

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 05.12.2019
Kabul Tarihi / Date Accepted : 11.05.2020
Yayın Tarihi / Date Published : 02.06.2020



 <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2020..-655760>

İLK DEFA GÖREVLENDİRİLEN OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Bahri AYDIN¹, Melike GÜNBEY², Eray KARA³

ÖZ

Bu araştırmanın amacı; ilk kez görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamına, Giresun il merkezinde ilk defa görevlendirilen toplam 8 ilkokul ve ortaokul müdürü alınmış ve görüşmeler yapılmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin; yönetim süreçleri, personel ve öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim ve okul işletmesi ile ilgili karşılaştıkları sorunlar saptanmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden karar verme, iletişim ve denetim konularında, personel hizmetleri ile ilgili; özlük hakları, izin, disiplin ve sicil gibi konularda, öğrenci hizmetleri ile ilgili; kayıt, nakil ve devam/sızlık konularında, öğretim hizmetleri ile ilgili; yıllık öğretimin planlanması, toplantıların yapılması, araç-gereç sağlama, öğretimin yapılması ve izlenmesi gibi konularda, eğitim hizmetleri ile ilgili; rehberlik hizmetlerinin yapılması, öğrenci disiplin işleri, nöbet işleri, eğitici çalışmalar, okul aile birliği ve koruma derneği, okul çevre ilişkileri konularında, okul işletmesi ile ilgili; bahçe, bina, donatım bakım ve onarım işleri, yazı işleri, güvenlik, temizlik, hesap işleri, kantin gibi konularda sorunlarla karşılaştığı belirlenmiştir.


Anahtar Kelimeler: İlk kez görevlendirilen okul müdürü, ilkokul, ortaokul


THE PROBLEMS ENCOUNTERED BY THE PRINCIPALS ASSIGNED FOR THE FIRST TIME


ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the problems faced by school principals assigned for the first time. The study is designed as qualitative research. The study group of the study consisted of 8 school principals in Giresun. The data was gathered through interviews. The data was analyzed using descriptive analysis. It is aimed to identify the problems about management process, staff-student services, educational services and school management in the study. The results of the study showed that the school principals encountered the problems regarding the management process are decision making, communication and supervision; regarding staff services are staff rights, permission and discipline; regarding student services transfer and attendance; regarding educational services are planning of education, planning of meetings, providing materials, monitoring classes; regarding consulting services, student disciplinary affairs, supplementary courses, school-parents association, school-environment relations; regarding school administration the school garden, building, equipment maintenance and repair works, official works, security, cleaning materials, budget, canteen.

Keywords: Principal assigned for the first time, elementary, secondary school

¹ Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, bahriaydin@hotmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-1720-6334>

² Giresun Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, m_gunbey@hotmail.com,  <https://orcid.org/0000-0003-0402-5611>

³ Giresun Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, eraykara@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0001-8614-4918>

1.GİRİŞ

Bilgi toplumu olarak adlandırılan 21 yüzyıl öncelikle teknolojik olmak üzere ekonomik, sosyal ve eğitimsel değişim ve gelişimlere sahne olmaktadır. Bu değişim ve gelişimlere uyum sağlamak ve yönetebilmek her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilerinin de rolleri ve görevlerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince sergileyebilmesiyle mümkündür (Çelik, 1996). Bununla birlikte belirli yeterliklere sahip olması gerekir ki etkili yönetim gerçekleştirebilsin. Yeterlik, bir davranışı yapmak için bireyin gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Bilgi ve beceri yeterliliği oluşturan temel iki öğedir (Başaran,1996). Beklenen davranış bu bağlamda okulun etkili yönetilmesi, bunun için gereken beceriye sahip olunmasıdır.

Yönetici Yeterlikleri

Yönetici yeterlikleri Katz (1974) tarafından teknik, insani ve örgütsel olarak üç başlıkta toplanmıştır. Bu sınıflamaya göre teknik yeterlikler kişinin belirli bir iş ya da etkinliğe ilişkin uzmanlığı/yetenkinliği ile ilgilidir. Örneğin, Ms Excel ya da Access gibi belli bilgisayar donanımlarını kullanabilmesi ileri teknik becerilere sahip olduğunun göstergesidir. Beşeri (insani) beceriler, diğer insanlarla çalışabilmeyi ifade eder. Nesneyle çalışabilmek anlamına gelen teknik becerilerden tamamen farklıdır. Bu beceriler, ekip içinde çalışabilmeyi, insanlarla iyi ilişkiler kurarak, etkili iletişim sağlamayı gerektirir. Örgütsel beceri dendiğinde akla gelenler fikirler ve kavramlarla çalışabilme becerisi olmalıdır. Bu beceriler kişilerin, belirli bir amaç etrafında kurulmuş örgüt içinde daha iyi kararlar alabilme, örgütü daha net anlayabilme ve gerektiğinde önlemler alabilme durumlarıyla ilgilidir.

Aydın (1998)'ın yönetici yeterlikleri sınıflamasından yola çıkan Ağaoglu vd. (2012) yeterlikleri; insanlarla iletişim kurma-etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, mesleğe hizmet, etkili bir örgüt yönetimi ve eğitim programının ve ortamlarının yönetimi olarak belirlenmiştir. *İletişim kurma – etkili biçimde çalışma* boyutunda işbirliğine yatkınlık, kullanılan dil, motivasyon araçları, çalışanların ödüllendirilmesi/cezalandırılması, *yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama boyutunda*, okul binası, donanımı, hizmet alımı, etkili kullanımı ve okul-çevre ilişkisi, *mesleğe hizmet* boyutu kapsamında, deneyimleri paylaşma, gelişme, yenilikleri takip etme, *etkili bir örgüt yönetimi* yönetim ile ilgili alana hakim olma, mevzuata hakim olma, mali kaynakları etkili yönetebilme, yeniliklere açık olma, değişime öncülük etme, *eğitim programının ve ortamlarının yönetimi* basamağında, eğitim programının etkili bir şekilde uygulanması, eğitim ortamlarının etkili bir şekilde kullanılması ve bu ortamların geliştirilmesi, program geliştirme ile ilgili kavram ve süreçleri bilme, eğitim ve öğretimle ilgili kavramlardan ve güncel gelişmelerden haberdar olma yer almaktadır.

Yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitici-öğretici bir lider olması beklenen (Aytaç, 2002) okul yöneticisi aynı zamanda mevcut mevzuatı uygulamak, geleneksel yapıyı sürdürmekten çok; insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek, bazı özel yeteneklere ve yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmak durumundadır (Kaya, 1996). Ülkemizde, okul yöneticilerinin eğitiminden sorumlu bir birim olmayışı okul müdürlerinin omzundaki yükü artırmakta, buldukları konuma getiren özellikleri o konumu korumalarına yetmemektedir. Mevzuat, liderlik tipi gibi sorumlulukların yanı sıra resmi olmayan görev tanımları olarak çalışanların moralini, motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu artırıcı davranışlar sergilemesi de beklenmektedir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Mestry ve Grobler (2004)'in de belirttiği gibi okul yöneticileri her yöneticiden beklendiği gibi okul kaynaklarını etkili biçimde yönetebilmeli, okuldaki bireylerin gelişiminden sorumlu olduğunu unutmamalı, okulun amaçlarını açık ve net dille ortaya koyabilmeli, eğitim-öğretim programlarının uygulanması aşamasında model olabilmeli, işleyen bir ödül sistemi kurabilmeli, yeni yönetim sistemlerine adapte olabilmeli, karar aşamasında okulun üyelerini dahil edebilmeli, etik ilkeler oluşturabilmeli, yeniden yapılanma ve koordineli çalışma konusunda öncülük edebilmelidir.

Okul Müdürlerinin Atanması

Okul yöneticilerinin kendi alanları ile yeterlikleri kazanması bir yönüyle hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitimleri ile mümkündür. Okul müdürlerinin atanmasında alanları ile ilgili yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Türkiye'de okul müdürlerinin atanmasında geçmişten günümüze farklı modeller uygulanmıştır. Balcı (2008)'ya göre Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda Cumhuriyet döneminden bu yana dört farklı dönemden geçilmiştir. Bunlar, çıraklık dönemi (1970'lere kadar), eğitim bilimleri dönemi, sınav dönemi (1999) ve keyfilik dönemi olarak belirtilmiştir. Çıraklık dönemi "Meslekte asıl olan öğretmenliktir." anlayışı üzerine kurulmuştur (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Eğitim Bilimleri Modeli 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirmede etkin bir yol olarak belirtilmiş, fakat eğitim bilimleri modeli kapsamında yetiştirilen adayların istenilen görevlere getirilmedikleri, bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildikleri görülerek bu sistemden de vazgeçilmiştir (Balcı, 2008). Sınav dönemi, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle başlamıştır. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel koşullar ile okul

müdürü olarak atanacaklarda aranacak özel koşullar bu yönetmelikle yeniden düzenlenmiştir. Son dönemlerde atama yerine görevlendirme kavramı kullanılmaktadır. 2014 yönetici görevlendirme yönetmeliğinde müdür olarak görevlendirme koşullarından biri "Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak" tır. Ancak bu madde Ekim 2015'deki yönetmelikte kaldırılmıştır. Hiç yöneticilik eğitimi almadan ve yöneticilik yapmadan bir öğretmenin müdür olarak atanmasının olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Haziran 2018 tarihli yönetmelikte müdür olarak görevlendirme koşulları olarak "Müdür olarak görev yapmış olmak, müdür yardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak" gibi koşullar getirilmiştir. Ayrıca, müdür olarak görevlendirmede; yazılı sınav, değerlendirme formundan alınan puan ve sözlü sınav kullanılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2018).

İlk Defa Yönetici Olmak

Bloom (2009) çocuk sahibi olmanın, yöneticilik eğitimini tamamlamanın önemli bir basamağı olduğunu söylemektedir. Şöyle ki, ebeveyn olarak çocuğunuza rehberlik, liderlik ederken iyi bir yaşam alanı oluşturmakta ve bunları yaparken de çocuğunuzu övmeyi ve disiplin altına sokmayı da öğrenmek durumundasınız. Çocuğunuza öğretmenler, özel hocalar tutarak yeni beceriler kazandırmaya çalışır ve gereken tüm malzemeleri tedarik edersiniz. Makasla koşmamaları ya da karşıdan karşıya geçerken sağa sola bakmaları gerektiği gibi bilgilerle donatır istenmeyen durumları ve riskleri ortadan kaldırırsınız. Her çocuğun kendi zevkleri, kişiliği, yetenekleri, motivasyonu olan farklı bir birey olduğunu kabul edersiniz. Ve son olarak her çocuğa bir birey olduğunu, bir ailenin parçası olmanın önemini ve bu aile içindeki sorumluluklarını öğretirsiniz. Ancak, şunu er geç fark edersiniz ki her şeyi bilmeniz mümkün değildir. İlk defa yönetimden sorumlu olduğunuzda ise çözümünü bilmediğiniz sorunlarla karşılaşmanız oldukça muhtemeldir. Çocuğunuzla olan ilişkinize benzer şekilde sorunlarla karşılaşıldıkça gelişecek yöntemlerin varmayı hedeflediği nokta etkili yönetim, etkili yöneticidir. Bloom'a (2009) göre etkili yöneticinin sahip olması gereken beceriler şu şekildedir: insan ilişkileri, mesleki beceriler ve muhakeme yeteneği.

Bu becerilere sahip olup olmadığının yanı sıra ilk defa atanan yöneticilerin aklına şu sorular da gelebilmektedir:

1. Ne yapmam gerekiyor?
2. Benim için başarı ne demek?
3. Karşılaşacağım zorluklar neler olacak? Bunlarla nasıl başa çıkacağım?
4. Edinebileceğim yeni bilgi ve beceri var mı? Bunlara nasıl ulaşırım?
5. Yeni rolümle ilgili acilen kavramam gereken bir durum var mı?
6. İş arkadaşlarımı fazla tanımıyorum. Onlara nasıl yaklaşmalıyım?
7. Ekibimi en etkin nasıl yönetirim?
8. Patron benim. Ekibimde herhangi bir çatlak, istenmeyen durum olduğunda nasıl davranmalıyım?
9. Üstlerimle pek iyi ilişkilerim yok. Ne yapmalıyım?
10. Sadece işlerimi en iyi şekilde yürütmeye odaklanarak mı başarıya gitmeliyim? Yoksa tanıdığım bazı yöneticiler gibi politik davranışlar mı göstermem gerekir?
11. Kaçınmam gereken tuzaklar var mı?
12. Başarıya ulaşmam için bana nelerin yardımı dokunur? (Tan, 2010)

İşleri yapan kişiyken, yaptırın kişi (Morris, 2005) durumuna gelmek yukarıda belirtilen soruların akla gelmesi demektir. Özellikle, yeni yöneticinin daha önce beraber çalıştığı iş arkadaşlarını yönetmek zorunda kaldığı iş ortamlarında eski ilişkilerin artık işe yaramadığı, kıskançlık, kayırma gibi sorunların da yaşandığı belirtilmiştir. İki yüzü olan bu madalyonun, Türk Eğitim Sistemi için ne anlama geldiği ise bu çalışmanın konusudur. İlk defa yönetici olarak atanan okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlar ilk kez yaşanan sorunlar değildir ve son da olmayacaktır. Ancak, her durumun özgün olduğu gerçeği akılda tutularak, sorunlara buldukları çözüm önerileri de ilk defa liderlik yapacak olanlar için yol gösterici olacaktır.

Türkiye'de okul müdürü olmak için müdür olmadan önce bir eğitim alma koşulu bulunmamaktadır. Oysa yönetim bir bilim ve sanat olarak düşünüldüğünde eğitimin herhangi bir kademesinde yönetici olarak görev alabilmek için eğitim görmek gerekmektedir. Dolayısı ile ilk kez müdürlük yapacak kişilerin görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşması olasıdır. Bu bağlamda ilk kez müdür olan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunları çözerken kullandıkları yöntemlerin araştırılması daha sonraki dönemlerde görevlendirilecek müdürlere bir ön fikir verecektir. Ayrıca göreve başladıktan sonra okul müdürlerine yönelik düzenlenecek olan hizmet-içi eğitim kapsamında düzenlenecek kursların içeriğinin belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Belki de en önemlisi ilgili kurumların dikkatini çekerek müdürlere yönelik hizmet öncesi eğitimlerin verilmesinde adımlar atılmasına yardımcı olacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilk kez görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

Okul müdürlerinin;

- 1- Yönetim süreçlerinde,
- 2- Personel ve öğrenci hizmetlerinde,
- 3- Eğitim-öğretim ve okul işletmesi ile ilgili işlerde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, öncelikle göreve yeni başlayan müdürlere karşılaştıkları sorunlar konusunda bilgi vermesi ve bu sorunların nasıl çözülebileceği ile ilgili kendilerini geliştirmeleri açılarından önem taşımaktadır. Ayrıca, bu araştırma ilk defa görevlendirilecek okul yöneticilerine yönelik hazırlanacak hizmet öncesi eğitimlerde hangi konularda eğitim verilebileceğine ışık tutacaktır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi ile yürütülmüştür. İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin yaşadıkları sorunları derinlemesine incelemek amacıyla okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur.

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma kapsamına, 2015-16 öğretim yılında, Giresun il merkezinde ilk defa yönetici olarak görevlendirilen tüm okul müdürleri (beş ilkokul, üç ortaokul) alınmıştır. Önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü-ki bu ölçütleri araştırmacı geliştirebilir veya önceden hazırlanmış ölçütler olabilir- karşılayan bütün durumların çalışılması (Yıldırım ve Şimşek, 2013) ölçüt örnekleme olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada da yönetim süreçleri, personel ve öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim ve okul işletmesi ile ilgili ölçütler kullanılarak, ilk kez görevlendirilen sekiz okul müdürü ile görüşülmüştür. Çalışmada katılımcıların buldukları okulda okul müdürü olarak ilk defa atanmış olmaları ölçüt olarak kullanılmıştır. Her bir okul müdürüne "A, B, ... H" gibi kodlar verilerek katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. İlgili alan yazın taranarak bir görüşme formu oluşturulmuştur. Sorular temel olarak yönetim süreçleri (karar verme, planlama, iletişim, denetim, örgütlenme, koordinasyon, etkileme), personel ve öğrenci hizmetleri, eğitim-öğretim ve okul işletmesi ile ilgili işler ve parasal konulara yöneliktir. Sorular, hazırlanmalarının ardından uzman görüşüne sunulacak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra pilot uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli değişiklikler yapılarak veri toplama aracına son hali verilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ilk defa atanmış olma kriterini karşılayıp karşılamadığı Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden edinilen bilgi aracılığıyla sağlanmış, okul müdürleri aranarak bu bilgiler teyit edilmiştir. Görüşme öncesinde randevu talebiyle her bir okul müdürü aranmış, araştırma hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından not alma suretiyle kaydedilmiştir. Ses kaydı yapılarak görüşme kayıtlarının tutulmasına müdürler tarafından pek sıcak bakılmadığından bu yöntem kullanılmamıştır.

Görüşmeler, 1-20 Nisan 2016 tarihlerinde, daha önceden planlanan saatte okul müdürlerinin makamlarında gerçekleştirilmiştir. İsimlerin gizli kalması ve araştırma sorularına verilen cevapların sadece bu çalışma için kullanılacağı bilgisi araştırmacı tarafından hatırlatılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Toplanan veriler betimsel analiz kullanılarak çözümlenmiştir. Katılımcıların direk cevaplarından alıntılar yapılarak çalışmanın güvenilirliğinin de artırılması yoluna gidilmiştir. Alan yazın taranarak temalar oluşturulmuş, bu temalar çerçevesinde veriler gruplanarak sonuçlar elde edilmiştir. İç geçerliğin sağlanması içinse araştırmaya ilişkin alan yazın taranarak temalar, daha önce yapılmış çalışmalar ışığında oluşturulmuş; elde edilen veriler süreç içinde araştırmacılar tarafından sürekli doğrulanarak uygun başlık altına yerleştirilmiştir; alan yazında mevcut çalışmalarla tutarlılıkları kontrol edilmiştir; temalara ilişkin alan yazın sürekli takip edilerek bulgularla ilişkilendirilmiş; bulgular, daha önce yapılmış çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılmış; bulgular, okul

müdürleriyle paylaşarak anlamlı ve gerçekçi olup olmadığı tartışılmış; başka araştırmalarla da test edilebilmesi için gerekli öneriler, araştırma ve çalışma grubunun bir araya gelmesi suretiyle oluşturulmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde, ilk kez görevlendirilen okul müdürlerinin; yönetim süreçleri (karar verme, iletişim, denetim), personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim-eğitim, okul işletmesi ve diğer konulara ilişkin karşılaştıkları sorunlarla ilgili bulgular yer almaktadır.

3.1. Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular

Okul müdürleri, yönetim süreçlerinden karar verme, iletişim ve denetim ile ilgili sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, karar verme sürecine dâhil etme, sosyal ilişkiler, meslektaşlarıyla görüşme gibi nedenlerden dolayı genel olarak karar verme süreciyle ilgili çok fazla sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Yalnızca bir okul müdürü karar verme sürecine ilişkin öğretmenler tarafından destek bulmaması neticesinde yalnız kalmasını bir sorun olarak ifade etmiştir. Karar verme süreciyle ilgili sorun yaşamadığını ve sorun yaşadığını ifade eden okul müdürlerinin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“Genelde kararı öğretmenlerle birlikte vermeye çalışıyorum. Öğretmeni sürece kattığım için onunla ilgili bir sorun yaşamıyorum.” (A)

“Mevzuata dayalı bir müdürlükten ziyade herkesin görevini yerine getirdiği sevgi ve muhabbet boyutunun ön planda olduğu bir anlayış benimsedim.” (D)

“Ben çok yalnız kaldım. Ortaokul müdürüne gittim kutlama yapılmasına pek yanaşmadı. Durumu öğretmenlerle paylaştım. Onlar da biraz serin kaldılar.” (E)

Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden iletişimle ilgili karşılaştıkları sorunlar; öğretmenler, veliler, öğrenciler, müdür yardımcıları boyutlarında ele alınmıştır. Öğretmenlerle yaşanan iletişim sorunları; siyasi görüş ayrılıkları, yanlış anlama ve hiyerarşi olarak bulunmuştur. Katılımcıların yarısı ise iletişim anlamında öğretmenlerle herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerle iletişim konusunda sorun yaşayan ve yaşamayan okul müdürlerinin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Biz buraya belli bir siyasi iktidar döneminde geldiğimiz için öğretmenler bizim o siyasi düşünceye yakın olduğumuzu düşündüğü için gardını alıyor. Bir şey söylediğinizde anlamamaya ya da karşı çıkmaya çalışıyorlar.” (A)

“Müdürlüğün o soğuk makamını biraz olsun kırdım. müdürlük makamının çekinilecek değil yönetimin yerine getirilmesi gereken fiili bir süreci olduğunu göstermeye çalıştım.” (E)

“Eski klasik müdür imajını zamanla yıktım. Her zaman bir telefonun ucunda olduğumu hatırlattım.” (F)

Okul müdürleri velilerle iletişim eksikliği ve öğrenci davranışları konularında iletişim sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir;

“Velilerimizi eğitim seviyeleri düşük olduğu için yaşadığımız iletişim eksikliğini o seminerlerle aşmaya çalıştık.” (B)

“Velilerle en büyük sorun öğrenci davranışları ile ilgili oluyor.” (C)

Öğrencilerle iletişimde okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların yöneticinin fiziksel özelliği ve öğrencilerin gelişim dönemi özelliklerinden kaynaklandığı bulunmuştur. Aşağıda belirlenen bu sorunlara ilişkin okul müdürü görüşleri yer almaktadır.

“İletişim kuramadığım öğrenci de var tabii. Liseden geldim. Dış görünüşüm de sert. Ondan dolayı benim odama giren öğrencilerden bazılarının titrediğini ya da ağladığını görüyorum.” (A)

“7. ve 8. Sınıf öğrencileri ile ilgili sıkıntılar yaşıyor. En büyük sorunlar kuralları yıkma, kılık kıyafet sorunu, makyaj ve okul malına zarar verme konusunda yaşıyor. Ergenlik döneminin getirdiği süreçler olduğu için rehber öğretmenle iletişim kurmasını sağlamaya çalışıyorum.” (C)

Okul müdürü – müdür yardımcıları iletişimi konusunda ortaya çıkan sorunların müdür yardımcılarının atanma usullerinden, inisiyatif kullanamama ve iş yaptırma gibi nedenlerden kaynaklandığı bulunmuştur. Bazı okul müdürlerinin müdür yardımcılığı ile iletişim konusunda karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri aşağıda yer almıştır.

“Onlara ne istediğimi tam olarak anlatamadığım için iletişim sorunu yaşıyorum. Müdür yardımcılarını müdürün seçmemesi hedefe ulaşma noktasında sorunlar ortaya çıkartıyor. Müdür yardımcılarını biz

seçmedik. Normalde kanun böyle diyor. Bir sendika var o yetkili şu anda o ne derse o oluyor. Hayır deme şansınız var mı? Yok.” (A)

“Herkesin görev tanımı belli ancak yeni göreve başlayanlar inisiyatif almakta çekiniyorlar. Yine her şey size kalıyor.” (C)

“Tabi ilk defa müdür olunca müdür yardımcıma görev verme iş takibi yaptırma noktasında sıkıntı yaşadım.” (D)

Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden denetime ilişkin, uzmanlık alanı olmayan derslere girerek öğretmen denetimini yapmaları ve kendilerinden daha tecrübeli öğretmenlerin derslerine girmek zorunda kalmaları sorun olarak bulunmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki şekildedir:

“Alanının uzmanı olan kişilerin derslerine giriyorsunuz. Belirli kriterler doğrultusunda değerlendiriyorsunuz. Deneyim konusunda onlardan daha kıdemli olduğum için onları bazı konularda uyarıyorum.” (G)

“Tecrübeli öğretmenlerle hiç karşıma alıp konuşmam. Kendilerine yapılmış bir saygısızlık olarak anlamasınlar diye. Teşekkür ederim ancak genç öğretmenlere rehberlik yapmaya çalışıyorum.” (A)

3.2. Öğrenci Hizmetlerine İlişkin Bulgular

Öğrenci hizmetleri, kayıt, nakil ve devam/sızlık durumlarını içermektedir. Bu konularda okul müdürlerini en çok zorlayan konular nakil ve devamsızlık olarak görülmektedir. Konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Nakille ilgili sıkıntımız var. Köklü bir okul ve öğretmen kadrosu çok iyi. Adres değişikliği yapıyorlar buraya gönderebilmek için.” (F)

“Nakilde yaşıyoruz. Özellikle öğrenme güçlüğü çeken bir çocuk bize kaydolursa okulun TEOG ortalamasını düşürür mantığı ile başka okuldan geldi.” (A)

“8. Sınıflarda bazı öğrenciler var devamsızlık konusunda sıkıntı olan. Ancak TEOG sınavından dolayı üzerine gidemiyorsunuz.” (F)

3.3. Öğretim Hizmetlerine İlişkin Bulgular

Öğretim hizmetleri, yıllık öğretimin planlanması, toplantıların yapılması, araç-gereç sağlama, öğretimin yapılması ve izlenmesi gibi konulardan oluşmaktadır. Öğretim hizmetleri yapılırken okul müdürleri, planların emeksiz hazırlanması, kaynak ve bina yetersizliklerini sorun olarak belirtmişlerdir. Aşağıda konuyla ilgili okul müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

“Çok amaçlı salonumuz yok. Bu büyük sıkıntı. Okulumuzun kütüphane sıkıntısı var.” (B)

“En büyük sorun ders yıllık planlarının öğretmenler tarafından kontrol edilmemesi. Çünkü hepsi hazır planları internetten indiriyor, bazen okulun adını değiştirilmiyor.” (C)

“Araç gereç konusunda sıkıntımız çok. Maddi imkansızlıklarımız çok var. Ancak herhangi bir araç gereç sıkıntısında belediye başkanımız bize yardım ediyor.” (E)

3.4. Eğitim Hizmetlerine İlişkin Bulgular

Eğitim hizmetleri; rehberlik hizmetlerinin yapılması, öğrenci disiplin işleri, nöbet işleri, eğitici çalışmalar, okul aile birliği ve koruma derneği, okul çevre ilişkileri (sendika, belediye, dernekler, siyasi partiler, veliler gibi hizmetleri kapsamaktadır. Bu çerçevede okul müdürleri; velilerin okula gelmemesi, rehber öğretmenin olmaması ve bazı çalışmaların kâğıt üzerinde kalmasını sorun olarak belirtmişlerdir. Aşağıda okul müdürlerinin konuyla ilgili görüşleri yer almaktadır.

“Okul aile birliği var. Zaman zaman toplanıyoruz. Veliler katılmıyor.” (B)

“Okulumuzun hiçbir zaman rehber öğretmeni olmadı. Sorunları çözmekte zorlanıyoruz.” (G)

“Eğitici çalışmalarda rehberlik çalışmaları gibi kâğıt üzerinde kalıyor.” (E)

3.5. Okul İşletmesine İlişkin Bulgular

Okul işletmesi dendiğinde; bahçe, bina, donatım bakım ve onarım işleri, yazı işleri, güvenlik, temizlik, hesap işleri, kantin gibi konular akla gelmektedir. Okul müdürleri tarafından sorun olarak algılananlar ise; güvenlik, bahçe,

yeni yapılan binanın eksikleri, İş-kur elemanlarının geç göreve başlaması, yazı işleri, temizlik malzemesi ve para konularındır. Bu konuya ilişkin şunları ifade etmişlerdir.

“Okulumuzun en büyük sorunu güvenlik. Karayolu kenarındayız. Güvenlik elemanımız yok.” (E)

“Bahçemiz eğitime uygun yapılmamış. Aynı anda beden eğitimi dersi olduğunda sorun yaşıyor.” (C)

“Bina yeni yapıldı. Herhangi bir sorun olduğunda özel idarenin yapması gerekiyor. Ancak ilgilenmeleri süre alıyor. Mesela su akıtığında bir yerden bunun yazışmalarını yapmak ve beklemek 3,4 ay sürebiliyor.” (C)

“Temizlik eğer İş-kur dan eleman gelmişse sorun değil. O da ancak Kasım ayında geliyor. Eylül de okul açılıyor.” (C)

“Yazı işleri çok büyük sorun bütün işleri müdür yardımcısı yapıyor.” (C)

“Temizlik malzemesi alımında sorun yaşadık. Paramız yok. Para istemedim çamaşır suyu istedim.” (G)

“Paramız olmadığı için hesap işleri ile ilgili sorunumuz yok.” (D)

3.6. Diğer Sorunlar

Çalışma grubunda bulunan okul müdürlerinden görüşme formunda belirtilmediği halde yaşadıkları sorunları belirtmeleri istenmiştir. Bu kapsamda başka karşılaştıkları sorunlar olarak; okulun imajı, BİMER’e şikâyet, yetkisizlik, yöneticilik eğitimi almama ve yöneticiliğin maddi getirisinin olmaması konularına dikkat çekmişlerdir. Konuyla ilgili okul müdürü görüşleri aşağıda yer almaktadır.

“Bu okulun imajı konusunda sıkıntı vardı. Öğrencilerimiz başka okulları tercih ediyorlar.” (B)

“BİMER e şikâyet konusunda sorunlar var. Artık öğrenci haklı ya da haksız bir şeyler yazıyor.” (C)

“Bize müdürsünüz diyorlar ancak hiçbir yetkimiz yok. Bence müdürler öğretmenlerden olmamalı. Ayrı bir bölümü olmalı eğitim yöneticiliği gibi. Herhangi bir hizmet içi eğitim almadım. İlk geldim iki gün sonra maaşları yap gönder dediler ben ne anlarım bordrodan. Yani öğretimle alakası olmayan işler yapıyoruz.” (C)

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

İlk defa yönetici olarak görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmada yönetim süreçlerinden karar verme ile ilgili okul müdürlerinin bazılarının sorun yaşamadığı, bir okul müdürünün “yalnız kalma” sorunu yaşadığı belirlenmiştir. Okul müdürleri, müdür yardımcısı, öğretmenler, veliler ve öğrencilerle iletişim sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerle; siyasi görüş ayrılıkları, yanlış anlama ve hiyerarşi konularında, velilerle; iletişim eksikliğinden ve öğrenci davranışlarından, öğrencilerle; yöneticinin fiziksel özelliği ve öğrencilerin gelişim dönemi özelliklerinden kaynaklanan kurallara uymama sorunu, müdür yardımcısı ile müdür yardımcılarının atanma usullerinden, inisiyatif kullanamama ve iş yaptırma gibi nedenlerden sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Ders denetimine ilişkin okul müdürlerinin; uzmanlık alanı olmayan derslere girerek öğretmen denetiminde bulunmaları ve kendilerinden daha tecrübeli öğretmenlerin derslerini denetlemek zorunda kalmış olmaları gibi sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Personel hizmetleri ile ilgili okul müdürleri; ek ders hazırlama, göreve başlatma, ayrılma, izin, hasta olan (şizofren) çalışanın olması gibi sorunlarla karşılaştıkları saptanmıştır. Öğrenci hizmetleri ile ilgili okul müdürleri; nakil ve devamsızlık konularında sorun yaşamışlardır. Öğretim hizmetleri ile ilgili okul müdürlerinin; planların emeksiz hazırlanması, kaynak ve bina yetersizlikleri konularında sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Eğitim hizmetlerine ilişkin okul müdürleri; velilerin okula gelmemesi, rehber öğretmenin olmaması ve bazı çalışmaların kâğıt üzerinde kalması konularında sorun yaşadıkları saptanmıştır. Okul işletmesi ile ilgili okul müdürleri; güvenlik, bahçe, yeni yapılan binanın eksikleri, İş-kur elemanlarının geç göreve başlaması, yazı işleri, temizlik malzemesi ve para konularında sorun yaşamışlardır. Bunların dışında ayrıca okul müdürleri; okulun imajı, BİMER’e şikâyet, yetkisizlik, yöneticilik eğitimi almama ve yöneticiliğin maddi getirisinin olmaması konularında sorun yaşadıkları belirlenmiştir. İlk defa yönetici olarak atanan okul müdürleri belirlenen bu konularda sorunlar yaşamaktadırlar.

İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların başında okul yönetiminde sorumluluğu paylaştıkları müdür yardımcısı, öğretmenler, öğrenciler ve okulun en önemli paydaşları olan aileler ile yaşanan iletişim sorunu olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirme eğitimlerinde iletişim konusunda teorik ve örnek olaylar üzerinden alacakları eğitimin iletişim kaynaklı sorunların azaltılmasında önemli olabileceği düşünülmektedir. İletişim konusunda yaşanan sorunların belirlendiği bir araştırmada da hazırlık programında en fazla yer alması istenen derslerden ikna ve iletişimin önemi vurgulanmıştır (Oyman & Turan, 2014). Aksoy (1994) tarafından yapılan bir diğer araştırmanın bulgularına göre lise müdürlerinin görev alanlarını;

eğitim-öğretim, personel, öğrenci, okul-çevre, okul işletmeciliği ve diğer işler olarak yedi başlıkta toplamış; okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun personel, eğitim-öğretim ve öğrenci işlerine zaman ayırırken, özellikle işletmecilik alanına yeterli zaman ayırmadıklarını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bulgularına bakıldığında da okul müdürlerinin çeşitli görevleri olduğu ancak okul yönetiminden daha çok öğrenci ve personel işleri ile uğraştıklarından okul yönetimine fazla zaman ayıramadıkları söylenebilir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yürütülen *Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Sorunlar* adlı çalışmada da bu çalışmanın sonucuna benzer bulgular elde edilmiştir. Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları problemleri şu şekilde ifade etmektedirler; öğretmenlerin örgütsel yapıyı bilmemesi, iletişim kanallarının sağlıklı olmaması, görev bilinci eksikliği, nöbete zamanında gelmemek ve nöbet yerinde bulunmamak, derse giriş saatlerine riayet etmemek, ders planlarının, faaliyet raporlarının, zümrelerin ve diğer evrakların zamanında teslim edilmemesi, sorumluluk, samimiyet eksikliği, veli iletişim eksikliği, öğretmen ve okul idaresi arasındaki iletişim kopukluğu, kişisel ve mesleki problemler, empati eksikliği ve okul kültürü, öğretmenlerin mesleki yetersizliği, tükenmişlik, öğretmen atamasındaki yanlışlık, insani yapı, değişime direnme, görev heyecanı ve mevzuat eksikliği gibi noktalarda yoğunlaşmaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Bu araştırmanın bulguları da ilk defa yönetici olarak atanmasına bakılmaksızın yapılmış olan benzer çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. İletişim boyutu altında incelenen müdür – öğretmen, müdür – veli, müdür – müdür yardımcıları yönlü iletişimde belli siyasi görüşü temsilen atandıklarının bilincinde olan okul müdürlerinin yaşadıkları sıkıntıların yanı sıra, uyum sağlama, insani yapı, kabullenmeme, değişime direnme gibi noktaların yaşanan sıkıntılarda ortak olduğunu söylemek mümkündür. Sorunları çözme noktasında da her iki araştırmanın bulguları empati yapma, rehberlik etme, ikna etme ve samimiyetin işe yaradığını vurgulamaktadır. Okul yaşamının niteliği, okul paydaşları arasındaki sağlıklı ilişkiler ve öğrenme sürecindeki başarı iletişimin kalitesine bağlı görülmektedir (Açıkalin ve Turan, 2015). Hem okulun toplumun beklediği başarıyı yerine getirmesi hem de örgüt içi sağlıklı bilgi akışının sağlanması için iletişim oldukça önemlidir.

Yönetimle ilgili sorunlar da her iki çalışma için benzer olarak velilerin ilgi eksikliği, iletişimsizlikten doğan sorunlar, yetersiz sayıda yardımcı personel, araç-gereç, bina yetersizlikleri, okul-aile birliğinin çabalarının yetmemesi, bütçenin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve direkt olarak bahsedilmese de temizlik olarak sunulmuştur. Temizlik konusu UNICEF'in de içinde bulunduğu birçok örgütün çocuklar için gerçekleştirmeyi planladığı hedeflerden biridir. Hindistan'da yapılan bir araştırma sonucunda okula giden çocuklarda ortaya çıkan hastalıkların yarısının sebebi temizlik gereklerinin yerine getirilmemesi ve kişisel temizliğe önem verilmemesi olarak bulunmuştur (UNICEF, 1998). Bu araştırmanın çalışma grubunda yer alan okul müdürleri de temizlik konusunda sorunlar yaşadıklarını ve yardımcı personel çalıştırma aşamasında Bakanlık tarafından yalnız bırakıldıklarını dile getirmişlerdir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler ve yazında yer alan farklı araştırmaların bulguları ışığında, ilk defa okul müdürü olarak atanan okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların çözümünde okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eğitimleri almaları ve tecrübeli okul müdürleri ile deneyimlerin paylaşılması sağlanabilir. İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin öğretmenler ile iletişim eksikliğinin yapılacak düzenli toplantılarla giderilebileceği belirtilebilir. Ayrıca veliler ile kurulabilecek yüz yüze iletişim yoluyla öğrenciler ile yaşanabilecek olan sorunların önlenebilir. Okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasında inisiyatif kullanma konusunda yaşanan sorunların yazılı olarak sorumlulukların paylaşılması ile çözülebileceği belirtilebilir. İlk defa görevlendirilen okul müdürlerin yaşadıkları sorunlara ilişkin ortaya çıkan bulgular ışığında tecrübeli okul müdürleri ve ilk defa görevlendirilen okul müdürlerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara nasıl çözüm bulduklarına ilişkin karşılaştırmalı araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. ve Turan, S. (2015). *Etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-164.
- Aksoy, N. (1994). *Lise müdürlerinin zaman yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2): 349-368.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2002). *Post-modern eğitim yöneticisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu bildirilerinin içinde (16-17 Mayıs) 59-64.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209.
- Bloom, E. P. (2009) *Manager mechanics tips and advice for first time managers*, Bloomington: Universe.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası: Ankara.
- Çelik, V. (1996). *Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü, eğitimimize bakışlar*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 47.
- Katz, L.R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. September, 1974.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. (7.Baskı.). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The training and development of principals to manage schools effectively using the competence approach. *ISEA*, 32, (3), 2-19.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği (2018). Resmî Gazete. Sayı: 30455 (21 Haziran 2018). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden erişilmiştir.
- Morris, M. (2005). *First time manager: the first steps to a brilliant management career*, Kogan Page Ltd: London.
- Oyman, N.& Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1).
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014) Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies –International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 9 (2) Winter 2014, 1817-1845.
- Tan, B. H. (2010). *The first time manager in asia maximizing your success by blending east and west best practices*, Marshall Cavendish Business: Singapore.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

When the management is considered as a science and art, it is necessary to be educated in order to be a manager in any level of education. It is possible that the people who will be the manager for the first time will encounter many problems while performing their duties. In this context, research focusing on the problems faced by the managers who become a manager for the first time and the methods used to solve these problems will give preliminary ideas to the managers who will be assigned in the following periods. It will also contribute to the determination of the content of the courses to be organized within the scope of in-service training for school principals after taking office. Perhaps most importantly, the research will help to take steps to provide pre-service trainings to managers by attracting the attention of relevant institutions. The purpose of this research is to identify the problems faced by school principals assigned for the first time.

2. Method

The study is designed as a qualitative research. The principals appointed as managers for the first time were interviewed to study the problems they face more thoroughly. Within the scope of the research, all school principals (five primary schools, 3 secondary schools) who were appointed as administrators for the first time in Giresun province center in 2015-16 academic year were taken. In this study, by using the criterion sampling method, 8 people who were employed and assigned as principals in Giresun were interviewed. Each participant was coded as "A, B, ... H" for confidentiality of the participants. Following the preparation of the questions, a pilot was applied. After the necessary arrangements, the questions were finalized by three researchers. The information of the principals assigned for the first time was confirmed by Giresun Provincial Directorate of National Education. So that the researchers could decide which school principals participating in the research can/not meet the criteria of being assigned for the first time. Each school principal was called to make an appointment before the interview, and necessary information was given about the research. The interviews were written down and voice recording was also supplied not to lose any bits of data provided.

For analysis of the collected data, descriptive analysis technique was used as qualitative research methods. The direct responses of the participants were drawn up to increase the reliability of the study. The field was scanned to create the themes, and the results were grouped in this framework. In order to ensure internal validation, the subjects for the survey were drafted in the light of previous studies; were continuously verified by researchers and placed under the appropriate heading within the resulting process; consistency with current studies was checked; the theme area was constantly traced and associated with the findings; the findings were compared with the findings of previous studies; findings were shared with school heads and discussed whether they were meaningful and realistic; researchers came together to decide the further studies and recommendations.

3. Findings, Discussion and Results

At the end of the research, findings about management processes, course supervision, personnel and student services, teaching and training services, school operation were reached.

School administrators can be grouped under the following headings in their decision-making process, based on answers that are based on fewer problems: Incorporation into the decision-making process, social relationships, meeting with counterparts. It can be said that the problems mentioned by the students are not solely due to the fact that the decision of the school administrator is not supported by the teachers.

Problems related to communication from management processes can be collected under three headings. Hence, the participants were asked questions that gave them the opportunity to evaluate living troubles in communication in terms of assistant principals, teachers, parents and students. The sources of communication problems with teachers can be considered as political differences, misunderstanding and hierarchy. Half of the participants stated that they did not have any problems with the teachers in terms of communication. The problems mentioned by the school principals during the communication with the parents are due to lack of communication and student behaviors. Problems faced by school principals in communicating with students are borne by the physical characteristics of the manager and the developmental characteristics of the students. The problems that arise in the topic of communication between principals and principals are mainly due to the appointment procedures of the principals, the inability to use the initiative and the reasons for doing business.

It is important that school principals involved in in-class supervision have difficulty in evaluating the lessons they have not mastered. The other problem is they have to supervise the teachers more experienced than themselves.

The schoolmaster has to deal with issues such as personnel services, personal rights, referral, consent, discipline and track record. It is possible to summarize the problems that school principals participating in the research have in this sense as abuse of adolescents, preparation of additional courses, initiation, separation, permission, sick (schizophrenic) employees

Teaching services is one of the things the schoolmaster has to deal with, such as planning annual instruction, making meetings, providing tools, teaching and monitoring. The biggest problems faced in the provision of teaching services have been identified as poor preparation of the plans, resource and building deficiencies.

Education services include guidance services, student disciplinary work, guard jobs, educational activities, school family association and conservation association, school environment associations (trade unions, municipalities, associations, political parties and parents etc.) and the parents do not show up and paper work is just made to meet the legal criteria

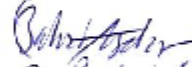
When it comes to school management, things like garden, building, equipment maintenance and repair work, writing works, security, cleaning, accounting works, canteen are coming to mind. Those who are perceived as problems by the school principals; security, garden, the shortcomings of the newly built building, the latecomers, paper works, cleaning materials and monetary issues.

Problems encountered in the research; (not to persuade the teacher), teachers (non-acceptance, harmony and misunderstanding), students (physical characteristics of the manager, characteristics of the development period) and communication with the principal assistants) student services (transfer and absenteeism), teaching (planning lessons, resource and building insufficiencies), staffing services (abuse of juveniles, preparation of additional courses,), education (security, school garden, shortage of newly built building, late start of work and staff, illegal employee employment, writing work, cleaning material, money) .

Yazar Ad SOYAD (Bijinalendime Sülî-ÇistBilgi-ÇifSnyft)

ETİK BEYANNAME

Yapılan bu araştırmanın yazım sürecinde bilimsel ve etik kurallara tüm araştırmacılar tarafından uyulmuş, farklı eserlerden yararlanma durumunda atıfta bulunulmuş, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamış, araştırmanın tamamı veya bir kısmı farklı bir akademik yayın platformunda yayınlılmak üzere gönderilmemiştir. Tüm bu durumlardan araştırmada ismi bulunan yazarların bilgisi olduğunu ve gerekli kurallara uyulduğunu beyan ederim...../...../2020


Doç. Dr. Bahri AYDIN
İmza

Adı Soyadı:

Araştırmanın Sorumlu Yazarı