkili bir şekilde yönetim yapmalarına yardımcı olacaktır. Tablo 5 incelendiğinde Önlemler teması altında "bütçe artırılmalı", "velilere yönelik kurallar", "işbirliği", "araç-gereç desteği" şeklinde olmak üzere 4 kod altında toplanmıştır. Buna göre katılımcılar bütçenin artırılması gerektiğini, veliler için bazı kuralların konulması gerektiği, işbirliğinin sağlanması ve gereken araç gereç desteğinin yapılması ile sorunların çözülebileceğini belirtmişlerdir. Bu konudaki katılımcı görüşlerine yönelik doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"Okul yöneticilerinin sorumlulukları ilçe milli eğitim müdürlükleri ve diğer kurum-kuruluşlar ile paylaşılmalı. Okullara yeteri kadar bütçe ayrılmalı. Veli yaptırımları arttırılarak sorumluluk verilmeli. Okul yöneticilerine ek tazminat verilmelidir." (K2)

"Okullara öğrenci sayısı ve genel şartları göz önünde bulundurularak bütçe ayrılması. Okul ihtiyacına göre bütçe kullanımı okul yöneticilerine bırakılmalı. Okul Aile Birlikleri etkin olarak çalışmadığı için kaldırılmalı. Veli, öğrenci rehberlik hizmetlerinin etkin şekilde verilebilmesi için Rehberlik servisi etkinliklerinin arttırılması. Rehber öğretmen norm işlemlerinin yeniden düzenlenerek sayılarının arttırılması. Yardımcı personel görevlendirilmelerinde politik davranılmadan ihtiyaç gözetilmeli. Okullarla ilgili istatistiksel verilerin bir merkezde toplanmasıyla angarya işlerin okullardan istenmemesi, zaman kaybının önlenmesi. Populist projeler yerine gerçekten uygulanabilir, eğitim ortamına kazanımlar sağlayacak uygulamalar yapılmalı." (K3)

"Görev yetki alanları genişletilmeli. Okullara yeterli kaynak bütçe ayrılmalı." (K4)

"Belli kurallar konularak o kurallar dışına çıkılmamalı, öğrenci velilerine taviz verilmemeli, görevini yapmayan personel uyarılmalı." (K5)

"Eğitim standartları geliştirilmeli, okulların ekonomik sorunları çözülmeli, ihtiyaca göre personel yetiştirilmeli personel eğitimlerine önem verilmeli." (K6)

"Görevini yapmayan öğretmen, personel uyarılmalı (özel olarak) Öğrenci velilerinin her istediği yapılmamalı, velilere taviz verilmemeli, çözüm odaklı olunmalı". (K7)

"2022 yılı itibarıyla ilk defa temel ihtiyaçların karşılanması amacıyla okullara ödenek gönderilmiş olup, okulların finansal sorunları kısmen çözülmeye çalışılmıştır. Bu ödeneklerin arttırılarak bu konudaki sorunların tamamen çözülmesi, okul yöneticilerin esas işine eğitime yönelmesini sağlayacaktır." (K8)

"Okullar bütçe ve araç-gereç yönünden desteklenmeli, Kırtasiye ihtiyaçları giderilmeli. Binalar yapım aşamasında daha yeterli olarak yapılmalı, Okullara yeterli sayıda nitelikli yardımcı personel verilmeli, Veliler okul işlerine çok karıştırılmamalı. Veliler her şikayetlerinde haklı kabul edilmemeli". (K9)

"Yönetimin sınırları belirli olmalı, yardımcı unsurlar donanımlı olmalı, Yönetici işini seven, disiplini öncelikle kendi çalışmalarında baz alan işbirliğine önem veren, insan ilişkilerinde başarılı olmalıdır." (K10)

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre: okul yöneticilerinin rol ve görevlerini temalar ve kodlar halinde göstermektedir. En önemli tema "liderlik" olarak belirlenmiş ve liderlik becerilerinin önemine vurgu yapılmıştır. İkinci önemli tema "harekete geçirme" olarak belirlenmiş ve yöneticilerin

personeli ve öğrencileri harekete geçirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü tema "İletişim becerisi" olarak belirlenmiş ve iletişim becerilerinin önemi vurgulanmıştır. Son tema ise "gerekli önlemleri alma" olarak belirlenmiş ve yöneticilerin sorunları tespit edip önlemler alması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar okul yöneticiliğinin rol ve görevlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinde liderlik özelliğinin olması gerektiği, harekete geçirme özelliğinin olması gerektiği, bazı sorunlarla karşılaşıldığında iletişim becerisi yapmaların gerektiği ve muhtemel sorunlar için gerekli önlemleri alması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Alan yazın incelendiğinde bu bulguların Çelikten, (2004), Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, (2012) tarafından yapılan araştırmalarının bulguları ile örtüştüğü görülmektedir. Çelikten, (2004) Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre öğretmenler arasındaki öğretimsel liderlik, müdürler tarafından okulun fiziksel olanaklarının geliştirilmesi, teknolojik olanakların sağlanması, malzeme ve ekipman eksikliklerinin giderilmesi, okulun iklimlendirilmesi ve sağlıklı, temiz ve güvenli bir öğrenme ortamının yaratılmasından daha az ilgi görmektedir. Yine aynı şekilde Özgan ve Aslan'ın (2008) yapmış araştırma sonuçlarına göre de sorunlarla karşılaşıldığında iletişim becerilerinin güçlü olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu araştırmalara göre: okul yöneticilerinin başarılı ve verimli olabilmeleri için hem güçlü birer işletme yöneticisi hem de öğretim lideri olmaları gerekir.

Araştırma sonuçlarına göre: okul yöneticilerinin seçimi, ataması ve yerleştirilmesiyle ilgili olarak; en önemli tema "liyakat" olarak belirlenmiş ve liyakatin önemi vurgulanmıştır. Liyakat, nitelikli ve yetenekli adayların seçilmesi için kritik bir faktördür ve okulların daha iyi yönetilmesine katkı sağlar. İkinci önemli tema "deneyim" olarak belirlenmiştir. Bu tema altında, okul yöneticisi olarak atanacak adayların, öğrenme, öğretme ve yönetme alanlarında deneyim sahibi olmasının önemi vurgulanmıştır. Deneyimli adaylar, öğrencilerin eğitim kalitesini artırmak için etkili liderlik sergileme potansiyeline sahiptir. Liyakat ve deneyim gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması, doğru adayın seçilmesine yardımcı olur. Ayrıca, katılımcılar tarafından vurgulanan görüşlere göre, okul yöneticisi seçimi, ataması ve yerleştirilmesinde liyakate dayalı, objektif bir ölçme sisteminin kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar, okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yerleştirilmesi sırasında niteliklerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda hemfikirdir. Bu sonuçlar alanyazın ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür. Örneğin Alpay'ın (2011) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin seçimi ve atanması konusunda bazı sorunlar yaşandığı ve bunlar için sistemsel bir çözüm üretilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Nitelikli, kalifiye bireylerin seçilmesi, atanması ve konumlandırılması gerektiğini savunmaktadırlar. Türkiye'de son yıllarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde kayda değer gelişmeler olmakla birlikte ne MEB ne de akademisyenler müdür olacak bireylerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği kavramı üzerinde fazla durmamıştır (Şişman, 2002). Bir meslek olmadığı için Türkiye'de okul müdürü olmak için resmi bir eğitim programı yoktur. Ancak okul yöneticiliği bir meslek olarak sınıflandırılmalı ve profesyonel bir iş tanımı verilmelidir. Eğer yöneticilik öğretmenliğe benzer bir kariyer ise, bir okul müdürü diploma sahibi olmalıdır. Okul müdürlerinin sorumluluklarını tanımlamak zordur çünkü Türkiye'de müdürlük profesyonel bir pozisyon olarak görülmemektedir (Turan, 2007). Sonuç olarak, deneyim ve liyakat ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Okul yöneticileri liyakata dayalı, objektif bir ölçme sistemi uygulanarak seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Meşe (2009)'nin yapmış çalışmada okul müdürlerinin liyakatsiz şekilde atandığı ve buna yönelik çözüm getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre: okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların ait olarak: en önemli tema "veli" olarak belirlenmiş ve bu tema altında velilerle ilgili sorunların kodları yer almaktadır. Okul yöneticileri, velilerin ilgisizliği veya fazla müdahaleleri gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. İkinci önemli tema "personel"dir ve bu tema altında personel sorunlarına yönelik kodlar yer almaktadır. Öğretmenler, idari personel ve diğer çalışanlarla ilgili sorunlar okul yöneticilerini meşgul edebilir. Üçüncü tema "bütçe" olarak belirlenmiş ve bütçe sorunlarını işaret eden kodlar bulunmaktadır. Bütçe kısıtlamaları, okul yöneticilerinin öğrenci ve personel ihtiyaçlarını karşılamasını zorlaştırabilir. Son olarak, "araç-gereç" tema olarak belirlenmiş ve araç-gereç sorunlarının kodları yer almaktadır. Okul yöneticileri, öğrenci ve öğretmenlerin eğitimlerinde kullanacakları yeterli araç-gereç desteğini sağlamak için çaba göstermelidir. Bu tablo, okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların temalarını özetlemektedir. Okul yöneticileri, veli ilişkileri, personel sorunları, bütçe sıkıntıları ve araç-gereç eksiklikleri gibi konularla uğraşmak durumundadır. Bu sorunların çözümü için etkili işbirliği, iletişim stratejileri ve bütçe yönetimi önemlidir. Bürokrasi kodu da üst kurum ve veli-öğretmen arasındaki gereksiz evrak yükünü ifade etmektedir. Alanyazındaki araştırmalar bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Çinkır (2010) tarafından yapılan bir araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerine göre en sık karşılaşılan sorunlar okul bütçesi, genel ve idari hizmetler, okul dışından gelen sorunlar, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri ve eğitim ve öğretimle ilgili sorunlardır. Aynı araştırmaya katılan okul müdürlerine göre bütçeyle ilgili en önemli sorunlar bağımsız bir okul bütçesinin olmaması, devletin eğitime ayırdığı fonların okul bütçelerine dahil edilmemesi ve mali kaynak yetersizliğidir. Yine Beauchamp, & Parsons, (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, okul türüne ve okulun bulunduğu yere göre değişmekle birlikte, okul müdürlerinin karşılaştığı ilk dört sorunun "yetersiz mali kaynak, yetersiz ekipman ve teknoloji, yetersiz derslik sayısı ve yetersiz maaş" olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar bütçenin artırılması gerektiğini, veliler için bazı kuralların konulması gerektiği, işbirliğinin sağlanması ve gereken araç gereç desteğinin yapılması ile sorunların çözülebileceğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre: okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar veya problemlerle ilgili önlemler olarak katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde: en önemli tema "bütçe" olarak belirlenmiş ve bu tema altında bütçenin artırılması önlemleri kodlanmıştır. Okul yöneticileri, maddi kaynakları artırarak öğrenci, öğretmen ve diğer personelin ihtiyaçlarını karşılamak için bütçe artırma önlemlerini kullanmalıdır. İkinci önemli tema "velilere yönelik kurallar" olarak belirlenmiştir ve velilere uygun davranışlar için kurallar koyma önlemleri kodlanmıştır. Okul yöneticileri, velilerin belirlenen kurallara uymalarını sağlamak için etkili iletişim stratejileri kullanmalıdır. Üçüncü tema "işbirliği"dir ve bu tema altında işbirliği önlemleri kodlanmıştır. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personelle işbirliği içinde olmalı ve bu şekilde okulun daha etkili yönetilmesine katkı sağlamalıdır. Son olarak, "araç-gereç desteği" önemli bir tema olarak belirlenmiştir ve bu tema altında araç-gereç desteği sağlama önlemleri kodlanmıştır. Okul yöneticileri, öğrencilerin ve öğretmenlerin eğitimlerinde kullanacakları yeterli araç-gereç desteğini sağlamak için gereken önlemleri almalıdır. Genel olarak, bu tablo okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukların çözümü için alınması gereken önlemleri özetlemektedir. Bütçe artırma, velilere kurallar koyma, işbirliği ve araç-gereç desteği gibi önlemler, okul yöneticilerine etkili bir şekilde yönetim yapmaları için yardımcı olabilir. Alanyazındaki araştırmalar bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Buna göre Çinkır (2010) tarafından yapılan bir araştırmaya katılan okul müdürlerine göre bu noktada alınması gereken önlemlerin başında bütçe gelmektedir. Yine aynı şekilde Beauchamp, & Parsons,

(2012), Meşe (2009) ve Alpay'ın (2011) araştırmasında da, etkili iletişim stratejileri kullanılması gerektiği, yeterli araç-gereç desteği sağlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Öneriler

Çalışmanın sonuçları ışığında, müdürün yetki ve sorumluluğunu dengelemek için çeşitli önlemler geliştirilebilir. Örneğin, okul yöneticilerinin birlikte çalışacakları personeli seçmelerine ve gerektiğinde bu personele izin vermelerine izin verilebilir. Okul yöneticileri, kurumun nasıl yönetileceğini ve aynı zamanda öğretimin nasıl denetleneceğini içeren hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarına katılabilirler. Okul müdürlüğü pozisyonunu bir meslek haline getirmek için bakanlık bünyesinde müdürlerin işe alınması ve eğitilmesinden sorumlu bir birim oluşturulabilir. Alternatif olarak, sınavın müdür seçiminde birincil kriter olması ve diğer ilgili faktörlerin de (performans değerlendirmeleri, önceki deneyim, lisansüstü eğitim vb..) kullanılması önerilebilir. Bu kapsamda öneriler;

Okul yöneticileri, personel seçimi sırasında daha fazla şeffaflık göstermeli ve açık bir şekilde hangi kriterlerin göz önünde bulundurulduğunu belirtmelidir.

Okul yöneticileri, yönetim becerilerini geliştirecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarına katılmalıdır.

Bakanlık, okul müdürlüğü pozisyonunu bir meslek haline getirmek için bir birim oluşturmaktadır.

Referans

Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.

Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1–30.

Alpay, A. G. (2011). *İlköğretim okullarında finansman ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Beauchamp, L., & Parsons, J. (2012). Instructional leadership in alberta: research insights from five highly effective schools. *Journal Of Scholarship And Practice*, 8(4), 41- 50.

Çavuş, F., İnce, Z., Yakut, E., Akbulut, M., Güloğlu, U. & Kalkan, A. (2016). Kaos ve durumsallık: bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 205-224.

Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Eğitim Yayınevi

Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123- 135

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 91-118.

- Çinkır, S. (2010). İlköğretim Okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29(3), 27-45.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (1999). *Foundations of behavioral research* (4th Ed.). Australia: Wadsworth
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H., ve Aslan, N. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(1), 190-206.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Interviewing: Principles And Practices, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 7(8), 60-156.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N., Ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 657-670
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.