

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**İLKOKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞE UYUM SORUNLARI
VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜLMESİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN
ROLLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEMİL ÇAKIR

**ANKARA
OCAK, 2021**



**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**İLKOKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞE UYUM SORUNLARI
VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜLMESİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN
ROLLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEMİL ÇAKIR

DANIŞMAN: PROF. DR. İNAYET AYDIN

**ANKARA
OCAK, 2021**

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Cemil ÇAKIR adlı öğrencinin hazırladığı “İlkokul Müdür Yardımcılarının İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesinde Okul Müdürlerinin Rollerini” başlıklı bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı’nda jüri üyelerince oy birliği / oy çokluğu ile **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

	<u>Jüri Üyeleri</u>	<u>İmza</u>
Başkan	Prof. Dr. İnyet AYDIN
Üye	Prof. Dr. Ebru OĞUZ
Üye	Doç. Dr. Tarık SOYDAN

ONAY

Bu tez Ankara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından .../.../20... tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise .../.../20... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgileri akademik yazım kurallarına uygun biçimde raporlaştırdığımı ve bunları etik ilkelere (atıfta bulunulan tüm yapıtlara kaynaklarda yer verilmesi, tezde kullanılan bilgi ve belgelere resmi yollarla ulaşılması ve bunların aslı bozulmadan kullanılması vb.) uygun olarak elde ettiğimi ve sunduğumu bildiririm.

(İmza)

Cemil ÇAKIR

ÖZET

İLKOKUL MÜDÜR YARDIMCILARININ İŞE UYUM SORUNLARI VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜLMESİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN ROLLERİ

ÇAKIR, Cemil

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnyet AYDIN

Ocak, 2021, xiii + 99 sayfa

Okul yönetiminde okul müdürü kadar sorumluluğu olan müdür yardımcılarının, mesleklerinin ilk yıllarında yaşadıkları uyum sorunlarının çözülmesinde okul müdürlerinin rollerinin ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu araştırmada, ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Olgubilim deseni kullanılarak hazırlanan bu araştırma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde son üç yılda ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen 15 öğretmen ve onların okul müdürlerinden seçilen 10 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubunda bulunan okul müdürü ve müdür yardımcıları ile görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın verileri ses kaydı yapılarak “içerik analizi tekniğiyle” analiz edilmiş ve raporlaştırılmıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, göreve yeni başlayan müdür yardımcıları ve onların müdürleri genel olarak Türkiye’de yönetici seçme sistemi ile ilgili olarak yönetici atamalarında yeterlik sahibi yönetici seçimi yapılamadığından sistemin fazla güven vermediğini düşünmektedirler. Müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun merkeze tayin olabilmek için yöneticiliği seçtiği, bunların tamamına yakını da hiçbir eğitim almadan müdür yardımcılığına görevlendirildikleri için mesleğin başında zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Göreve yeni başlayan müdür yardımcıları en fazla birlikte çalıştıkları öğretmenler ve ilk kez karşılaştıkları sistemler ile uyum sorunu yaşamaktadırlar. Bunun dışında okulların fiziki ve maddi yetersizlikleri de okul yöneticilerinin sorun yaşamasına neden olabilmektedir. Uyum sorunlarının azalması için okul müdürlerinin

gerek teknik bilgileri gerek davranışları ile göreve yeni başlayan müdür yardımcısına iyi bir rol model olmaları gerekmektedir. Sınıf öğretmeni iken ilkokul müdür yardımcılığına görevlendirilen öğretmenlerin işe uyumlarında ve mesleki gelişimlerinde onlara destek olmayan okul müdürleri, onların mesleklerini icra ederken zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşanılan bu zorlukların yoğunlaştığı dönemlerde ise uyum sağlayamayan kişilerin fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucuna dayalı olarak okul müdür yardımcılarının yaşadıkları uyum sorunlarına yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler:Eğitim yönetimi, okul yönetimi, uyum sorunları, okul müdürü, müdür yardımcısı



ABSTRACT

PROFESSIONAL ADAPTATION PROBLEMS OF DEPUTY PRINCIPALS AND THE ROLES OF PRINCIPALS IN THE SOLUTION OF THESE PROBLEMS

ÇAKIR, Cemil

Master Thesis

Thesis Advisor: Prof. Dr. İnayet AYDIN

January 2021, xiii + 99 pages

The role of school principals in solving the adaption problems by the deputy principals in the first years of their profession should be well determined. In this study, it was aimed to reveal the adaptation problems of the teachers who were appointed as deputy principals and the roles of school principals in solving these problems. This research, which was prepared using a phenomenological design, was carried out using qualitative research methods.

The study group of the study consisted of 15 teachers who were appointed as deputy principals in the last three years to primary schools in Altındağ, Çankaya, Mamak, and Yenimahalle districts of Ankara and 10 school principals selected from their school principals. The data were collected by interviewing the school principal and deputy principals in the study group. The data of the research were recorded, analyzed, and reported by the "content analysis technique".

According to the results of the research, newly-recruited deputy principals and their principals think that the recruitment system is not reliable because competent administrators are not chosen. They stated that the vast majority of deputy principals chose the management position to be appointed to the central location, and almost all of them stated that they had difficulties at the beginning of the profession because they were assigned to the deputy principal position without any training.

The newly recruited deputy principals mostly experience adaptation problems with the teachers they work with and the systems they encounter for the first time. Apart from this, the physical and financial insufficiencies of schools can cause problems for school administrators. To reduce adaptation problems, school principals should be a good role model for the newly appointed deputy principals with their technical knowledge and behavior. School principals that do not support deputy principals who

used to be elementary school teachers in their adaptation to the job and professional development cause them to have difficulties in performing their profession. In the periods when such difficulties intensified, it was concluded that people who could not adapt had physical and psychological problems. Based on the results of the study, solution suggestions for the adaptation problems experienced by deputy principals were presented.

Keywords: Education management, school management, adaptation issues, school principal, deputy principal



ÖNSÖZ

Okullar, topluma yararlı bireyler yetiştiren, ülkenin eğitim ihtiyacını karşılayan kurumlardır. Öğrencilerin iyi bir şekilde yetiştirilmeleri, öğretmenlerinin iyi bir eğitim vermelerinin yanında bu kurumların iyi yönetilmesine bağlıdır. Okul yönetiminin başında okul müdürleri ve müdür yardımcıları bulunmaktadır. Bu çalışmada alanyazında kendilerine fazla yer edinemeyen müdür yardımcılarının göreve yeni başladıkları günlerde yaşadıkları uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesinde okul müdürlerinin rolleri incelenmiştir. Çalışmanın müdür yardımcısı olmak isteyen öğretmenlere yol göstermesi amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimine başladığım günden bu yana beni her zaman destekleyen, bilgi birikimiyle beni kendisine hayran bırakan, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. İnayet AYDIN' a sonsuz şükranlarımı sunarım. Tüm sorularımı bıkmadan cevaplayan, her zaman desteklerini yanımda hissettiğim Arş. Gör. Özge ERDEMLİ ve Arş. Gör. Tuğba GÜNER DEMİR'e çok teşekkür ederim. Bu projeye ile birlikte eğitim hayatıma yaptıkları katkılardan dolayı Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün saygı değer hocalarına teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda yüksek lisans derslerini alma sürecinde mesai saatleri ile çakışan ders günlerinde bana her konuda destek olan okul müdürüm Saadettin DELLAL'a, kendisini yapılması gerekenlerle baş başa bırakıp gittiğim günlerde desteğini esirgemeyen mesai arkadaşım Zeynep GÜLTEKİN'e, beni yüksek lisans yapmaya teşvik eden müdürüm Şahin ÇİÇEK'e, araştırma ödevlerinde kaynak olarak destek veren öğretmen arkadaşlarıma ve adını saymadığım tüm değerli dostlarıma şükranlarımı sunuyorum. Beni bu günlere getiren anneme ve babama ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak en büyük destekçim, hayat arkadaşım, tanıştığımız ilk günden beri elimi hiç bırakmayan eşim Özlem ÇAKIR'a teşekkür ederim. Kendilerine ayıramadığım zamanlar için çocuklarım Emirhan ve Oğuzhan'dan özür diliyor, gösterdikleri sabırdan dolayı kendilerine teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR	xiii
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç	11
Önem.....	12
Sınırlılıklar	13
Tanımlar.....	13
BÖLÜM 2.....	14
KURAMSAL ÇERÇEVE	14
Eğitim.....	14
Yönetim	14
Eğitim Yönetimi	15
Okul Yönetimi	16
Dünyada Okul Yöneticiliği.....	22
Türkiye’de Okul Yöneticiliği.....	23
Okul Yöneticilerinin Nitelikleri.....	27
Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları	30
Okul Müdür Yardımcılarının Görev, Sorumluluk ve Nitelikleri.....	31
Uyum Kavramı	34
Örgütsel Sosyalleşme.....	39
BÖLÜM 3.....	41
YÖNTEM.....	41
Araştırmanın Modeli.....	41

Araştırmanın Çalışma Grubu	42
Verilerin Toplanması	44
Verilerin Analizi	45
Verilerin Kodlanması.....	46
Kategorilerin Oluşturulması	46
Verilerin Kodlara ve Kategorilere Göre Düzenlenmesi	46
Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	47
BÖLÜM 4.....	49
BULGULAR VE YORUMLAR	49
Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	49
Okul Müdür Yardımcılarının Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar	49
Müdür Yardımcılığına Yeni Başlayan Öğretmenlerin İşe Uyum Sürecinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	55
İlkokul Müdür Yardımcılarının Göreve Başladığı İlk Günlerde İnsan İlişkileri ile İlgili Ne Gibi Zorluklar Yaşadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	60
İlkokul Müdür Yardımcılarının Göreve Başladığı İlk Günlerde Göreve Uyum Sağlaması Konusunda Okul Müdürlerinin Ne Gibi Rollerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	67
BÖLÜM 5.....	77
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	77
Sonuçlar	77
Öneriler	78
KAYNAKLAR.....	79
EKLER	88
EK1. Görüşme Formu.....	88
EK 2. Etik Kurul Onayı	96
BENZERLİK BİLDİRİMİ	99
ÖZGEÇMİŞ.....	100

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1. Çalışmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans-Yüzde Dağılımları	42
Tablo 2. Çalışmaya Katılan Okul Müdür Yardımcılarının Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans-Yüzde Dağılımları	43
Tablo 3. İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Frekans -Yüzdelik Dağılımları	50
Tablo 4. İlkokul Müdürlerinin Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Frekans- Yüzde Dağılımları	53
Tablo 5. İlkokul Müdür Yardımcılarının Bu Göreve Geçtikten Sonra Yöneticiliğin Başlarında İşe Uyum Sorunlarını Gösteren Görüşlerin Frekans- Yüzde Dağılımları	55
Tablo 6. İlkokul Müdürlerinin Bu Göreve Geçtikten Sonra Yöneticiliğin Başlarında İşe Uyum Sorunlarını Gösteren Görüşlerin Frekans-Yüzde Dağılımları.....	58
Tablo 7. İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında İnsan İlişkileri İlgili Yaşadıkları Zorluklara Yönelik Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları.....	60
Tablo 8. İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Müdür Yardımcılarının Görevleri ile İlgili Ne Gibi Zorluklar Yaşadığını Gösteren Müdür Yardımcılarının Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	62
Tablo 9. İlkokul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda Ne Gibi Rollerini Olduğuna Yönelik Müdür Yardımcılarının Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	68
Tablo 10. Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda İlkokul Müdürlerinin Ne Gibi Rollerini Olduğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1. Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Görevine Uyum Sürecinde Okul Müdürlerinin Rollerine.....	68



KISALTMALAR

MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu
DYS	Doküman Yönetim Sistemi



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu başlık altında araştırmanın problemi, amacı, önemi ve sınırlılıkları ortaya konmuştur. Ayrıca tez için önemli olan kavramlar, tanımlar başlığı altında açıklanmıştır.

Problem

Okulların gerekliliği veya gereksizliği yıllardır tartışılan bir konudur. Eğitimin sadece üstünde çatısı olan, etrafı dört duvarlarla çevrili bir mekânda olamayacağı, hayatın her alanında verilebileceğini söylemek mümkündür. Ancak genellikle eğitim, fiziki bir mekânda ve bu mekândaki iş ve işleyişleri yönetecek bir idari birim ile birlikte düzenli bir biçimde yürütülmektedir. Bu yüzden eğitim, okullarda alanında uzman öğretmenler ve diğer görevliler tarafından verilmektedir. Yunanca okul 'schole' kelimesinin kökeni 'eğlence' anlamına gelen 'leisure' kavramından gelmektedir ve günümüzün okul deneyiminin bir parçası olan sıkıntı, baskı ve kaygıdan tamamen uzak bir anlam içermektedir (Aydın, 2018). Okulların gerekliliği tartışmaları bir yana eğitimin insanlık için ne kadar gerekli olduğu kaçınılmazdır çünkü okul eğitimin en kritik noktasıdır. Bu nedenle eğitim denilince akla ilk okul gelmektedir (Taymaz, 2003; Demir, 2007; Aydın, 2018).

Eğitim insanı insan yapan bir süreçtir. İnsanın düşünebilen bir varlık olması, eğitilebilir olması, yeni ürün ortaya koyması ve öğrendiklerini başkalarına da öğretebilme yeteneği onu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğidir. İnsan, bu özellikleri eğitimle kazanır, gelişir ve çevresindekileri de geliştirir. Bu nedenle eğitim süreç olarak hem bireyin gelişme ve olgunlaşmasını hem de ait olduğu örgütlerin gelişmesini ve yenileşmesini sağlar (Günay, 2004).

Eğitim hayatın her alanında mümkün olsa da asıl olarak düzenli ve örgütlü biçimde eğitim kurumlarında yapılmaktadır. Okullar çocukların normlarının, değerlerinin, inançlarının paylaşıldığı bir sosyal çevredir. Bu nedenle devlet ve toplum

okulların iyi bir insan, üretici, tüketici ve yurttaş yetiştirmelerini beklemektedir (Taymaz, 2003; Demir, 2007; Aydın, 2018). Başaran (2000) ise okulun eğitsel amacının eğitilen kişilerde daha önceden planlanan davranışları onlara kazandırmak olduğunu belirtmektedir. Toplumun okula yüklediği roller zaman içinde değişse de temel olarak okuldan beklenen roller: okuryazarlığı sağlamak, iyi vatandaş yetiştirmek, dünya vatandaşı olmalarını sağlamak, ülkenin faydası için çalışacak bireyler yetiştirmek, toplumun beklentilerini karşılamak, ülkenin ekonomik kalkınmasını sağlamak, insanlığı yüceltecek kişiler yetiştirmek, toplumdaki anlaşma ve kaynaşmayı sağlamak, yasalara uyan ve etik değerler kazanmış bireyler yetiştirmek, ulusal kültürü aktarmak, entelektüel insan yetiştirmek, bireylere hak ve sorumluluklarını öğretmek, lider yetiştirmek, çevreye karşı yükümlülüklerini fark ettirmek, bireylere meslek kazandırmak, sağlıklı bireyler yetiştirmek, bireylerin sanatsal ve kültürel gelişimini sağlamak, dünyada eşitliği sağlamak, bireylerin kendini gerçekleştirmesine ve yaratıcılığını geliştirmesine yardımcı olmak, arkadaşlık ve sosyal bağ kurma fırsatı sağlamak olarak sıralanmaktadır (Aydın, 2019, 6-12).

Okulun işleyişine bakıldığında, okul çevresinden girdi alan, bir fabrika gibi bunları işleyen ve ürün olarak çevreye çıktı veren toplumsal açık bir sistemdir. Okulun girdilerini öğrenciler, eğitim çalışanları, kullanılan eğitim araç gereçleri ile eğitim teknolojisi oluşturur iken, çıktıları, eğitim hizmeti, eğitsel düşünce ve eğitsel maldır (Başaran, 2000). Çıktıların kaliteli ve amaca yönelik olması için girdilerin aynı hedef doğrultusunda kaliteli biçimde çalışması gerekir. Öğrenciler, yeteneklerine uygun bölümlerde eğitim görmeli, eğitim çalışanları birbirleriyle uyumlu çalışmalı, yöneticiler kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmelidir. Bu unsurlardan herhangi biri uyumsuz olduğunda eğitim hizmeti sağlıklı bir biçimde gerçekleşmeyecektir.

Eğitim kurumlarının ekonomik yönden amacı iletişim ve bilgi teknolojisi alanlarında meydana gelen değişimleri takip edebilen ve değişim sürecinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip bireyleri yetiştirerek ekonomik ve toplumsal kalkınma sürecini gerçekleştirmektir (Kızılluluk, 2007). Diğer bir deyişle eğitimin amacı ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmektir. Bireyler; iyi birer üretici ve tüketici olabilmeyi, tutumlu olmayı ve gelecekte icra edecekleri mesleklerin ihtiyaç duyduğu bilgi birikimini eğitim kurumlarında kazanmaktadırlar (Kurul, 2012). Karakütük (2016) de bir ülkenin ekonomik sisteminin işlemesi için üretken bireylere

ihtiyacı olduğunu bunun da örgün eğitim yoluyla okullarda sağlanabileceğini belirtmektedir.

Her ülkenin temel amaçlarından birisi ekonomik yönünü güçlendirmek ve gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmaktır. Bu amacını gerçekleştirebilmesi için, mal ve hizmet üretiminde kaliteli mal miktarını arttırarak toplumu kalkındırması gerekmektedir. Kalkınma kavramı ise bireylerin yaşam kalitesini arttırmak amacıyla devleti yönetenlerin belli ekonomik ve toplumsal politikalar izleyerek toplumun yapısını değiştirme çalışmalarıdır (Karakütük, 2004, 154). Devletlerin ekonomik hedeflerine ulaşabilmesi için tüketen toplumlardan ziyade üretenlere ihtiyacı vardır.

Eğitim sistemi toplumdaki bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, anayasanın bireylere sunduğu eğitim haklarını kendilerine sunmak ve devletin eğitimden beklentilerini sağlamak için devlet tarafından kurulmuş eğitim kurumları ve okullar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013,74). Türk eğitim sistemi örgütsel yapı açısından incelendiğinde üst sistem, aracı sistem ve alt sistem olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır. Eğitim hizmetini oluşturan okullar alt sistemi, alt sistemler ile üst sistemler arasında bağlantıyı sağlayan il ve ilçe müdürlükleri aracı sistemleri, en tepede bulunan Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ise üst sistemi temsil etmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013).

Türkiye’de eğitimin amacı 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu’nda belirtilmiştir. Buna göre eğitimin amacı her yönüyle gelişimini tamamlamış bireyler yetiştirmek ve bu bireylerin kendilerine en uygun mesleklere sahip olmalarını sağlamak, sonuç olarak iyi bir vatandaş yetiştirmek olarak özetlenebilir. Bu durumda eğitimin sisteminin temel ögesi olan okullar iyi bir yurttaş yetiştiren, her yönüyle gelişimini tamamlayan bireyler yetiştiren ve bireyleri kendilerine en uygun meslek sahibi yapan kurumlardır.

Tarih boyunca insanlar ya birilerini yönetmişler ya da birileri tarafından yönetilmişlerdir. Bu taraflar yönetimle ilgili birçok efsane, kuram veya slogan üretmiş ve bunları yaşatmışlardır. Bunlardan geçerliliğini yitirenler zamanla ayıklanmış ve bilimle beraber gelişmiştir (Bursalıoğlu, 2005). Simon, Smitburgh ve Thompson’a göre (1985) yönetim en geniş anlamıyla, ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapan insan topluluklarının eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Akt. Soydan, 2014). Yönetim genel olarak insan ilişkilerini konu aldığından eğitim yönetimi konusundaki çalışmalar da doğrudan insanı hedef alır.

Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütüncül ele alıp zmlemeyerek birleştirmeyi amaçlayan bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla eğitim yönetimi, okul yönetimini de içerisine alan bir bilim dalı olmaktadır (Bursalıoğlu, 2000). Eğitim yönetimi ve onun alt alanı olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünün, örgütün amaçları ve ülkenin eğitim politikaları doğrultusunda çalışmasını sağlamak ve içinde bulunduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmektir.(Eren, 1991). Yönetim kavramı eğitim yönetimini, eğitim yönetimi kavramı da okul yönetimi kavramlarını içine almaktadır. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan kaynaklar, ayrı ayrı okul düzeylerini incelemekten çok, bütün okulları kapsayan sistemleri araştırır yani ülkenin eğitim sisteminin amacını, yapısını ve görevlerini inceler (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitim yönetiminin kapsamı, okul yönetimine göre daha geniştir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana, yani eğitim kurumu olan okula uygulanmasını konu edinir. Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı birer alandır ve yeterlik alanları birbirinden farklıdır (Taymaz, 2003). Eğitim yöneticileri okullar harici kurumlarda eğitimin genel erevesi ile ilgilenirken okul yöneticileri okullardaki eğitim hizmetlerini yürütür. Okul yönetimi okul müdürü ve müdür yardımcılardan oluştuğu için yönetim bir ekip işidir. Okul müdürünün bu ekibi iyi yönetmesi ve ekibe tecrübelerini, deneyimlerini aktarması gerekmektedir. Eğitim alışanları, geçmişte edindikleri tecrübelerle, okulun sorunlarını çözmede çok değerli unsurlardır. Zaman zaman ortaya çıkan bazı sorunlar bu eğitim çalışanlarının gleri sayesinde başarılı bir biçimde çözülebilir. Bir soruna çözüm seçeneklerini, eğitim çalışanlarından oluşan bir takıma buldurmak ortaya çıkabilecek hataları azaltabilir (Başaran ve ınkır, 2013).

Bir rgt diğer sosyal sistemler gibi bir sosyalizasyon aracı olarak görülebilir (Balcı, 2003). Örgütün dlleri, olumsuz yaptırımları, istediği davranış ve idealler ve yönetim standartları çalışanları günlük işlerini yapmada etkiler ve onların özel yaşamları içine kadar genişler. Bireyler bir örgütte hem kendi hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. Onlar görev yaptığı süre içinde bir işi yetiştirmek zorunda olduklarından etki ve kontrol mekanizmalarına maruz kalırlar. Bu mekanizma yönetim mekanizmasıdır. Okul yönetimleri okulda olup biten her konuyu takip etmekle yükümlüdür. Bu bağlamda okul, eğitim örgütlerinin en önemli yapısını oluşturur. Okul, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu, sonucunda öğrenmenin gerçekleştiği bir yer olarak öğrencinin kişilik gelişimine katkı sunmaktadır. Okullar, dünyanın her yerinde, ister birbirine benzer, isterse birbirinden farklı biçimlerde kurulmuş olsun, temelde

ortak amaç ve işlevlere sahip oldukları görülmektedir. Toplumunokullardan beklediği, onlarınbu amaç ve işlevlerini en üst düzeyde gerçekleştirmesidir (Başaran, 2000). Bu amaçları yerine getirirken en büyük görev yöneticilere düşmektedir.

Yöneticinin örgütü amaçlara göre yaşatmak ve sürdürebilmek için etkili liderlik özelliklerine sahip olması, elinde bulunan kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanabilmesi gerekmektedir. Şişman ve Turan'a (2001) göre liderlik, örgütü iyi yerlere getirecek hedef ve vizyon belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için bir araya getirmeyi içermektedir. Bir yönetici, yönettiği personelin duygu ve düşüncelerini kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirirken, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabiliyorsa liderlik özelliğini taşımış olur. Bursalıoğlu (1994)liderliğin makam ve statüden ziyade kişiliğin ürünü olduğunu vurgulamaktadır. Günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerini taşımadığı ancak bu özelliklere sahip olması gerektiği görüşü hâkimdir. Çünkü bir yöneticinin etkili olmasında liderlik yetenekleri önemli rol oynamaktadır (Şimşek, 2002).

Okul yönetimi önemli ölçüde sorumluluk gerektiren bir iş olduğu kadar oldukça farklı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar, okul ders programlarının hazırlanması, bunların uygulanmasının sağlanması ve denetimi, eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, öğrencilerin kötü kişi ve davranışlardan korunması, disiplin işleri, sınavların yapılması ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesidir. Ayrıca okulun tüm yönleriyle eğitim öğretime hazır hale getirilmesi, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, personelin yönetilmesi ve uygun şekilde yönlendirilmesi, öğrenci velileri ve okul çevresindeki insanlarla olan ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesi olarak sıralanmaktadır. Tüm bunların sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için okulda çalışanların işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Çınkır, 2003). Okulun başarısı veya başarısızlığında okul müdürünün vizyonu, yeteneklerini kullanma becerisi oldukça önemlidir. Her yönüyle kendini geliştirmiş bir okul müdürü, kaliteli bir okul ortamı yaratarak öğretmen ve öğrenci kalitesini olumlu yönde etkilediğinden, böyle bir okul müdürünün hem öğretmen hem de öğrenci başarılarını artırdığı söylemek mümkündür (Gündoğdu, 2017). Başaran (2000) da okulun, hedeflerini gerçekleştirebilen, başarılı bir kurum olmasında okul yönetiminin önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.

Okulları yönetmek, gerginlik yaratan ve insanı yıpratıcı bir iştir: Okul yöneticileri, fiziksel olarak dayanılması zor uzun saatler boyunca çalışırlar. Gerek okulda oldukları zamanlarda gerek diğer zamanlarda problemleri çözmek için sözel

iletişimi seçerler. Zamanlarının çoğunu kişilerin sorunlarını çözmek için onlarla konuşarak geçirirler (Hoy ve Miskel, 2010). Buradaki görev tanımından da anlaşıldığı üzere okul yöneticiliği son derece zahmetli ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Gerek okul müdürü gerek okul müdür yardımcıları eğitim sürecinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesi için yoğun çaba harcamaktadırlar. Zaten yeterince yorucu olan bu süreçte okul yöneticileri birbirleriyle uyumlu çalışmalı ve birbirlerine destek olmalıdır. Özellikle okul müdürleri, göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının işe uyumlarında onlara yardımcı olmalı, yapılan hatalarda yapıcı bir şekilde yol göstermelidirler.

Okul yöneticileri belli bürokratik işleri sürdürmenin yanında, insan ilişkilerine önem veren, geleceğin çağdaş okul yöneticileri olacak yeterlilikte olmalıdırlar. Bu nedenle çağdaş bir okul yöneticisi; liderlik kapasitesi yüksek, etkili iletişim becerisine sahip, ana dili doğru ve güzel bir şekilde kullanabilen, iletişim teknolojileri konusunda bilgili, bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı, eğitimin öneminin farkında olan, felsefe, matematik ve uygarlık tarihi konularında bilgi sahibi, en az bir yabancı dil bilen kişilerden seçilmelidir (Açıkalin, 1998). Eğitim sisteminde meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri takip edemeyen, sistem hakkında yazılan yerli ve yabancı eserleri okuyup değerlendirmeyen, etkili iletişim için gerekli olan dil becerisine sahip olmayan yöneticiler çağdaş yönetici kavramından uzak kalmaktadırlar.

Okul müdürü bir örgütün lideri olarak eğitim ve öğretim sürecinin en önemli bireyidir. Okul örgütlerinin değişim ve gelişmelerinin temelinde bir yönetim biçimi vardır. Okul müdürünün bu yönetim biçiminin, bir liderlik ve önderlik taşıması gereklidir. Okul müdürünün liderlik rollerine sahip olması kadar potansiyel yeni yönetici olan müdür yardımcılarının başarılı olması için gereken rehberliği sağlaması gerekmektedir (Bakioğlu, 2016). Bir kurumda yönetici olmadığına ya da görevini yerine getiremediğinde o kurumda başıboşluk oluşacak, herhangi bir problem durumunda kargaşa çıkacaktır. Okulda bir yöneticinin varlığı, okul çalışanlarına bir güven verdiğinden müdürün okulda olmadığı durumlarda yerine bakacak olan müdür yardımcısının da aynı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Okulda bir öğrencinin başına bir olay geldiğinde ilk aranılacak kişiler okul yöneticileridir.

Bir okul yöneticisinin en önemli görevleri; okulunu etkili, çalışanlarını verimli ve öğrencilerini başarılı kılmaktır (Drucker, 2007). Okul yöneticisinin, etkili bir lider olabilmesi, öğretmenler üzerinde etkili bir öğretimsel liderlik rolü oynamasına bağlıdır (Çelik, 1998). Öğrencilerin başarılı olması öğretmenlerinin etkili eğitim vermesine bağlı olduğundan okul yöneticisi, birlikte çalıştığı öğretmenlerinin ihtiyaçlarını giderebilmeli,

sorunlarına zamanında çözüm bulabilmelidir. Bu şekilde olursa, çalışanlar verimli olacak, öğrenciler de başarıyı yakalayacaklardır. Bu yüzden de okul yöneticisi, insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulun belirlenen amaçlara ulaşmasında önemli becerilere sahip olmak durumundadır. Eğitim yöneticilerinden beklenen sadece bir eğitim lideri olması değil, aynı zamanda görev yaptığı okulu en iyi şekilde yönetmesidir (Hunt, 2012). Toplumun okullardan beklediği de budur. Aileler çocuklarının iyi bir eğitim alması için okula göndermektedirler.

Okullarda karşılaşılan sorunların çözülmesinde ve okuldaki eğitim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde etkili, yaratıcı, ileriye görebilen, bilgi sahibi ve ilkeli yöneticilerin bulunması oldukça önemli bir unsurdur. Bunun sağlanabilmesi için de yöneticilerin etkili bir liderlik sergilemelerine yardımcı olacak özelliklerin tespit edilmesi gereklidir (Cerit, 2007). Balyer (2013)de etkili okulun tesadüfen ve hiçbir çaba sarf edilmeden ortaya çıkan bir kurum olmadığını belirtmektedir. Bu durumun bilinçli bir şekilde yapılan etkinliklerin sonucu olduğunu ve onu bu hale getirenlerin okulu etkili ve verimli bir şekilde işleten yöneticiler olduğunu aktarmaktadır.

Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirme ölçütleri hemen her yıl değiştiği için genel olarak yönetici atamalarında yeterlik sahibi yönetici seçim sistemi fazla güven vermemektedir. Yavuzer (2014), 1978 yılından 2014 yılına kadar yayımlanan 13 yönetmeliği incelemiş ve MEB’in yönetici atama ve seçme konusunda bir standart oluşturamadığını ve bunun yanı sıra birçok ölçütün neredeyse her yönetmelikte değiştiğini tespit etmiştir. Bu nedenle alan, mevzuat bilgisi ve iletişim becerilerinden yoksun kişilerin yönetime geçmesi ile okullarda problemler kaçınılmaz olmaktadır. Okullarda okul yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerde aranılan şartlar genel olarak şu şekilde düzenlenmiştir. Üniversite mezunu olmak, öğretmenlik ve devlet memurluğu adaylığı kalkmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl çalışmış olmak, son üç yıldaki sicil notu ortalamasının olumlu olması ve ayrıca bu süre içinde yöneticilik görevinin bir adli veya idari soruşturma ile üzerinden alınmamış olmasıdır. Ayrıca zorunlu çalışma yükümlülüğü taşımayan yerlere atanmak için bu yükümlülüğün tamamlanmış veya özür durumundan dolayı ertelenmiş olması, yapılacak seçme sınavında başarılı olma şartı aranmaktadır (MEB, 2010). Okulu amaçlarına uygun olarak devamını sağlamak, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanmakla mümkün olmaktadır. Okul yöneticisinin bunu sağlayabilmesi için, okul yönetimi kavramını ve süreçlerini iyi bilmesi, bu alanda eğitim almış olması gerekmektedir. Yönetici atama kriterlerinde bu yönde eğitim almış olma seçeneği

olmadığı için göreve yeni başlayan yöneticiler göreve uyumda zorluk yaşamaktadırlar. Cemaloğlu (2005), okulun yönetilebilmesi için güçlü iletişim becerisine, liderliğe, yönetim bilgisine ihtiyaç olduğunu, bu özelliklere sahip yöneticilerin eğitilmesi, istihdam edilmesi ve seçilmesinin önemli olduğunu vurgular. Sayan (2018) yapmış olduğu araştırmada, tüm ülkelerde yönetici olarak atanabilmek için en başta öğretmen olarak çalışmış olmak gerektiğini belirtmiştir. Buna ilave olarak bazı ülkelerde özel şartlar arandığını belirten Sayan (2018) Amerika’da yönetici olarak atanabilmek için yönetim alanında yüksek lisans yapmış olmanın, İngiltere’de yönetici seçme sınavını geçtikten sonra stajyer liderlik eğitimi alınmasının, Fransa’da ise yönetici olmadan önce üç aylık bir eğitim almanın gerekliliğini vurgulamıştır. Araştırmaların da desteklediği üzere Polonya, İspanya, Finlandiya gibi birçok ülkede yönetici adaylarının atanmadan önce eğitim alması gerekirken İtalya ve Litvanya’da eğitimler atandıktan sonra gerçekleşmektedir (EURODICE, 2005). Buna göre yöneticilik sürecinde bir şekilde eğitim alınması gerektiğinden bu işin profesyonel bir meslek olarak görülmesi gerekmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Okul yöneticilerinin, okulu hedeflerine ulaştırmak için kendisini geliştirerek yönetim konusundaki tüm yeteneklerini açığa çıkarması ve bu yetenekleri kullanarak yönetim süreçlerini iyi kullanmaları gerekir. Yönetimde karar süreci, ortaya çıkan birtakım sorunlarla başlar ve yöneticiler bu sorunları ortadan kaldırmak için okulda bulunmaktadır. Yönetici sorunlara çözüm arayan ve bu sorunları imkanları ölçüsünde çözebilen ve yerinde kararlar alabilen kişidir. Bu yüzden yöneticilerin, sorunların varlığından şikayet etmelerinin gerekçesi olamaz (Açıkalin, 1998). Okul, öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerden oluşan bir örgüt olduğu için yönetici bu sorunları çözme sürecinde okul müdürü, müdür yardımcılılarıyla koordineli bir biçimde çalışmalıdır. Ekibin sağlıklı bir biçimde çalışması için de ekip üyelerinin bireysel yetenekleri yanında birbirleriyle uyumlu çalışmaları da gerekmektedir. Bu uyumu yönetecek kişi de okul müdürüdür.

Uyumun amacı, insanın kendi içinde ve dış çevresiyle huzurlu bir etkileşim içinde olmasını sağlamak ve kişiliğini sağlıklı kılmaktır. Uyum, insanın kendisi ve çevresiyle uyumunu içerir ve üç boyutu vardır. Bunlar gerçekçilik, yüklenme ve özbenimsemedir. Gerçekçilik, insanın olayları bilimsel bilgiler kullanıp düşünerek değerlendirmesidir. Yüklenme, insanın sorununu çözecek hareketleri yapmayı üstlenmesidir. Özbenimseme ise, insanın kendisiyle ilgili gerçekleri kabullenmesidir. Kendini geliştirmiş bir insanda bu üç boyut dengelidir, bunlardan biri zayıf kaldığında

insan, uyumsuz olur (Başaran, 2008). Etkili okul müdürü, okulu yönetebilmek için içten denetimli olmalı, kararlarını başkalarının etkisi altında kalmadan verebilmelidir. Miner'e göre (1988); insan içten denetimli olduğunda özgürce düşünebilir ve davranışlarını yönetebilir. Başkası tarafından yönetilen insan, içten denetimliye bakarak, yalın bilgileri işlemekte ve öğrenmekte; başkalarına bağlı kalmakta, risk almaktan korkmakta ve az çaba gerektiren işlerde daha başarılı olmaktadır (Akt. Başaran, 2008). Kendi başına karar veremediğinden yüksek riskli işlerde cesurca karar verememekte, büyük işlerde başarı gösterememektedir.

Kişi-örgüt uyumu, örgüte yeni giren kişinin amaçları ve değerlerinin örgütün değerleri ve amaçları arasındaki uyumu ve bu amaç ve değerlerin zamanla birbiri ile benzeşmesi olarak tanımlanmaktadır (Kristof, 1996; Akt. Yılmaz, 2018). Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş yapan bazı kişiler bu yeni göreve uyum sağlamakta zorluk yaşayabilir, bazı çatışmalara girebilirler. Örgütsel ve sosyal yaşamda olmazsa olmaz çatışma kavramı; bireylerin veya grupların gerek kendi içlerinde gerek başkalarıyla; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında yaşanan uyumsuzluklarda karşımıza çıkmaktadır (Pekşen, 2013). Birey ve örgütün sağlıklı bir iletişim kurabildiği, etkin bir etkileşimin olduğu uyum sürecinde bireyin ve örgütün ihtiyaç ve beklentilerinin karşılıklı olarak dengeli şekilde karşılanması gerekmektedir Okul müdürü bu aşamada devreye girerek uyumsuzlukları çözüme göreve yeni başlayan müdür yardımcılarında yol göstermelidir. Uyumsuzluk yaşayan müdür yardımcısının değerleri, örgütle örgütteki kişilerle örtüşmeyebilir. Ancak okul müdürü bu paydaşları ortak bir değerde buluşturmayı başarabilmelidir. Müdür yardımcılarının değerleri ile okulun değerlerinin uyumlu olması halinde müdür yardımcılarının örgüte olan bağlılıkları artacak, okul çalışma ortamında olumlu bir uyum sorunları ortadan kalkacaktır.

Okul yönetimi, okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşur. Müdür yardımcıları okul müdürüne en yakın kişi olduğu için okulun ve okul müdürünün başarılı olmasında etkileri büyüktür. Müdür ve müdür yardımcıları okul yönetiminde işbirliği içinde çalışır ve birbirlerine güvenirlerse sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmuş olurlar. Güven ortamı oluşabilmesi için okul müdürünün müdür yardımcılarının uyum sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmaları, onların mesleki gelişimlerinde ilerlemeleri için katkıda bulunmaları gerekmektedir. Yönetici işinde beş temel faaliyet vardır: Yönetici ilk önce hedefleri koyar, örgütler, motive eder, ölçümler ve kendisi ile birlikte çevresindekileri geliştirir (Drucker, 2012; Akt. Baş, 2016).

Etkili bir okul müdürü öğretmene, öğrencilere, velilere değer verdiği kadar birlikte çalıştığı, alınan kararlarda ortak fikir yürüttüğü müdür yardımcıları ile olan ilişkilerinde samimi ve açık olmalı, onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Bu duruma paternalist yaklaşım denmektedir. Paternalizm, iyi niyetli ve karşılıklı yararlı olma içgüdüğü ile bir kişinin başka kişi ya da tarafın işine, onların iyiliği adına, onları çocuk yerine koyarak müdahale etmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2017). Paternalizm bir yandan yarar gözetirken bir yandan baskı ve zorlama içermektedir. Okul müdürlerinin bu dengeyi koruyabilmesinin detayları ince çizgilerle belirlenmiştir. Birçok okul müdürü aradaki dengeyi koruyamadığından altında çalışan müdür yardımcılarının gereken önemi ve özeni göstermemekte, onları karar verme süreçlerine dahil etmemektedir.

Eğitim yöneticilerinin konu edildiği araştırmaların büyük oranda okul müdürleri üzerine yoğunlaşmış olması ve okul müdürlerinin her türlü etkinliğinde ön planda bulunması okul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi olarak daha geri planda görülmesine yol açmaktadır. Oysa okul müdür yardımcıları mevzuat açısından eğitim yöneticisi olarak tanımlanmaktadırlar. Bu yüzden okul müdürleri için gerekli olan yeterlilikler okul müdür yardımcılarının için de aranmakta, okul müdürlerinin sergilemek durumunda oldukları rol ve davranışlar okul müdür yardımcılarının da beklenmektedir. Tüm bu sorumluluklara rağmen özellikle sınıf öğretmeni iken ilkökul müdür yardımcılığına görevlendirilen öğretmenlerin işe uyumlarında ve mesleki gelişimlerinde onlara destek vermeyen okul müdürleri, onların mesleklerini icra ederken zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bu zorluklar ruhsal olabileceği gibi fiziksel de olabilmektedir.

İnsanlarda görülen uyumsuzluk belirtilerinin bazıları şunlardır: Çok sık ya da düzensiz aralıklarla tuvalete gitme, iştah yitimi, nedensiz yere bulantı duyma, egzama gibi deri hastalıkları, alerji. Bu belirtiler zaman zaman, az çok her insanda görülebilir. Bunlar süregelen uyumsuzluğun belirtileri olur (Başaran, 2008). Bu fiziksel belirtilerin yanında okul müdür yardımcılarının bunalım, kaygı, sinirlilik, yılgı gibi ruhsal belirtiler göstermemesi için özellikle idareciliğin ilk yıllarında okul müdürlerinin desteklerine ihtiyaçları vardır.

Alanyazın taramasında müdür yardımcılarının yönelik çok fazla araştırmaya rastlanmazken araştırmaların daha çok okul müdürlerine yönelik olduğu kanısına varılmış, göreve yeni başlamış müdür yardımcılarının sorunlarını konu alan araştırmaya ise nadiren rastlanılmıştır (Sağiroğlu, 2012). Müdür yardımcılarının yöneticiliği

öğrenmelerinde yalnızlığa terk edildiği ve bu durumun uygulamada bazı sorunlara neden olabileceği düşünülmüş, konuyu araştırma isteği uyandırmıştır. Okul yönetiminde okul müdürü kadar sorumluluğu olan, bürokratik işlerin yanında okul iş ve işleyişinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinde etkin bir biçimde rol oynayan müdür yardımcılarının mesleklerinin ilk yıllarında zorluk yaşamamaları için okul müdürlerinin rollerinin ne olduğunun iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu bakımdan bu araştırmanın problemi; “İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğudur.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde görevli ilkokul müdürlerinin görüşlerine göre:

a) Müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

b) Müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rolleri nelerdir?

2. Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde görevli ilkokul müdür yardımcılarının görüşlerine göre:

a) Müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?

b) Müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rolleri nelerdir?

3. Müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunların çözümü konusunda neler önerilebilir?

Önem

Yöneticilik sorumluluk isteyen riskli bir alandır. Başaran'a (2000) göre yönetimin amacı, aynı amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insanları örgütleyip, onların düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlamak iken Bursalıoğlu'na (1982) göre eğitim yönetiminin amacı, insanları ve bu insanlardan oluşan toplumu her açıdan geliştirmek ve zenginleştirmektir. Bu nedenle insanları aynı amaç doğrultusunda çalıştırabilmek için bu sorumluluğu alan kişilerin kendini geliştirmiş olması gerekmektedir.

Genel olarak okul müdürleri okulun vitrin kısmı denilen görünen tarafta bulunmaktadır. Ancak okuldaki idari ve sosyal işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde arka planda çalışan müdür yardımcılarının katkısı çok önemlidir. Okul müdürü okula gelen misafirleri ağırlarken veya toplantı gibi nedenlerle okul dışında bulunuyorken sistem çarklarının sağlıklı bir biçimde işlemlerini sağlayan güç yine müdür yardımcılarıdır. Müdür yardımcıları okulun öğeleri olan öğrenci, veli ve öğretmenlerle sürekli karşı karşıya geldiğinden bu öğelerin okul işleyişini olumlu bir yönde etkilemeleri için müdür yardımcılarının etkili iletişim becerilerine ve alan bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. İyi bir müdür yardımcısı okula uyum sağlamakta zorluk çeken birinci sınıf öğrencisine, öğretmene iş öğretmeye çalışan veliye, dersine geç giren öğretmene nasıl davranacağını, nasıl tepki vereceğini, bunun gibi krizleri nasıl yönetmesi gerektiğini çok iyi bilmelidir.

Bu çalışmada müdür yardımcılığına görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesinde okul müdürlerinin etkisinin önemi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın okullarda eğitim öğretim işleyişinin daha olumlu bir şekilde yürüyebilmesi için okul müdürlerine kılavuz olacağı, göreve yeni başlayan okul müdür yardımcılarının işe uyumu ve mesleki gelişimlerine yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri getirmek açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda genel olarak okul müdürlerinin kendi kişisel gelişimleri için yapmaları gerekenler dile getirilirken bu çalışmada okul müdürlerinin birlikte çalıştıkları müdür yardımcılarının gelişimleri için ne gibi çalışmalar yapabilecekleri dile getirilmeye çalışılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde görev yapan okul müdürleri ile 2018, 2019 ve 2020 yıllarında görevlendirilmiş müdür yardımcılarının görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu bölümde araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Okul. Bakanlığa bağlı okul müdürü, müdür yardımcısı, öğrenciler ve yardımcı personellerden oluşan eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlardır.

İlkokul. Çocukların okul öncesi eğitiminden sonra başlayacağı 6-10 yaş aralığındaki kız ve erkek çocukların temel eğitimini ve öğretimini sağlamak için devlet tarafından açılan ya da açılmasına izin verilen dört yıllık okuldur.

Okul müdürü. Milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda okulun tüm kaynaklarının etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve bu işlerin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir

Müdür yardımcısı. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda okul müdürüne okul yönetim işlerinde yardımcı olan kişidir.

Uyum. Örgütte çalışanların ve örgüte yeni girenlerin, işin gerektirdiği kuralları, değerleri ve tutumları öğrenme ve bu durumlara alışma süreçleridir.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Eğitim

Eğitim, kişinin kendi yaşantısı yoluyla davranışlarında istenilen yönde değişiklik meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972; Akt. Aydın, 2018). Ayrıca eğitim için gençler ve çocukların sosyal hayatta kendilerine bir yer bulabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve anlayışları kazanıp geliştirmelerine yardımcı olma yani onları terbiye etme de denilebilir (TDK, 1988, 435). Kepenekçi'ye göre (2000) eğitimin amacı aynı şekilde bireylerin içinde yaşadıkları topluma sağlıklı bir şekilde uyum sağlamaları için onlara yardımcı olmaktır.

Çocukları iyi yetiştirmek, onlara olumlu davranışlar ve bilgiler kazandırmak ve sonrasında birer meslek sahibi yapmak önce ailelerin sonra da okulların görevlerindedir. Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlara ulaşabilmesi, toplumsal açık sistem olan ve adına okul denilen kurumların işlevselliğine bağlıdır. Bu bakımdan okulların amaçlarını gerçekleştirmesinin, eğitim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi anlamına geldiği rahatlıkla ifade edilebilir (Köse, 2018). Okulların örgütlenmesi eğitimin diğer kuruluşlarının örgütlenmesinden daha önemlidir. Çünkü eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması okulların iyi örgütlenmesine bağlıdır. Okullar kötü örgütlendiği takdirde eğitim de kötüleşecek ve sistemde daha büyük sorunların baş göstermesine yol açabilecektir (Başaran, 2000). Bu nedenle okulların örgütlenmesi ve yönetilmesi oldukça önemlidir. Okulların etkili bir şekilde yönetilmesi için ise etkili bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim

Yönetim bir yapı olarak örgütün işletilmesi sürecidir. Bu süreçte yönetici; örgütün belirlediği amaçların gerçekleştirilmesinde örgüt içerisindeki madde ve insan

kaynaklarına yol gösterir, onları kullanır ve kontrol eder (Bursalıoğlu, 2002). Akyüz (2000) bu tanıma, işbirliğinin yanında kaynakların etkili bir biçimde kullanılması için izlenecek yöntemleri ve bunların denetlenmesini de eklemektedir.

Yönetimi bir sorun çözme süreci olarak tanımlayan Başaran'a (2000) göre örgütler sürekli olarak sorunlarla yüzleşmektedir. Dolayısıyla da bu sorunu çözecek yönetime de sürekli bir ihtiyaç olduğu açıktır. Yönetim, karar alma, sorun çözme, planlama, örgütleme ve yöneltme (liderlik etme, personelcilik, güdüleme) gibi süreçleri ile örgüte hayat verme süreci olarak da ifade edilmektedir (Balcı, 2020). Bu sebeple yönetimin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi için yönetim süreçleri olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yönetimin başında olan kişilerin yetkinliği, kurumlar için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü iyi bir yönetici olmak için, örgütte bulunan kaynakları olabilecek en iyi şekilde kullanarak, örgütü kurumsal hedeflere ulaştırabilmek gereklidir (Güçlü, 2003, 63). Görüldüğü gibi eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması etkili bir eğitim yönetimi ve yöneticisi ile mümkün olacaktır.

Eğitim Yönetimi

Yönetim kavramı hayatta her zaman karşılaşılan bir kavramdır. Eğitim de düzgün bir şekilde yönetilmeyi gerektirmektedir. Eğitim yönetimi, genel olarak kamu yönetiminin eğitime uygulanmasıdır (Balcı ve Aydın, 2007). Başka bir tanıma göre eğitim yönetimi eğitim sistemi içinde yer alan kurumların yönetimidir. Bu nedenle bu kurumlarda; toplumunun eğitim konusunda ihtiyaçlarını gidermek adına belirlenen hedeflere ulaşabilmek için eldeki kaynakları verimli kullanarak etkili kararlar alınması gerekmektedir (Kaya, 1993). Başaran (1996) da aynı şekilde eğitim yönetiminin amacının eğitim örgütünü etkili yönetmek ve onu sürekli değişen ve gelişen şartlara göre yenilemek olduğunu belirtirken; Taymaz (2003) eğitim yönetimini, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak olduğunu söylemektedir. Yönetimin eğitime uygulanması olarak da ifade edilen eğitim yönetimi, eğitim sistemini bütüncül bir yaklaşımla ele alıp analiz ve sentezlemeyi amaçlar. Eğitim sisteminin felsefesini, değerlerini, amaçlarını, politikalarını, yapı ve görevlerini inceleyerek bunlara dayanan eğitim yöneticisi davranışlarını açıklamaya çalışır (Balcı, 2020). Tanımların ortak ifadelerinde görüldüğü üzere insanların ihtiyaç duyduğu eğitimi kaliteli bir şekilde vermek için sağlıklı ve verimli çalışan bir sistem kurmak önemlidir.

Bunun için eğitim kurumlarının kaynaklarını doğru bir şekilde belirlemeli, onları yönetecek insanlar doğru bir şekilde seçilmelidir.

Bir devletin gelişebilmesi üzerinde yaşayan insanların çalışkanlığına ve üretkenliğine bağlıdır. Eğitim yönetiminin asıl konusu da insanları olumlu yönde geliştirmek olduğu için, yönetimin tüm unsurlarının dikkatli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1982; Başaran, 2006). Yönetim ve eğitim yönetimi kavramları uzun yıllardır incelendiğinden bu kavramların gerektirdiği bilgi ve becerileri eğitim yöneticilerine kazandırmak önemlidir. Başaran'ın (2006) belirttiği üzere bu bilgileri öğretmeden, gerekli eğitimleri vermeden göreve başlayan eğitim yöneticileri, çalıştıkları örgütlerde başarılı olamayacaklardır. Devlet yasalarda tanımlanmış amaç ve ilkeler ışığında insan yetiştirmek için eğitim yönetiminin başındaki yapı taşları olan okul yöneticilerini seçerken, onlara ülkenin geleceğini emanet ettiğini de unutmamalıdır. Bu nedenle etkili bir eğitim sistemi için yeterli, yetenekli okul yöneticileri yetiştirmeli, liyakata ve yeteneğe önem vermelidir. Bunu yapmadığı takdirde yöneticinin yaptığı hatalar eğitim kalitesini, örgütte çalışanların çalışma istekliliğini düşürecek ve bir neslin kötü bir deneyim kazanmasına neden olacaktır. Bu nedenle yönetici seçme sistemi tesadüflere yer bırakmayacak şekilde düzgün planlanmalıdır.

Okul Yönetimi

Okul yönetimi, genel olarak eğitim yönetimi alanının içinde incelenmektedir. Eğitim yönetimi nasıl ki yönetimin eğitim alanına uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanması anlamına gelmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Diğer bir deyişle okullar eğitim sistemi içinde önemli bir yere sahip olduğu için okul yönetimini eğitim yönetiminin bir alt alanı olarak değerlendirmek mümkündür. Eğitim sisteminin düzgün işlemesi için okulların yönetimi tasarlanmış ve düzenlenmiş planlı bir süreç olmalıdır. Çünkü bir yönetici etkili bir okul yönetimini ancak planlama yaparak gerçekleştirebilir (Başaran, 2000).

Örgütsel yapıda,okullar dışındaki merkez ve taşra örgütlerinde görev yapan yöneticiler eğitim yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2003). Okul yönetimleri ise okul müdürü ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Eğer bir okulda, yokluğunda hiçbir işin aksamayacağı, olmayışının okulun amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkisi olmayan birimler, görevler, görevliler varsa, o parçaya okul sistemine ilişkin değildir ya

da okul, bütünlüğünü, sistem özelliğini bir ölçüde yitirmiş; parçaların etkileşimi kaybolmuştur (Açıkalın, 1998). Buna göre okul yöneticileri bir arada çalışırken birbirleriyle uyumlu olmalı, birinin eksikliğinde veya yokluğunda diğeri onun yerini doldurabilmelidir. Eğitim liderlerinin, yapılacak işlerin teknik yönlerini iyi bilmesiyarında insanlarla nasıl verimli bir biçimde çalışılabileceğini ve onların nasıl güdüleneceğini de bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar okulların işleyişi ile ilgili yasa ve yönetmelikleri, yönetim süreçlerinde karşılaşılabileceği uygulamaları, öğretim programlarının içeriği, onların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi konularda da donanımlı olması gerekmektedir (Şişman, 2002).

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bireye yaşantı kazandırmak ve onu geleceğe hazırlamaktır. Eğitim örgütlerinin merkezinde yer alan okulların daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmeleri, başka bir deyişle etkili olabilmeleri çoğunlukla okuldaki etkinliklerin ve eğitim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin etkili olmaları ile mümkündür (Ozulu, 2013).

Okullardaki çok önemsiz denilebilecek etkinlikler bile olası tehlikeler düşünülerek özenli bir şekilde planlanmalıdır. Bu durum yöneticilere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Yönetici ilerde oluşabilecek bütün riskleri göz önünde bulundurmalıdır. Görev dağılımı özenli şekilde yapılmadığı takdirde bu küçük etkinlikler karmaşaya yol açabilecektir. Okul yöneticisinin okuldaki eğitim sürecinde rol oynayan önemli bir etken olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Balcı, 2014). Okullar, kendileri için belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde etkilidirler. Okulların bu amaçları gerçekleştirebilmelerini yani etkili olabilmelerini belirleyen birçok etken bulunmaktadır. Yönetim, yönetici, öğretmen, öğrenci, okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre, eğitim politikaları, eğitim programları, öğretmen yetiştirme sistemi ve diğer birçok etken okul etkililiğinin önemli belirleyicileri olarak sayılabilir. Bu etkenler, sahip oldukları nicelik ve nitelik durumlarına göre eğitimi farklı şekillerde ve düzeylerde etkiler (Köse, 2018). Okulların etkili olabilmesi için de okul yöneticisinin liderlik özellikleri gelişmiş olmalıdır.

Aydın'a göre (2010) yönetimin başarılı olması örgütün başında bulunan yöneticinin başarılı olmasına bağlıdır. Yönetici başarılı olmak için sadece astlarına emir vermemeli, elinde bulunan kaynakları etkili bir şekilde kullanırmayı da bilmelidir. Bu nedenle her örgüt kendi işleyiş şekline uygun yöneticisini seçmektedir. Eğitim

yönetiminde kurumların başına atanmış yöneticiler gelmektedir. Önemli olan unsur ise eğitim yöneticilerinin bu işi yapabilecek yeterlilikte olmasıdır.

Okul yöneticisi, bir eğitim lideri olarak okulda var olan etkenlerin yönetimini sağlayabilecek bazı yeterliklere sahip olmalıdır. Böylece yönetici, okulun havasını daha iyi soluyacak, birtakım ipuçlarını, okulun amaçlarının gerçekleşmesinde etkili bir biçimde kullanabilecektir. Örgütte çeşitli görevleri üstlenen yöneticilerin sahip olması gereken birçok özellik ve yetenek olduğu bilinen bir gerçektir. Başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellik ve yetenekler şunlardır (Bozan, 2001, 21; Akt. Katman, 2010, 4, 5)

- Görevini ilgilendiren konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olma,
- İşleri ve bu işte çalışanları yakından tanıyabilme,
- Tarafsız ve insancıl olabilme,
- Doğru kararları zamanında alabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Sorumluluk sahibi olabilme,
- Demokratik olabilme,
- Grubun birlikte çalışabilmesini sağlayabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme.

Yukarıdaki özelliklerden görüleceği üzere yönetici;bu sorumluluğu taşıyabilecek, tarafsız, hoşgörülü ve cesur bir kişi olmalıdır. Sürekli kararsızlık yaşayan, karar verirken sürekli belli bir kesimin çıkarlarını gözeten yöneticiler örgütte huzursuzluğa neden olacaktır. Bilgili, becerikli bir yönetici, birlikte çalıştığı kişileri iyi tanımalı, grubun birlikte çalışmasını örgütleyebilmeli, karar verme sürecinde demokratik ve tarafsız olmalıdır. Tüm bunları yapabilmek için okul yöneticisinin belli yeterlik alanlarında kendini geliştirmiş olması gerekmektedir. Bu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır (Gürsel, 1997, 98; Akt. Ozulu, 2013):

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, korunması ve bakımlarının zamanında yapılması
- Etkili liderlik davranışlarının gösterilmesi
- Okulu bir işletme gibi düşünerek onun gerektirdiği kurallara göre yönetilmesi,
- Sorumlulukların ve ona eş değer yetkilerin adil şekilde dağıtılması,

- Okulda, huzurlu bir şekilde çalışabilecek ortam yaratılması,
- Okul içi ve dışı iletişim etkinliklerinin yönetilmesi
- Okulda bulunan diğer yöneticilerin, öğretmenlerin, yardımcı personellerin yönetilmesi

Yukarıdaki maddelerden görüldüğü gibi okul yönetimi çok disiplinli bir alandır. Okul müdürü birlikte çalıştığı müdür yardımcılarını ile birlikte öncelikle birlikte çalıştığı kişilerin özellikleri bilmeli ve onlarla etkili bir iletişim içine girmelidirler. Örgütü tanıdıktan sonra okulun kaynaklarını, binasını, gelirini giderini bilmeli ve okulu bir işletme gibi yönetebilmelidir. Devletin kendisine güvenerek teslim ettiği bu kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmelidir. Tüm bunları yaptıktan sonra okulda olumlu bir hava oluşacak, yöneticileri örgütte çalışanların güvenini kazanacaktır. Bu olumlu iklim sayesinde de okuldaki eğitim öğretim faaliyetleri etkili bir şekilde sürdürülecektir. Ayrıca eğitim yöneticisinin eğitim programı hakkında ana bilgilere sahip olma, ders standartlarının oluşturulmasında öğretmenlere destek olma, okuryazarlığın ve konuşmanın anlamını ve değerini bilme, öğretmenlerin kullandığı ölçme-değerlendirme yaklaşım ve tekniklerinin farkında olma, ders içeriğinden haberdar olma, derste etkinliklerde akademik yoğunlaşmayı sağlama, programda yer alan tüm derslere hakim olup ders sürecinde uygulanan etkinliklerinin planlı şekilde yürütülmesini sağlama, bütün konu alanları ve sınıf düzeylerindeki içeriği yatay ve dikey olarak izleme, bilgiye farklı şekillerde ulaşma yollarını izleme gibi yeterliliklere sahip olmasının gerekli olduğu da belirtilmektedir (Gümüşeli, 2014).

Korkmaz (2005) okul müdürünün liderlik deneyimine sahip olmasını, personel gelişimi konusunda deneyimli olmasını, işin gerektirdiklerini alt kademelerden itibaren görebilmek için geçmişinde müdür yardımcılığı görevini yerine getirmiş olmasını ve okulu etkili bir okul haline getirmek için kendini sürekli geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Çünkü bütün sistemlerde olduğu gibi eğitim sisteminde de üst kademe olan kişilerin yetersizliği sistemin sağlıklı bir biçimde işlenmesini engellemektedir.

Buraya kadar tartışılanlar ışığında okul yöneticilerinin belirli yeterliliklere sahip olmasının oldukça önemli olduğu açıktır. Ancak belirtilen bu nitelikler Türkiye’de yönetici atamalarında göz ardı edilmektedir. İnsan ilişkilerinde yetersiz, liderlik ve yöneticilik alanlarında herhangi bir eğitim almamış, yöneticiliğin ilk basamağı olan müdür yardımcılığını hiç yerine getirmemiş, tecrübesiz okul müdürleri, yapılan eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Korkmaz, 2005). Yıldırım ve Aslan (2008) yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için yönetim

kavram ve kuramlarının yanında insan ilişkileri konusunda dayeterli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin beden dilini ve iletişim tekniklerini etkili kullanmaları, sorunlara anında müdahale becerilerinin olması, çalışanların iş doyumunu yükseltmek için ödül ve yaptırım sistemlerini tarafsız bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde birtakım kriterler göz önünde bulundurulmalıdır.

Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için Çelik (2001) şu önerileri getirmektedir:

1. Okullara yönetici olarak atanabilmek için Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış olma şartı getirilmelidir. Bu sebeple bu alandaki tezsiz yüksek lisans programları da yaygın hale getirilmelidir.

2. Okul yöneticisi yetiştirmeyi amaçlayan lisansüstü eğitim programları, hem ülkenin ihtiyaçları hem de dünya koşulları göz önünde tutularak yeniden düzenlenmelidir.

3. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik eğitim programlarında eğitimsel liderlik, vizyon geliştirme ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi konuların ağırlığı artırılmalıdır.

Turhan ve Yaraş (2013) da yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin yüksek lisans eğitim sürecinde öğrendikleri bilgilerin uygulamada karşılaştıkları durumlarla benzerlik gösterdiği ve bu bilgileri çalıştıkları okullarda uygulamaya geçirebildikleri sonucuna ulaşılmışlardır. Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce aldıkları eğitimin ne kadar önemli olduğu bu araştırmalarda görülmektedir.

Çalışanın yaptığı iş konusunda yeterli olması onun bu konuda profesyonel olduğunu yani o işte meslek sahibi olduğunu ifade etmektedir. Profesyonel kişi, görevin gerektirdiği mesleksel bilgileri ve değerleri özel bir eğitim süreci ve tecrübe ile kazanmaktadır. Eğitim kurumlarının farklılığı, kişilerin daha fazla uzmanlık bilgisine sahip olması, meslek değerleri tarafından daha fazla etkilenmesi ve birbirleriyle daha etkili bir etkileşimde bulunmasından kaynaklanır (Köse, 2008). Bursalıoğlu'na (2005) göre eğitim yöneticiliğin meslek haline gelmesinin önündeki en büyük engel, yöneticilik ile öğretmenlik görev ve değerlerinin birbiriyle karıştırılmasıdır. Bu durum, yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişilere öğretmen gibi davranmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin öğretmenlik ve yöneticilik rollerini aynı anda oynamaya çalışmasına yol açmıştır. Okul ortamında bu rollerin birbiriyle çakıştığı durumlarda

meydana gelen sorunlar, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta, hangi rolü oynaması gerektiği konusunda kafa karışıklığına neden olmakta ve onun zamanla yıpranmasına neden olmaktadır. Bu durumu şu şekilde özetlemek gerekirse, okul yöneticisi olmanın ilk koşulu öğretmen olmaktır. Üniversitede öğretmen olmak için eğitilen birey okul yöneticisi olarak görevlendirildiğinde birçok yöneticilik becerisini edinmeden işe başlayacaktır. Okul yöneticisi olarak görevlendirmesinin sona ermesinde tekrar öğretmenliğe döneceğini bilen yönetici, olması gereken liderlik vasıflarını yeterince sergileyemeyecektir. Bunun önüne geçmek için öğretmen ve yönetici yetiştiren programların birbirinden ayrılması gerekmekte, okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin önünün açılması gerekmektedir.

Okul yaşayan, nefes alan ve sürekli aktif bir olgu olduğu için takip edilmesi gereken birçok alan vardır. Yönetimin amacı eğitim sürecinde ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmaktır. Müdürler bu sorumluluğu bilerek göreve geldikleri için okullarındaki sorunlardan yakınmaları anlamsızdır. Okul müdürü bu sorunları çözerken birlikte çalıştığı kişilerin etkili olabilmesi için onlara birtakım yetkiler vermelidir. Demokratik okul yönetiminde, ilgili herkesin karar sürecine katılması gerekmektedir. Alınacak kararlardan etkilenecek kişilerin bu sürece dâhil olması, fikirlerini rahatça ifade edebilecek ortamların olması, alınan kararların sahiplenmesini sağlayacağı gibi onların uygulanmasını da kolaylaştıracak ve ilerde çıkabilecek itirazları da azaltacaktır (Memduhoğlu, 2011). Merkeziyetçi yapıdaki örgüt ve yönetim yapılarında yetkilerin çoğu üst yöneticide toplanmaktadır. Buna karşılık karar yetkilerinin kararın alınması gereken hiyerarşik düzeye verilmesi olarak tanımlanan yerinden yönetim, devredilmiş yetkileri simgeler (Açıkalin, 1998). Bu nedenle yönetimle ilgili kararlar alınırken okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşleri dikkate alınmalıdır. Böylelikle okul müdürü etkili kararlar alarak çalışanlarını etkileyebilecektir. Çalışanları etkileme becerisi, yöneticinin iletişim yeteneği ile yakından ilgilidir. Bu anlamda yöneticilerin iletişim becerileri, yönetim süreçleri, çeşitli motivasyon teorileri, liderlik özellikleri ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Memduhoğlu, 2011).

Okulu yöneten okul müdürleridir. Bunun yanı sıra, okulların öğrenci sayılarının çokluğuna göre okul müdürüne ilave olarak müdür yardımcıları görev yapmaktadır. Okul müdürü yasa ve yönetmeliklerin kendisine sağlamış olduğu yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve bu girdilerin okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü okulun her türlü kaynaklarının sağlanması, bunların yerli yerinde kullanılması, eğitim ve

öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda çalışanlar arasında işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması ve zaman zaman ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır. Okul müdürü bunları gerçekleştirirken okul içi ve okul dışı güç ve beklentileri dikkate almak durumundadır (Balcı, 2014, 118). Öğretmenlerin, eğitici kadrosunda bulunmayan çalışanların, velilerin ve öğrencilerin beklentilerini önemsemeyen bir okul müdürü onların desteğini yanında hissetmekten ziyade onları karşısında, sorun çıkaranlar grubunda görecektir.

Dünyada Okul Yöneticiliği

Bazı ülkelerdeki okul müdürü atama modellerine bakıldığında, dünyadaki eğilimin aksine Japonya'da okul yöneticilerinin öğretimsel konularla çok fazla ilgilenmedikleri görülmektedir. Bu ülkede okul yöneticileri zamanının büyük bir kısmını yönetsel faaliyetler ve okulun günlük işleyişi kapsamında sürdürülmesi için yapılan standart işlerle geçirmektedir. Bu nedenle okul müdürlüğüne atanmak, sınıfta gerçekleştirilen öğretim işini başka bir alanda sürdürmekten ziyade, öğretmenlik kariyerini bir kenara bırakarak bambaşka bir mesleğe yönelmek gibi görülmektedir (Bjork, 2000). Bu durumun Türkiye'de de aynı şekilde olduğunu söylemek mümkündür.

İngiltere'de okul yöneticileri öğretim sorumluluğundan tamamen ya da kısmen muaf tutulabilmektedir. Bu durum okulun öğrenci sayısına ve dolayısıyla iş yüküne bağlı olarak değişmektedir. Örneğin 14 ve daha fazla sınıfı bulunan bir okulda okul müdürü öğretim sorumluluğundan tamamen muaftır. Bu okullarda okul yöneticisi, diğer okul ve kurumlarla ve velilerle ilişkilerin düzenlenmesinden, öğretmenlerin koordine edilmesinden ve denetlenmesinden sorumludur (Eurodice, 2005). Görüldüğü gibi okul yöneticilerin beklenen rol ve sorumluluklar ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir. 1990'lı yıllara kadar okulun başarısı okul yöneticilerinin, öğretmenler, veliler ve öğrencilerle birlikte paylaştıkları bir sorumluluk alanı olarak görülmekte iken günümüzde okul ve öğrenci başarısı okul müdürün omuzlarına yüklenmiş durumdadır. Okul müdürüne yetkilerinden çok sorumluluk veren sistem, müdürlerin omuzlarına kaldıramayacakları derecede yük yüklemiştir. Bu durumlara eski zamanlarda hakim olan yönetici anlayışının cevap veremeyeceği açıktır (Korkmaz, 2005).

Türkiye’de Okul Yöneticiliği

Türk Eğitim Sisteminde uzun bir süre eğitim yöneticiliğine geçişlerde “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışının hâkim olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle okul müdürleri, öğretmenler arasından seçilir. Bu anlayışın bir neticesi olarak okullardaki müdür yardımcılığına ve diğer yönetim pozisyonlarına atama yapılırken öğretmenler arasında herhangi bir seçme kriteri olmaksızın ve hazırlayıcı eğitim verilmeden büyük oranda da kayırmacılıkla atamaların yapıldığını söylemek mümkündür. Son yıllarda mülakat süreci ile yapılan seçme işleminden sonra sınavla seçme yöntemi daha objektif ve adil bir yol olsa da her tür okul müdürlüğü için en başta olması gereken, "müdürün öğretmen olmasıdır" (Altınışık, 1995). 2018 yılında çıkarılan Yönetici Atama Yönetmeliğine göre ise yönetici atamada kriterlerin en önemlisi kişinin bulunduğu okulda okutabileceği bir dersin olmasıdır. Buradan kişinin mezun olduğu alanın belirleyici unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’de, yönetici yetiştirme sürecine bakıldığında, 1962 tarihli Merkezi Hükümet Araştırma Raporu ve VII. Millî Eğitim Şurası kararları, okul yöneticilerinin öğretmenlerden farklı eğitim programlarıyla yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayan ilk ciddi çalışmadır. Bu tarihten sonra kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi (şimdiki adıyla Eğitim Bilimleri Fakültesi) ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü bünyesinde verilen eğitim programları, okul yöneticilerinin yetiştirilebileceği önemli kaynaklar olmuştur. Bu programlardan en önemlilerinden biri olan Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans programları 1997’de Yüksek Öğretim Kurumu’nun yeniden yapılanması çalışmaları sırasında kapatılmıştır. Lisansüstü düzeyde alınan eğitim ise kişilerin tercihinin bırakılmıştır (Çelenk, 2002; Çelik, 2002; Akt. Akın, 2002)

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversiteler tarafından sabit bir program takip edilmemektedir. Yani, yönetici yetiştirme amacıyla kurulan fakültelerin takip ettikleri programlar içerik açısından farklılıklar içermektedir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde MEB ile Üniversiteler arasında işbirliği konusunda bir eksiklik bulunmaktadır. Ortak biçimde hazırlanmamış ve okul yaşantısına yönelik olmayan müdür hazırlama programları bir okul müdürünün iş yerinde karşılaşılabileceği olası durumlara cevap verememekte, sorunların çözülebilmesinde etkili olamamaktadır (Korkmaz, 2005).

2009 yılında çıkarılan ve son olarak 8 Ağustos 2011’de güncellenen yönetmelikle eğitim kurumları yöneticiliği beş kademeye ayrılmıştır. Buna göre; ilk üç

sırada sırasıyla A, B ve C tipi eğitim kurumu müdürlüğü, dördüncü sırada müdür baş yardımcılığı son olarak da müdür yardımcılığı bulunmaktadır. Yönetici olarak atanacaklarda aranan genel şartlar ise ilgili yönetmelikte şu şekilde belirtilmiştir (MEB, 2018):

- a) Yükseköğrenim eğitimi almış olmak,
- b) Öğretmenlik ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Yöneticilik görevleri dâhil olmak üzere, en az üç yıl öğretmenlikte görev yapmış olmak,
- d) Atanacağı okulda öğretmenlik yapabilmesi yani okulda okutabileceği dersin bulunması
- e) Son üç yıl içinde hakkında verilen soruşturma kararı gereği yöneticilik görevinden alınmamış olmak,
- f) Zorunlu çalışma yükümlülüğü ile ilgili engeli bulunmamak ve
- g) Düzenlenen seçme sınavında başarılı olmak.

Ayrıca yönetmelikte C tipi eğitim kurumuna atanabilmek için en az 1, B tipine atanabilmek için 2 ve A tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacakların en az 3 yıl yöneticilik geçmişinin olması gerektiği belirtilmektedir. Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında bu süreler birer yıl daha eklenmektedir. Bunun yanında, müdür başyardımcılığı görevine atanmak için de en az bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olma şartı bulunmaktadır (MEB, 2018).

Yönetmeliğe göre müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranan özel şartlara bakıldığında;

MADDE 7 – (1) Müdür yardımcısı olabilmek için verilen ifadelerden en az birini karşılamak gereklidir.

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

(2) Bir okulda dört yıl müdür yardımcısı olarak çalıştıktan sonra aynı okulda tekrar çalışmak isteyenlere, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucu belirlenen puana dört puan daha ilave edilir.

Buna göre müdür yardımcılığı sınavına girebilmek için birinci kriter en az iki yıl öğretmenlik yapmış olmaktır. Okulun yapısını, işleyişini, öğrenci, veli gibi unsurları tanımadan müdür yardımcılığı yapmak yönetmelikte öngörülme de günümüzde birleştirilmiş sınıflı okullarda tek başına çalışan müdür yetkili öğretmenlerin varlığı da

bilinen bir gerçektir. Okulun hem müdürü hem öğretmeni olarak görev yapmış olan müdür yetkili öğretmenler müdür yardımcılığına direkt olarak başvurabilmektedir.

Yöneticileri seçmek için düzenlenen sınavın şartlarına bakıldığında; Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde ilk şart olarak; “Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak,” hükmü yer almaktadır.

a) Buna göre sınava başvurabilmek için öncelikle MEB’de öğretmen olarak görev yapıyor olmak gerekmektedir. MEB’de öğretmen olmayan adayların başvuruları kabul edilmeyecektir.

b) Yönetici olarak görevlendirme şartlarını taşıyan öğretmenler ve müdür yardımcıları yazılı sınava başvuruda bulunabilecektir.

c) Hâlen yönetici olarak görev yapanlar da istedikleri takdirde, yazılı sınav puanını, üç yıl olan geçerlik süresi içinde kullanmak üzere yazılı sınava başvuruda bulunabilecektir.

d) Başvuru koşullarını taşımayan adaylardan sınava alınanlar tespit edildiği takdirde, sınava girip başarılı olsa bile sözlü sınava yani mülakata çağrılmayacak, gözden kaçıp, görevlendirmeleri yapılmış olsa dahi iptal edilecektir.

Sınavda adaylara çoktan seçmeli 80 sorudan oluşan bir test uygulanmaktadır.

Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları şunlardır:

- a) Genel yetenek ve genel kültür: %35
- b) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10
- c) Değerler eğitimi: %5
- d) Eğitim ve öğretimde etik: %5
- e) Eğitim bilimleri: %35
- f) Mevzuat: %10

Mevzuattan kasıt; T.C. Anayasası, 05.01.1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. 14.06.1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 01.11.1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun. 02.12.1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun. 25.6.2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu. 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10.06.1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunudur.

Eski ve yeni yönetmelikler karşılaştırılacak olduğunda, eski yönetmeliğe göre; Genel Kültür, Okul Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Türkçe Dilbilgisi konuları eşit

dağılımla %30 oranında etkili iken yeni yönetmelikte bu konular genel kültür ve genel yetenek alanında birleştirilerek etkisi %35 oranına çıkartılmıştır. Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %10 oranında etki ile aynı kalmıştır. Eski yönetmelikte %5 oranında etki ile yer alan Resmi yazışma kuralları ve protokol kuralları yeni yönetmeliğe eklenmemiştir. Değerler eğitimi: %5, Eğitim ve öğretimde etik: %5 etkisi ile yeni yönetmelikte aynı kalmıştır. Eski yönetmelikte %5 oranında etki ile yer alan Yaşam becerileri ve sosyal etkinlikler yeni yönetmelikten çıkarılmıştır.

Eski yönetmelikte olmayan eğitim bilimleri: %35 oran ile yeni yönetmeliğe eklenmiştir. Mevzuata ise eskisinden farklı olarak Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin MEB başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler eklenmiştir. Yine bu yönetmelik ile birlikte müdür ve müdür yardımcısı görevlendirmelerinde yazılı sınav ağırlığı %60'dan %80'e arttırılarak; sözlü sınav ağırlığı %20'ye düşürülmüştür. Bu durum yazılı sınava verilen önemin arttığını göstermektedir.

Yöneticilerin çalışma sürelerinde de belirli şartlar bulunmaktadır. Yöneticiler bulunduğu kurumda (a) dört yıllığına görevlendirilmiş olup, (b) aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle çalışamayacağı belirtilmektedir. Ayrıca (c) buldukları eğitim kurumunda dört yıldan çok, sekiz yıldan az çalışan müdür veya müdür yardımcılarında aynı eğitim kurumuna tekrar görevlendirilenler, sekiz yılın dolduğu tarih itibariyle bu yönetmelikte öngörüldüğü şekilde görevden alınacağı ifade edilmektedir.

Yöneticilikleri yukarıda belirtilen şartların (a) ve (b) seçeneklerinde belirtilen şartlara göre sona erenler, kadrolarının bulunduğu okullarda alanlarında boş kadro olması ve kişilerin de istemeleri halinde aynı okula atanırlar. Aksi durumda ise öncelikli olarak kadrolarının bulunduğu ilçe içerisinde değerlendirilirler, ilçe içerisinde durumlarına uygun kadro bulunmaması halinde ise il içerisinde istekleri de dikkate alınarak alanlarında açık norm kadro bulunan eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği atamaları ile ilgili olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından bazı yönetmelikler hazırlanmış ise de eğitim ve okul yöneticiliği, uzun bir süre MEB tarafından bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş, dolayısıyla yönetici yetiştirme konusunda da ciddi bir çalışma olmamıştır (Şişman, 2002). Soydan'ın yapmış olduğu araştırmaya göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu okul yöneticisi görevlendirme sistemini objektiflik ve liyakat açısından

sorunlu bulmaktadır (Soydan, 2018). Son yıllarda MEB yönetici seçme şartlarını daha objektif hale getirmek için sınav sistemini ön plana çıkarmıştır. Sınavların da daha profesyonel biçimde yapılması için bu yetkiyi Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı'na (ÖSYM) vermiştir. Böylelikle mülakat kavramının üstündeki kara örtüyü kaldırıp sınavda başarılı olanların yönetici olmalarını sağlayarak daha fazla liyakat sahibi kişilerin yönetici olmasını amaçlamıştır.

Türkiye'de resmi okul yöneticilerinin, okul personelini, müdür yardımcılarını ve öğretmenlerini seçme yetkileri yoktur. Çünkü müdür de dâhil olmak üzere okulda bütün çalışan insanlar, bu görevlere atanarak gelmişlerdir (Şişman, 2002). Öğretmenler sadece Kamu Personeli Seçme Sınavında aldıkları puanla atanırken yönetici atamalarında daha fazla puan türü bulunmaktadır. Yönetici seçiminde; müdür yardımcılığı ve müdürlük için yapılan sınavlardan alınan puan yanında; yüksek lisans eğitimi, alınan başarı belgeleri ve cezalar, yöneticilik ve öğretmenlik hizmet süreleri ve diğer bazı ek puanlar da değerlendirmeye alınmaktadır (Akın, 2002). Bu durumda alınan başarı belgeleri il içinde ilçeler arasında çok fazla değişiklik gösterdiği için adaletsiz durumlara yol açabilmektedir. Kimi ilçelerde başarı belgeleri bonkör bir şekilde dağıtılıyor iken kimi ilçelerde ise daha az verilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için öğretmenlere ve yöneticilere verilen başarı belgelerinde ortak bir uygulama kriteri belirlenmelidir. Konan'ın (2017) sunduğu öneriye göre eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı okul müdür yardımcılığı olmalıdır. Müdür yardımcıları seçilirken öncelikle sınav sistemi uygulanmalı, sınavın içeriğinin de en az %50'sini alanla ilgili sorular oluşturmalıdır. Öğretmenlerin yöneticilik sınavına (müdür yardımcılığı için) başvurabilmesi için meslekte en az beş yıl çalışmış olma şartı aranmalıdır. Atanan müdür yardımcıları en az üç yıl çalıştıktan ve okul yöneticisi yetiştirme programını başarıyla tamamladıktan sonra okul müdürlüğüne terfi etmeleri sağlanmalıdır. Bunun yanıdamüdürlüğe seçilmeden önce adayların özgeçmişi, almış oldukları başarı belgeleri, yayınlamış oldukları akademik yayınlar ve referans mektupları dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir.

Okul Yöneticilerinin Nitelikleri

Okul müdürünün yerine getirmesi gereken birçok görev ve sorumluluk vardır. Bir okul müdürünün, okulun personel ve maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerli yerinde verimli bir biçimde kullanılması, tüm eğitsel etkinliklerin planlanması, denetlenmesi, okulda sıcak bir ortamın yaratılması, okulda karşılaşılan her

tür sorunun çözülmesi gibi görevleri vardır (Memduhoğlu, 2011). Güçlüol (1985), okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otoritenin önemli simgesi ve gücü elinde bulunduran kişi olarak tanımlamaktadır. Özellikle okul dışındakiler sürekli olarak, okul müdürünün ne yapması gerektiğini düşünür ve onun okulla ilgili birçok şey yapmasını bekler. Ancak bir okul müdürünün yetkilerinin neler olduğunu ve onun neleri yapip neleri yapamayacağını hesaba katmazlar (Açıkalın, 1998). Okul müdürü her ne kadar okulun yasal lideri olsa da bir okul müdürünün lider olarak nitelendirilebilmesi için birlikte çalıştığı kişilerin onu lider olarak görmesi gerekmektedir. Çünkü bir kişinin liderliğini anlamanın en iyi yolu onun düşünceleri yolunda giden olup olmadığına bakmaktır. Altında çalışanlar onu izlemez, lider olarak görmezse, o okul müdürüne lider denemez. Ne kadar izlemek kelimesi peşinden gitmek olarak algılansa da liderlikte lider-izleyen arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Lider hem bir grubun önünde giden, yol gösterendir hem de grubun arkasından giderek grubu çekip çevirendir (Karip, 1998).

Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde ilk hareket noktası okullardır. Çözümün okullardan başlaması için de onun başında olan okul müdürlerinin becerilerinin geliştirilmesi ilk hedef olarak görülmelidir. Bu becerilerin içinde en önemlisi olan etkili iletişim sağlayabilmek için yöneticinin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Buna göre yöneticiler öncelikle duygu, düşünce ve fikirlerini rahat ve etkili olarak ifade edebilmeli, sabırlı olmalı, dışa dönük bir kişiliğe sahip olmalıdır. Ayrıca örgütte görev yapan tüm kişiler görüş ve beklentilerini yöneticisine açıkça ifade edebilmelidir. Bunun yanında Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve paylaşımcı olmalı, yeri geldiğinde kendisini çalışanın yerine koyabilmelidir. Çünkü empati kurmak çalışanların performansının yükselmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlara karşı duyarlı ve saygılı olmalı, onları eleştirirken özenli dil kullanma, yönetim alanında yeterli bilgiye sahip olma ve bu bilgileri onlara iyi bir şekilde aktarma, çalışanların güvenini kazanmak da etkili bir iletişim açısından sahip olunması gereken özellikler arasındadır (Nelson ve Quick, 1997, 227- 229).

Geçmişte, Konfiçyüs etkili bir yönetici olmak için beş iyi kuralı uygulayıp dört kötü kuraldan uzak durulması gerektiğini belirtmiştir (Arslanbenzer, 1999, 183; Akt. Asar, 2014):

Konfiçyüs' a göre beş iyi kural, kamu malını sarf etmeden faydalı olmak, tatminsizlik doğurmadan hizmetleri yapmak, ihtiraslara boğulmamak, kimseyi aşağılamadan yücelik göstermek ve kimseyi korkutmadan verdiği emirleri

yürütmektir. Dört kötü şey ise; insanlara vazifelerini öğretmeden onları ölüme yollamak ki buna gaddarlık denir. Hiçbir uyarı yapmadan işlerin tamamlanmasını beklemek; buna da baskı denir. Emirlerin sırasını bildirmeden hemen yapmalarını istemek; buna hırsızlık ya da gasp denir ve insanları ödüllendirirken hasis yani cimri davranmak, buna da işgüzarlık denir.

Kısacası; bir yöneticinin etkili olabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle yöneticinin her konuda kendini geliştirmiş olması gerekir. Öğretmenleri işte tutabilme gücü olarak da ifade edilebilen yeterlik kaynağı için birlikte çalışan kişilerin istek ilgi ve ihtiyaçlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu şekilde yöneticiler, kurumsal açıdan yaşamlarını devam ettirebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek için öncelikle öğretmenlerin ve tüm kurumun beklentilerini karşılayarak onları eğitimin içinde tutabilir ve göreve bağlı olmalarını sağlayabilir. Okul müdürlerinin etkili öğretim lideri olarak görev yapmaları ancak bu alanda yetiştirilmeleri ile olanaklı olabilir. Altında çalışanlara görev ve sorumluluklarını belirtmeden, işi öğretmeden onları sahaya sürmek, yüzme bilmeyen birini denize atmak gibi olacaktır. Bu nedenle okulların etkili olarak işlemesini sağlamak büyük ölçüde nitelikli okul müdürü seçme, yetiştirme, atama politikalarının oluşturulmasına ve sürdürülmesine bağlıdır (Asar, 2014).

İnsanoğlunun yaratılış özelliklerine bağlı olarak en başarılı okul yöneticilerinin de yetersiz olduğu konular olabilir. Kendini gerçekleştirmiş okul müdürü, bu yetersizliklerin bilincinde olan, bu durumu kabullenebilen yöneticidir. Okulların değişim sürecinde gerekli liderlik işlevlerini sadece liderlik kapasitesi yüksek olan okul müdürleri yerine getirebilecektir. Ancak, okulda çıkan sorunlardan rahatsızlık duymayan, kendi liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin yanlış algı ve güvensizlik duygusu içinde olan okul müdürleri değişim ve gelişimin önünde büyük bir engel olabilir. Müdür yardımcılarının değerlendirmelerine göre müdürler daha çok ortaya çıkan sorunları çözme üzerinde yoğunlaşmakta ve normal işleyişi korumakla meşgul olmaktadır. Bir şeylerin yanlış gittiğini genelde müdür yardımcılarını fark edip olaylara müdahale etmekte iken müdürler sorun çıkmasını düşüncesiyle onları görmezden gelebilmektedirler (Karip, 1998). Bazı müdürler de eleman yetersizliğinin, toplantıların gereksiz uzamasının, bir anda birden çok iş yapmak durumunda kalmalarının, fiziksel ve zihinsel yorgunluğun, habersiz gelen ziyaretçilerin, çok zamanlarını aldığını ve bu nedenle olayları takip etmelerinin zorlaştığını belirtmişlerdir (Aksoy, 1993). Sonuçta da okulda ortaya çıkan problemlerin takibi ve çözümü büyük ölçüde müdür yardımcılarında kalmaktadır.

Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları

Okul, müdür tarafından yönetilir, mevzuat yetki ve sorumluluğu ona vermiştir. Müdürün okuldaki bütün işlere tek başına yetişmesi mümkün olmadığından, bazı görevleri müdür adına yardımcılarını yürütür (Akın, 2002). Okul müdürlerinin, yönetimle ilgili iş ve işlemlerini yerine getirirken bunun yanında diğer görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken en büyük desteği birlikte daha çok vakit geçirdiği ekip arkadaşı olan okul müdür yardımcılarında alması beklenmektedir (Konan, 2017). Eğitim yöneticilerinin konu edildiği araştırmaların büyük oranda okul müdürleri üzerine yoğunlaşmış olması ve uygulamada da eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerinin ön planda bulunması okul müdür yardımcılarının eğitim yöneticisi olarak daha geri planda görüldükleri şeklinde bir yorumlama yapmayı zorunlu kılmaktadır. Oysa okul müdür yardımcılarını mevzuat açısından eğitim yöneticisi olarak tanımlanmaktadırlar. Ayrıca okul müdür yardımcılarını, okul müdürlerinin sorumlu oldukları alanlarla ilgili olarak okula yönetime yardımcı olmakta, görev alanlarıyla ilgili olarak müdür adına yönetim görevini yerine getirmektedirler (Köse, 2018).

Okul yönetimi veya liderliği dendiğinde insanların aklına ilk olarak okul müdürü gelmektedir. Genel olarak, müdür yardımcılarını okullarda kendilerinden yeterince istifade edilemeyen kaynak olarak görülmüş, “unutulan insan” (Glanz, 1994, 283) ve “heba edilmiş eğitim kaynağı” (Harvey, 1994, 17) olarak adlandırılmışlardır. Bu düşüncelerden hareketle müdür yardımcılarını alan yazında da kendilerine yeterince yer bulamamışlardır. Buna bağlı olarak beklediği iş doyumuna erişemeyen ve sonuçta yeni görevine uyum sağlayamayan müdür yardımcılarını açığa çıkmaktadır. Eğitimde liderlik denilince öncelikli olarak okul müdürlerinin liderliğini konu alan, okul yöneticiliği ile ilgili çalışmalarda alanyazında kendilerine fazla yer bulamayan müdür yardımcılarını, yönetimin ve liderliğin getirdiği sorumlulukları karşılamada, sorunları çözmede okul müdürlerine yardım ettiği için, yönetimde önemli bir yere sahiptir (Konan, 2017).

Okul müdürlerinin yapması gereken öncelikle birlikte çalıştığı müdür yardımcılarını değer vermektir. Onları istediği her zaman okulu bırakıp gidebileceği, arka planda iş yapmakla yükümlü işçi arılar gibi görmek yerine, onlara sorumluluklarını hatırlatarak gerekli yetkileri vermelidir. Elbette müdür yardımcılarını okuldaki iş ve işleyişlerden, teknik detayları yerine getirmekten sorumludur ancak bunları yerine

getirirken kendisine değer verildiğini bilmeli, karar alma süreçlerinde fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmelidir. Okul yöneticiliğinin ilk kademesinde bulunan müdür yardımcıları, okul içindeki iletişim, eşgüdüm ve bütünleştirme amaçlı, toplumsal, kültürel eylemleri örgütleyip gerçekleştirecek konumdadırlar. Bu nedenle okul müdürleri müdür yardımcılarının karar alma sürecine sık sık katılmalarını sağlamakla, onların yetişmelerine katkıda bulunmuş olacaktır. Grup kararı yetki paylaşımının etkili yöntemidir (Açıklan, 1998). Müdür yardımcılığının eğitim yönetiminde ilk basamak olması ve diğer üst yönetim kademelerine kaynaklık etmesi açısından müdür yardımcılarının, göreve başladıktan sonraki dönemde yaşadıkları sorunların ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Plansız ve tesadüfi yolla gerçekleşen yetiştirme sürecinin dikkatle analiz edilerek geliştirilmesinin eğitim sistemimiz açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir (Sağiroğlu, 2012).

Okul Müdür Yardımcılarının Görev, Sorumluluk ve Nitelikleri

Okul müdür yardımcılarının, okul müdür yardımcılığı görevini en fazla öğrenci, öğretmen, veli ve müdür arasındaki koordinasyonu sağlama ve bunları idare etme işi olarak tanımladıkları görülmektedir. Bunun dışında müdür yardımcıları, yaptıkları görevi daha çok sırasıyla büro memurluğu, bürokratik işlerle uğraşma, okulun bütün işlerini çekip çevirme ve okuldaki ihtiyaç ve eksikliklerle uğraşma görevi olarak tanımlamaktadırlar (Köse, 2018). Okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli bir görev olduğu, görüşlerine başvuru alan bütün müdür yardımcıları tarafından ifade edilmiştir. Okul müdür yardımcıları, okul müdür yardımcılığı görevinin eğitim öğretim açısından gerekli olmasını en çok; öğrenci, veli, öğretmen ve müdür arasında kaynaştırıcı ve uzlaştırıcı olarak bir köprü görevi görmelerine, okul müdürlerinin tek başlarına okulu idare edemeyeceklerine ve müdür yardımcılığı görevinin eğitim ve öğretimi düzenleyici bir görev olmasına dayandırmışlardır (Köse, 2018).

Müdür yardımcıları zamanlarının çoğunda disiplin ve yönetim ile ilgili işlerle uğraşırken, üstleri ve mesleki örgütler onlardan eğitici liderlik sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedir (Konan, 2017). Müdür yardımcıları öğrencilere yönelik olarak; kayıt, izleme, nakil işlemleri, kayıt silme, sağlık, güvenlik, sınıf geçme ve mezuniyet işlemlerini sürdürmektedir. Öğretmenlere yönelik olarak; personel maaş ve

özlük işleri, yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmen kurul toplantıları, zümre ile şube öğretmenler kurulu toplantılarının yönetilmesi ve öğretimin gerçekleştirilmesine yönelik işleri takip etmektedir. Bunlarla birlikte müdür yardımcıları, eğitime yönelik olarak; okul rehberlik faaliyetleri, nöbet programının düzenlenmesi, öğrenci disiplin işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ve koruma derneği ile ilgili çalışmaları yürütmektedir. Okul işletmesiyle ilgili olarak ise; okul bina ve tesislerinin donatımı, malzemelerin bakım ve onarımı, temizliği, sivil savunma işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye gibi hesap işleri ve ayrıca evrak yazı ve dosyalama işlerini sürdürmektedir (Taymaz, 2000; akt. Sağıroğlu, 2012):

27.08.2003 Tarihli ve 25212 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre müdür yardımcılarının görevleri

Madde 62 — Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel işleri, tahakkuk, taşınır mal, yazışmalar, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, öğrencilerin güvenliği, beslenmesi, okulun bakımı, korunması, temizlik ve düzeni, nöbet işleri ve halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar. Müdür yardımcıları ayrıca görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Müdür yardımcılarının öğrenci işleri ve velilerle iletişim gibi zaman alıcı görevlerinin yönetim alanındaki gelişimlerini engelleyebileceği söylenebilir. Müdür yardımcılığı görevine yönelik resmi bir yetiştirme süreci olmadığı gibi ilgili yasal metinler incelendiğinde müdür yardımcılarının yetiştirilmelerine yönelik bir maddeye rastlanmamaktadır. Bu durum müdür yardımcılarının yetişmesinde ve liderlik özelliklerinin gelişiminde yetersiz güdülenmeye neden olabileceği gibi bazı sorunlara da neden olabilir (Sağıroğlu, 2012). Bu durumda müdür yardımcılarının gelişimi, işleri öğrenmesi okul müdürünün inisiyatifine bırakılmakta, müdür yardımcıları zaman zaman kendilerini denizin ortasında bir başına kalmış kayık gibi hissedebilmektedirler. Okul yöneticileri, okulu belirli kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde yönetmektedir. İyi bir okul yöneticisi aynı zamanda çevresindekilere karşı iyi bir lider olmalıdır. Okul müdürlerinin birlikte çalıştıkları müdür yardımcıları ile yaşadıkları uyumsuzluklar diğer okul çalışanlarını etkileyebilmektedir. Bu durum sonucunda öğretmenlerin ve diğer çalışanların da huzurları bozulabilmekte, iş doyumları ve verimlilikleri azalmaktadır.

Müdür yardımcılarında birçok görev yükleyerek onları gereği gibi yetiştirmeden sahaya sürmek birçok soruna yol açacaktır. Göreve yeni başlamış müdür yardımcılarının yaşadığı sorunlar net olarak ortaya konabilirse, seçme ve yetiştirme uygulamalarında öneriler doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılabileceği düşünülmektedir (Sağıroğlu, 2012). Okul müdür yardımcılarının sorun olarak ifade ettikleri müdür/yönetim kaynaklı sorunlara bakıldığında; müdürlerin bütün sorumluluğu müdür yardımcılarının üzerine yıkmaları en fazla sorun oluşturan durum olarak ifade edilmiştir. Bunun dışında görevlendirmelerde liyakate dikkat edilmemesi, müdür yardımcısına görevi dışında sorumluluklar yüklenmesi, müdürlerin yetersiz oluşları gibi olumsuzluklar da müdür yardımcılarının sorun olarak gördüğü durumlar olarak ortaya çıkmıştır (Köse, 2018). Okul müdür yardımcılarını görev kaynaklı olarak; müdür yardımcılığı görevinin kadrolu değil de geçici görev şeklinde olmasıdır. Dört yıllığına bir okula görevlendirilen bir müdür yardımcısı görev süresi dolduğunda aynı okulda öğretmen olarak kalacaktır. Bu durum özellikle görevinin son yılında bir belirsizliğe yol açmakta, müdür yardımcısının kendisiyle yüzleşmesine yol açmaktadır. Görev yaptığı süre içinde özellikle birlikte çalıştığı öğretmenlere karşı davranışlarını sorgulamakta, öğretmenler odasında nasıl karşılanacağı konusunda tedirginliğe düşmektedir. Bu da müdür yardımcılarının görevlerinin doğası gereği müdür ile öğretmen arasında kalmaları durumunu sorun olarak ifade ettikleri ayrı bir konudur (Köse, 2018). Sorunun en başına gelecek olursak öğretmen iken ilk defa müdür yardımcılığına görevlendirilen bireyin yöneticiliğe uyum sağlayamaması düşünülebilir. Öğretmen iken yöneticilik makamına gelip öğretmenlerin karşısına geçen bireyin bir takım uyum sorunları yaşamaması kaçınılmazdır.

Okul yöneticilerinin dört yılın sonunda göreve devam edip etmeyeceklerinin değerlendirilmesi ardından olumsuz sonuç olan yöneticilerin okula öğretmen olarak dönmeleriyle ilgili katılımcı görüşlerine bakıldığında uygulamanın sonuçlarının olumsuz olacağı düşüncesindedir. Katılımcılar okul yöneticisinin öğretmen olarak okula döndüğünde adaptasyon sorunu yaşayacağını statü kaybına uğrayacağını bu durumun onlarda duygusal çöküşe neden olacağını ifade etmişlerdir. Yöneticinin öğretmenliğe dönüşünün rencide edici olarak görenlerin yanı sıra sıkıntı oluşturacağını ifade edenler de vardır. Öğretmenliğe dönüşün problem olacağını görenler yöneticinin sınıf ortamından uzak kaldığını, öğretmenlik pratiğinin azaldığını, eğitim ve öğretim sistemindeki gelişim ve değişime uzak kaldığını ve bu nedenle başarısız olmasının

kuvvetle muhtemel olduğunu belirtmişler ve bu sonuçta da velinin tepkisine neden olacağını ifade etmişlerdir (Gündoğdu, 2017).

Okulun yönetici ve öğretmenlerinin yeni ve doğru kararlar üretip ve verdikleri kararları daha iyi uygulayabilmeleri ve ayrıca karşılaştıkları önemli sorunları çözümlenmeleri için kendilerini ilgilendiren eğitim faaliyetlerini yürütürken söz sahibi olmaları ve bunlara ilişkin karar verme süreçlerine katılmaları beklenir. Böyle arzu edilmesine rağmen okullarımızdaki yönetici ve öğretmenler çoğunlukla kendilerine söylenen işleri yapmaya, sadece yasa, yönetmelik, genelge ve programlarda açıklanan görevleri sorgulamadan yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu da zaman zaman yönetici ve öğretmen arasında uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Ortaya çıkan bu uyumsuzluk ise eğitim-öğretimin verimliliğini ve kalitesini etkileyebilmektedir (Pekşen, 2013).

Uyum Kavramı

Bu araştırmada göreve yeni başlayan ilkokul müdür yardımcılarının görevlerine uyum konusu incelendiğinde uyum kelimesinin tanımlarına bakıldığında uyum kavramı, TDK'nın sözlüğünde, “bireyin, çevresel koşullara ya da değerlere ruhsal bakımdan kendini uydurması süreci” ve “organizmanın, varlığını sürdürebilmesi için gerekli değişmelerle kendini çevre koşullarına göre ayarlaması” şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK, 2009). Eğitim yönetimi açısından uyuma bakıldığında, insanın çevresiyle etkileşimi sırasında, olağanın dışında bir tepki doğuracak bir değişikliğin oluşmadığı denge halidir (Başaran, 2008). Yönetim açısından uyumun incelendiği araştırmalarda ise uyum, “gücü elinde tutanlar ile bu güce maruz kalan kimseler arasındaki ilişkilere yön veren başlıca etkenlerden birisi” olarak tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002).

Bir örgütte uyumu oluşturan üç öğeden bahsetmek mümkündür. Bunlar: gerçekçilik, yüklenme ve özbenimsemedir. Bu üç öğe birbirini etkileyerek ve bir bütünlük içinde bireyin uyumunu yönlendirir. Bunlardan birinin zayıf olması, bireyin uyumunu azaltır ve zayıflığı oranında bireyi uyumsuzluğa yöneltir. Başaran bu üç öğeyi şöyle açıklamaktadır (Başaran, 2008):

a) Gerçekçilik: Örgütte çalışan bir bireyin çevresindeki nesnelere ve olgulara, bilimsel bilgilerle ve nesnel değerlendirmesidir. Birey gerçekçi olduğunda kendine amaçlar bulurken, karşısına çıkan sorunlara çözümler seçerken ve başarısını değerlendirirken bilimsel bilgileri kullanır. Birey gerçekçi olduğunda, yapacaklarını ince bir eleştiri süzgecinden geçirerek bütün riskleri önüne serer; ama ne bunları

gözünde büyüterek onlardan korkar, ne de bunların önemini görmezden gelir. Eğer, gerçekten bazı tehlikeler varsa bunlardan korkması normaldir. Fakat bu korkular belli durumlar içindir; yoksa yaşamın bütün zorlularına karşı genelleşmiş bir kaygı değildir. Özensiz davrandığında, düşünmeden hareket ettiğinde başarısız olabileceğini bildiği için, davranışlarını denetleyerek yönetir.

Birey gerçekçi olmadığında, bireyi etkileyen nesne ve olguların gerçekliğini açıkça reddeder ya gerçeklerden kaçır ya da gerçeklere saldırır, böylece gerçeklerle baş edebilme gücünü yitirir. Sorunu çözerken yanlışlığı kanıtlanan, bilimselliği kuşku bilgileri kullanmakta direndiğinde, gerçekçi olamaz. Karşılaştığı güçlükleri abartmak, yeteneklerini olduğundan fazla göstermek ve karşılaştığı yeni görüşleri incelemeyi reddetmek gerçeklerle ilgiyi kestiğini gösterir. Çevresiyle ilişkisini keserek kendine bir hayal dünyası kuran ve ulaşılması zor amaçları seçen bir insan gerçekleri benimsemeye zorlanır.

b) Yüklenme: Bireyin karşılaştığı sorunu çözmek için sorumluluk alması ve gereken eylemleri yapmayı üstlenmesidir. Yüklenme, bir amaca doğru yol alırken, karşılaşılabilecek tehlikelerle savaşı ve dirençli olmayı önceden kabul etmektir. Gerçekçilik tek başına uyumu sağlayamaz. Gerçekçi insan, başarısız olma risklerine karşın, eylem planını uygulamak için bütün gücüyle işlerine sarılır. Nitekim sorunlu durumların çözülmesi genelde karışık olmaktadır. Eldeki bilgiler, bu sorunların çözümü ile ilgili ne yapılması gerektiğini kesin olarak kararlaştırmaya her zaman izin vermezler. Eğer başarıya kesin olarak ulaştıracak bilgilerin kendiliğinden önümüze çıkmasını beklersek, eldeki fırsatları kaçırabiliriz. Aşırı gerçekçilik kararsızlık yaratır, bu kararsızlık sırasında çıkan fırsatlar kaçabilir. Aşırı gerçekçi olmanın bu tehlikesinden kurtulmak için, soruna çözüm bulmak adına çok fazla beklemeden ve sorun fazla büyümeden ilk fırsatta girişimde bulunmamız gerekir.

c) Özbenimleme: Bireyin kendisine ilişkin tüm gerçekleri, eksiği ve fazlasıyla, içtenlikle, olduğu gibi kabul etmesidir yani kendini tanıması ve bilmesidir. Bireyin kendi bedenine, bilişsel ve duygusal gücüne; toplumsal davranışlarına ilişkin algılayabildiği gerçekleri kabul etmesi, özgüvenini artırır. Bireyin kusurlarının olması doğaldır, ama bu kusurlara bakarak kendisini reddetmesi doğal değildir. Kimi kez, sorunları çözemediği, eylemlerde başarısız olduğu ve kendisini yetersiz bulduğu için özüne saygısını zayıflatabilir. Bunu çevre de desteklemiş olabilir. Bu tür geçici durumlar kendisini reddetmeye, aşağılamaya yol açmaz. Kusurlardan aldığı derslerle

istediği gelişim düzeyine ulaşabilir ve özünü benimsemeyi giderek daha da güçlendirebilir.

Çalışanın, örgütün işlevsel çevresini oluşturan göreve, iş akımına ve yetke sıradizinine uyumu hem örgüt açısından hem de çalışan açısından önemlidir. Çalışanın uyumsuzluğu şiddetlendiğinde ve süregelenleştğinde, ruh sağlığı tehlikeye girdiği gibi, örgütün etkililiği de tehlikeye düşer. Geleneksel örgüt yapısının uyumu sağlama çalışmaları, çalışan üzerinde sürekli bir denetim ve baskı kurmaktır. Bu sürekli denetim ve baskı hissi sonucunda çalışan örgütün işlevsel çevresine uyum sağlamaya çalışır. Oysa yakından sürekli izlemenin çalışanı uyumsuzluğa ittiği kabul edilen bir gerçektir. Geleneksel örgüt, ayrıca disiplin sistemini uyum sağlamak için kullanır. Çağdaş yönetim kuramları uyumu sağlamak için bu tür bir disiplin uygulamasını sakıncalı bulmaktadır. Çağdaş yönetim kuramları çalışanların uyumunun sağlanması için psikolojik danışmanlık ve rehberlik daha yeni yöntemlere başvurmaktadır. Yöneticilerin demokratik liderlik uygulamaları, çalışanların örgüte uyumunu sağlamada etkili olabilmektedir. Yöneticilerin etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları, çalışanlar arasında takım çalışmasına elverişli bir sistem kurmaları, iş görenlerin uyumsuzluğunu azaltabilmektedir. Ayrıca, çalışanların yönetime katılmaları yeterli seviyeye ulaştığında hem işten doyumları hem de örgüte uyumları artabilir (Başaran, 1996, 237,238).

Uyum, her ne kadar bir örgütte olması gereken bir durum olarak görülse de örgütte yüzeysel bir bağlılığı da ifade edebilmektedir. Uyum, kişiye seçme imkânı vermediği için uyum halindeki çalışan, çoğu zaman yaptığı işleri ve gösterdiği davranışları, öyle olması gerektiği için yapmaktadır. Yani, uyumda bireyin ortama zorla ayak uydurması söz konusudur. Bireyin bir şeyi gerçekten istediği için değil de ceza ya da ödül baskıları altında, kendisini bu şekilde davranmaya mecbur hissettiği için yapması uyumun diğer bir yanını bizlere göstermektedir. Bu yüzden birey, yapması gerekenleri denetim altında, kendini güvensiz hissettiği bir ortamda yapmak zorunda kalmaktadır. Örgütte yetki, geçmişten gelen kurallar, standartlar ve alışılmış benzer etkinlikler bireyin örgüte uyumunu sağlaması için dikkat etmesi gereken unsurlardır. Uyum, kendini örgüte adanmanın ilk basamağıdır. Bu basamakta birey, örgütte diğerlerinin istek ve beklentilerini belli bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödül, görevde yükselme ya da bunun gibi çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir. Uyumda, görüldüğü üzere bir çıkar ilişkisi vardır (Balcı, 2003, 29).

Birey-çevre uyumu araştırmaları uyum konusunu genel olarak iki düzeyde ele almaktadır. Bu düzeylerden birincisi bireyin işe uyumudur. Birey-iş uyumu, bir işin gerektirdiklerini bireyin yapabilmesi yani bireyin yetenekleri ile işin genel özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Birey-iş uyumu, meslek seçiminde insanların beklentilerini karşılayan meslek dalında çalışması gerektiğini öneren personel seçme sistemlerine dayanmaktadır. Kurumlar birlikte çalışacakları kişileri seçerken o işiyapabilecek adayları bulmayı hedeflerler. Bu süreçte en uygun adayların seçilmesi hem kurum hem de çalışan açısından uyum ve mesleki doyum davranışlarının oluşabilmesi için önemlidir (Demirkasımoğlu, 2012).

Birey-çevre uyumunda diğer bir düzey, bireyler ve onların amiri ile olan birey-yönetici uyumudur. Birey-yönetici uyumu yönetici ve birlikte çalıştıkları kişiler ile bazı özellikler bakımından birbirlerine benzemesini ifade etmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki uyumun düzeyi, çalışanların işe olan bakış açılarını ve davranışlarını etkilemektedir. Birey ve yönetici arasındaki etkileşim ne kadar fazla ise ve bunlar arasında ne kadar çok olumlu duygular paylaşılırsa, uyumun kalitesi de o yönde artacaktır. Birey- yönetici uyumunda şüphesiz yöneticilerin kendi aralarındaki uyumu da çok önemlidir. Çalışanlar, yöneticiler arasındaki uyumu görünce görevlerinin dışında fazladan işleri yapmak için istekli olacak, örgüte daha kolay uyum sağlayacak, iş doyumuna ulaşacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005, 285; Akt.Han, 2014). Birey-yönetici uyumunda dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, yönetici ve birey etkileşiminin düzeyidir. Yönetici, altında çalışan kişiler ile iletişimde seviyesini çok iyi ayarlamalı, çalışanlarla ne çok yakın olmalı ne de onlara çok uzak davranmalıdır. Onlara amirleri olduğunun farkına varmalarını sağlarken aynı zamanda kişisel olarak yanlarında olduğunu da hissettirmelidir. Bununla birlikte yönetim, tüm çalışanlara eşit mesafede durmalı ve ödüllendirme yaparken çalışanlarına adil davranmalıdır. Aynı zamanda bir ceza verme durumunda da kişileri ayırt etmemeli, kendisine daha yakın olan kişileri kollamamalıdır. Başarılı bir kariyer gelişiminde yönetici-çalışan ilişkisinin yanında aynı işi yapan kişilerin arasındaki ilişki de önemlidir. Bu durumun sebeplerinden birisi, çalışanların meslektaşları ile olan ilişkilerinin hiyerarşik düzeyde olmaması, bu ilişkinin daha sıcak ve samimi bir şekilde olmasıdır. Bu nedenle bireylerin aynı işi yaptıkları kişiler ile iletişiminin sağlıklı olması, işbirliği içinde çalışması ve birbirlerine zorlandıkları durumlarda karşılıklı desteklemeleri, yöneticisi ile olan ilişkisinde eksik kalan yönlerini

geliştirmede faydalı olabilir (Keser, 2009, 110; Kram ve Isabella, 1985, 111- 113; Akt. Han, 2014).

Uyum, bireyin iş çevresinde önemli etmenlerden birini oluşturur. Birey çalışmaya başladığı iş çevresinin hem fiziki şartlarına hem de sosyo-psikolojik koşullarına uymakla yükümlüdür. Okul ortamına bakıldığında her okulun, öğretmenler odasının kendine has dinamikleri vardır. Bu atmosfere uyum sağlamak için birey işe başladığında birlikte çalışacağı arkadaşlarıyla, varsa altında veya üstünde çalışanlarla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de onlara tanıtmalıdır. İçine kapanık, sessiz ve yalnız, kendi dünyasına çekilmek isteyen, suya sabuna dokunmayan bireyler uzun vadede kuruma olduğu kadar kendilerine de zarar verirler. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin atmosferine, geleneklerine, kurallarına en kısa sürede alışmaya çalışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atarak aidiyet duygusunu geliştirebilmelidir. Her grubun yeni gelen kişiyi gruba dâhil etmede her zaman istekli davranmadığı, belirli süre ona yabancı gözüyle baktığı ve bazen de baskı uyguladığı gerçektir. Grubun, dışsal uyum ve içsel bütünleşme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için belirli temel değerleri paylaşmaları gerekmektedir. Sonuçta aynı değerleri paylaşan bireylerin belirli bilişsel süreçleri paylaşacakları düşünülmektedir. Bunun için çalışan örgütün değerlerini içselleştirmeli, bunu da dışsal uyuma yansıtmalıdır. Böylece, örgütün hayatta kalması mümkün olacaktır (Sagnak, 2004).

Çevresine uyum sağlamakta zorlananlar bazen bunalım gibi çeşitli psikolojik sorunlar yaşayabilirler. Gruba dâhil edilmemek, dışarıda kalanın yanlış çözüm yolları aramasına neden olabilir. Bu da hem bireyin uyumunu zorlaştırır hem de okuldaki havanın bozulmasına neden olur. Burada önemli rol okul idare ekibine düşer. Yönetici, yeni işe başlayan çalışanlara öncelikle iş ve çalışma ortamı ile ilgili yeterli ve gerekli tüm bilgileri aktarmalı, onun meslektaşlarıyla kısa sürede kaynaşmasını sağlamalı, grubun dışında kalmaması için gerekli tedbirleri zamanında almalı ve ilerleyen zamanlarda gereken her konuda ona yardımcı olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 120; akt. Han, 2014).

Eğitim kurumlarında; öğretmenlerin hem okul yönetimi ve meslektaşları olan diğer öğretmenlerle hem de okul kültürüne olan örgütsel uyumları onların kurumlarına olan bağlılığını ve akademik performanslarını etkileyebilmektedir. Bu bakımdan örgütsel uyum kavramı, genelde örgütsel davranış biliminde özeldir ise eğitim yönetimi alanında önem verilmesi gereken bir konudur. Eğitimin ülkenin ve bireylerin geleceğindeki önemi düşünüldüğünde, okullarda iyi bir örgüt kültürünün, öğretmenlerin

yaratıcılığına dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir (Alamur, 2005).

Yılmaz, yaptığı araştırmasında okullarda öğretmenlerin önem verdikleri değerleri incelemiştir. Öğretmenlerin önem verdikleri değerler örgütsel ve bireysel değerler olarak iki grupta incelemiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bireysel değerlerden en çok önemli görülen ilk beş değer; dürüstlük, adalet, güven, insan odaklı olmak ve sadakat olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre okul ortamında örgütsel değer kapsamında en çok önemli olan beş değer ise; kalite, başarı, çalışkanlık, sonuç odaklılık ve sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır. Değerler, devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre sınıflandırıldığında ise devlet okullarında çalışan öğretmenlerinin bireysel değerlerden itaat, resmiyet, kıdeme saygı, esneklik ve sonuç odaklılığa, örgütsel değerlerden ise itaat, esneklik, kıdeme saygı, duygudaşlık ve özgürlüğe en az önem verdikleri görülmektedir. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin bireysel değerlerden itaat, resmiyet, sonuç odaklı olmak, kıdeme saygı ve esneklik değerlerine, örgütsel değerlerden duygudaşlık, özgürlük, esneklik, katılımcılık ve bağımsızlık değerlerine en az önem verdikleri belirlenmiştir (Yılmaz, 2006). Okul yöneticileri öğretmenlerin önemsedikleri değerleri belirleyebilmeli, onları ortak değerler etrafında birleştirerek kurumun amaçları doğrultusunda birlikte uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayabilmelidir. Bu uyum süreci örgütsel sosyalleşme süreci olarak da tanımlanabilmektedir.

Örgütsel Sosyalleşme

Bir örgüt içerisinde mevcut çalışanların yeni işe alınan çalışanlara kurumun kültürünün aktarımı ve çalışanın kuruma uyum sağlama süreci örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanır. Çalışanın örgüte girmeden önceki düşünceleri, çalışanın işe girdikten sonra örgütün değerlerini öğrenmesi, kendi değerleri ile karşılaştırıp bunları özümsemesi ve örgüte uyum sağlama amacıyla değiştirmesi gereken duydu ve düşünceleri örgütsel sosyalleşmenin aşamalarıdır. Bu değişim olumlu yönde gerçekleşirse, örgüt için daha fazla verim, örgütsel bağlanma sağlanacak, kişilerin uyumsuzluk neticesinde görevden ayrılmalarının önlenmesi sağlanmış olacaktır (Alamur, 2005).

Sosyalleşme süreci, yeni bir duruma adapte olmayı, dışarıdan biri olmaktan çıkıp bir gruba katılmayı sağlayan bir süreçtir. Sosyalleşme, gruba yeni katılan kişinin,

olaylara diğerlerinin penceresinden bakabilmek için kendi algılarının değiştiği bir süreçtir. Bu bakımdan okul müdürleri göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının uyum sürecinde, ekibe uyum sağlayabilmeleri için onlara destek olmalıdır. Sosyalleşme aşamasında bireyler, örgüt ortamındaki sosyal tutumları ile rol davranışları hakkında bilgi sahibi olurlar. Çalışanbu süreç içerisinde bir gruba dâhil olabileceği gibi örgütün tamamının bir üyesi de olabilir. Bu açıdan aslında sosyalleşme uyumu ifade etmektedir. Çünkü sosyalleşme sürecinde birey dâhil olacağı grubun tutum ve davranışlarını öğrenerek kabullenir. Bireyin işe girmesiyle uyum süreci başlar. İşe başladıktan sonra geçen ilk birkaç ay uyum açısından oldukça önemlidir. Bu süreçte hem çalışanın hem de örgüt yönetiminin birbirlerine karşılıklı olarak uyum sağlamaları beklenir(Balcı, 2003). Göreve yeni başlayan çalışanların sosyalleşme sürecini iyi bir şekilde atlatalmaları hem kendi iş doyumlarının hem de örgütün verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Bunun için iki tarafın da karşılıklı çaba göstermesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda denetçilerin, eş çalışanların ve danışmanların, bireyin sosyalleşme sürecinde çok önemli bir rol oynadıkları belirtilmiştir. Denetçiler, yeni çalışanların yerine getirdikleri işin sonundaki başarılarında ya da başarısızlıklarında, karşılanmayan beklentilerin olumsuz etkilerini hafifletmede önemli faktörlerdir. Eş çalışan ilişkilerinin de sosyalleşme sürecinde kilit bir rol oynadıkları belirtilmiştir. Eş çalışanlar, yeni çalışanlara, kurum içindeki değişik bilgi parçacıklarını bütünleştirmede yardımcı olabilirler; zor algılanan değerler, normlar ya da yöneticilerin kendilerinden beklentileri hakkında yeni çalışanlara yol gösterebilirler. Danışmanların görevleri ise, uyumu kolaylaştırmak için yeni çalışanlara destek vermek, onları korumak, onların kurumla ilgili fikir edinebilmesi için kurum içi bilgi sağlamak, onlara koçluk yapmak gibi görevleri vardır (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Akt. Çalık, 2018)

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim kullanılmıştır. Çünkü bu desende bireyin davranışlarını anlamada, bireyin kendini tanıması ve kendi yaşantısının bilinmesi gerekmektedir. Bu desende, farkında olunan ancak detaylı bilgiye sahip olunmayan olgular ele alınır (Ersoy, 2013). Olgubilim araştırmalarında verilerin alındığı kaynaklar, araştırmanın konu edindiği olguyu yaşayan ve bunu karşısındakine aktarabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Büyüköztürk, 2019). Bu olgular, olaylar, algılar, kavramlar, deneyimler şeklinde olabilir. Bu olgularla günlük hayatta karşılaşılabilir, fakat bu durum, olguların çok iyi bilindiği veya tanındığını göstermez. Bu nedenle olgu bilim araştırma deseni bu olguları araştırmayı ve açığa çıkarmayı amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 72). Tam olarak tanımlanamayan bulguları ortaya çıkarabilmek için kişi ve gruplarla görüşmeler yapılır. Bu görüşmeler kesin ve genel sonuçlar ortaya koymayabilir ancak bir olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak örnekler, yaşantılar ve açıklamalar ortaya çıkarabilir (Büyüköztürk, 2019). Çok miktarda örnek elde edebilmek için bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak çok fazla kişi ile görüşme yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de araştırılan olgu çerçevesinde derinlemesine bilgi alabilmeyi sağlar.

Nitel bir çalışma olan bu araştırmada ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyumları ve mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin rollerinin ortaya koyulmasına ilişkin görüşlerini içeren veriler toplanmıştır.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Ankara ili Altındağ, Çankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde 2018 yılından itibaren ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen 15 müdür yardımcısı ve onların okul müdürlüğünü yapan 10 okul müdüründen oluşmuştur. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çünkü amaçlı örnekleme çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından daha zengin durumların ortaya konarak bunların seçilmesine imkân vermektedir (Büyüköztürk, 2019). Bu nedenle amaçlı örnekleme kapsamında araştırmaya katılacak okul müdürü ve müdür yardımcılarının olabildiğince farklı örnekler verebilecek şekilde seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğunu tespit edebilmek için Ankara ili Altındağ, Mamak, Yenimahalle ve Çankaya ilçelerinde görev yapan ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen 15 öğretmen ve 10 okul müdürü araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin kişisel bilgilerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Çalışmaya Katılan Okul Müdürlerinin Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans-Yüzde Dağılımları

	Okul Müdürü	f	%
Cinsiyet	Kadın	1	10
	Erkek	9	90
Yaş	31-35 yaş	1	10
	36-40 yaş	4	40
	41 yaş ve üstü	5	50
Öğretmenlikteki Kıdem	11-15 yıl	3	30
	16-20 yıl	4	40
	21 yıl ve üstü	3	30
Yöneticilikteki Kıdem	3 yıl ve altı	1	10
	4-6 yıl	1	10
	7-9 yıl	2	20
	21 yıl ve üstü	6	60
En Son Mezun Olduğu Eğitim Programı	Eğitim Alanında Yüksek Lisans	4	40
	Eğitim Fakültesi	5	50
	Diğer	1	10

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan okul müdürlerinin biri kadın, dokuzu erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde bir okul müdürünün 31-35 yaş aralığında, dördünün 36-40 yaş aralığında ve beşinin de 41 yaş ve üstü olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlikteki kıdeme bakıldığında üç okul müdürünün 11-15 yıllık kıdeme sahip olduğu, dördünün 16-20 yıllık olduğu, üç okul müdürünün ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya katılanların yöneticilikteki kıdemleri ise bir katılımcı üç yıl ve altı, bir katılımcı 4-6 yıl, iki katılımcı 7-9 yıl, altı katılımcı ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin dördü eğitim alanında yüksek lisans yapmış, beşi eğitim fakültesi mezunu, bir okul müdürü ise farklı bir eğitim programından mezun olmuştur. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin kişisel bilgilerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Çalışmaya Katılan Okul Müdür Yardımcılarının Kişisel Bilgilerine Yönelik Frekans-Yüzde Dağılımları

	Okul Müdür Yardımcısı	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	6	40
	Erkek	9	60
Yaş	26-30 yaş	2	13
	31-35 yaş	6	40
	36-40 yaş	6	40
	41 yaş ve üstü	1	7
	5 yıl ve altı	1	7
Öğretmenlikteki Kıdem	6-10 yıl	5	33
	11-15 yıl	5	33
	16-20 yıl	4	27
Yöneticilikteki Kıdem	3 yıl ve altı	15	100
En Son Mezun Olduğu Eğitim Programı	Eğitim Alanında Yüksek Lisans	1	7
	Eğitim Fakültesi	14	93

Tablo 2’den çalışmaya katılan ilkököl müdür yardımcılarının altısının kadın, dokuzunun erkek olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının yaşları incelendiğinde iki katılımcının 26-30 yaş aralığında, altısının 31-35 yaş aralığında, altısının 36-40 yaş aralığında, bir katılımcının ise 41 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Öğretmenlikteki kıdem incelendiğinde bir katılımcının 5 yıl ve altı yıllık, beş katılımcının 6-10 yıllık, beş katılımcının 11-15 yıllık, dört katılımcının ise 16-20 yıllık tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilikteki kıdemlerine bakıldığında ise okul müdür yardımcılarının tamamı 3 yıl ve altı kıdeme sahiptir. Müdür yardımcılarının biri eğitim alanında yüksek lisans yapmış, on dördü ise eğitim fakültesi mezunudur.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, Ankara ili Altındağ, ankaya, Mamak ve Yenimahalle ilçelerinde ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyumları ve mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin rollerinin ortaya koyulması amacıyla ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma kapsamında okul müdürü ve müdür yardımcılarının görüşlerini incelemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Karasar'a (2005) göre yapılan çalışma, ölçülmek isteneni lebiliyorsa geçerli olma derecesi yüksektir. Dolayısıyla görüşme formunda yer alan ifadelerin nitelikli olması gereklidir. Bu nedenle hazırlanan görüşme formu kapsam geçerliliği için alanında uzman kiřilerin¹ görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlardan gelen görüşlere göre gereken düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları okul müdürü ve müdür yardımcıları ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, konuyu farklı yönleriyle değerlendirmek amacıyla araştırmaya katılan ilkokul müdürleri ve müdür yardımcılarının sahip oldukları detaylı bilgileri almak ve yaşantılarından kesitler alabilmek için görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında müdür ve müdür yardımcıları ile görüşmeler yapabilmek için MEB'den ve Ankara Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma verileri, müdür ve müdür yardımcılarından araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenlerle, onların uygun oldukları zaman dilimlerinde ve yerlerde görüşme yapılarak tamamlanmıştır. Görüşme öncesinde bu kişiler telefonla aranarak araştırmanın içeriği ve amacı hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın sonunda, verilen cevapların araştırma dışı bir yerde kesinlikle kullanılmayacağı ve isimlerinin açık bir şekilde paylaşılmayacağı kendilerine belirtilmiştir. Görüşmeye katılanların izinleri dahilinde görüşmelerin kayıt altına alınması için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeye katılanlardan 21 kişi ses kaydı yapılmasını kabul etmiş, 4 kişi ise izin vermemiştir. Ses kaydı yapılmasına izin verilmeyen görüşmeler görüşme anında notlar alınarak yazıya dökülmüştür. Katılımcıların görüşme formundaki soruları cevaplamaları süreleri 20-45 dakika arasında değişiklik göstermiştir. Katılımcılardan elde edilen ses kayıtları hiçbir değerliğiğe uğratılmadan saklanmıştır.

¹Prof.Dr. İnayet AYDIN, Prof.Dr. Ali Balcı, Prof.Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ, Doç. Dr. Pelin TAŐKIN, Arş. Gör. Özge ERDEMLİ, Arş. Gör. Sevgi YILDIZ, Arş. Gör. Burcu TOPTAŐ, Arş. Gör. Tuğba GÜNER DEMİR'e teşekkür ederim.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır. Yöneticilerden elde edilen ses kayıtları Office Word programına yazı olarak aktarılmıştır ve görüşmeye katılanların düşüncelerinde araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak kelime ve cümleler işaretlenmiş ve bu işaretlemeler her bir katılımcı için tablolar halinde temalara dönüştürülmüştür. Ayrıca araştırmaya katkı sağlaması için katılımcıların anlattıkları örnek olaylardan bazıları katılımcının ağzından aynen aktarılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için ise verilerin analizinde uzman görüşüne başvurularak uzmanlar arası görüş birliği yüzdesi hesaplanmıştır.

Nitel verilerin düzenlenmesi, işlenmesi, kodlanması, yorumlanması ve yazılmasına ilişkin süreç, farklı kaynaklarda farklı basamaklar halinde açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006) bu süreci şu şekilde göstermektedir.

- Verilerin yazıya geçirilmesi;
- Verilerin düzenlenmesi;
- Anlamli veri birimlerinin saptanması;
- Verilerin kodlanması;
- Taslak temaların belirlenmesi;
- Taslak temalara göre kodların düzenlenmesi;
- Taslak tema ve kodlara göre verinin düzenlenmesi;
- Taslak temaların kontrol edilmesi ve kesinleştirilmesi;
- Temalar arasındaki ilişkilerin saptanması;
- Temaların araştırma soruları altında örgütlenmesi;
- Kod ve tema kitapçığı oluşturularak bu kitapçığa göre verilerin örgütlenmesi;
- Kod ve temalara göre verilerin betimlenmesi, alıntılara yer verilmesi, görselleştirilerek örneklendirilmesi, açıklanması, ve yorumlanması;
- Araştırma sonuçlarının yazılması.

Yukarıdaki basamaklar doğrultusunda okul müdür ve müdür yardımcılarını görüşmeleri kategorilere ayrılarak analiz edilmiş, bulgu ve sonuçları verilerek ve yorumlanmıştır.

Verilerin Kodlanması

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerden ses kaydı yapılmasına izin verenlere ait ses kayıtları dinlenerek araştırmaya yönelik ifade ve veriler bire bir kağıda aktarılmıştır. Kağıtlara aktarılan ifadeler dikkatli bir şekilde çözümlenerek veri haline getirilmiş ve bu veriler tek tek incelenerek verilen cevaplar, uygun kategorilere ayrılarak kodlanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerine sıra numarası ile “M”, müdür yardımcısına ise “MY” şeklinde gösterilmek üzere bir kod numarası verilmiştir. Dinleme ve yazıya dökme işlemlerinden sonra alınan notlar tekrar okunmuş ve araştırmanın amacına yönelik olarak önemli olanlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Kategorilerin Oluşturulması

Göreve yeni başlayan ilkökul müdür yardımcılarının yaşadıkları uyum sorunları ve bunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rolleri araştırılırken verilen cevaplara ilişkin görüşler üç kategoriye ayrılmıştır. Çünkü Tavşancıl ve Aslan' a (2001) göre içerik analizinde kategorilerin bulunması çok önemlidir. Bir içerik analizinde kullanılan kategorilerin uygunluğu araştırmanın geçerliliğini belirler. Bu araştırmadaki kategoriler, ilk olarak okul yöneticilerinin görevi tercih etme nedenleri, ikinci olarak müdür yardımcılarının görevin başlarında yaşadıkları uyum sorunları ve son olarak da bu sorunların çözülmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğudur. Daha sonra bu üç kategori için farklı çizelgeler oluşturulmuştur.

Verilerin Kodlara ve Kategorilere Göre Düzenlenmesi

Bu aşamada elde edilen veriler, oluşturulan kategorilere göre düzenlenmiştir. Kategori ve temalara uygun kodlamalar yapılırken kullanılan kavramın ilgili konuda geçen anlamı en iyi şekilde yansıtmasına dikkat edilmiştir. Kategorilerin düzenlenmesi aşamasında okul müdürleri ve müdür yardımcıları için ayrı ayrı tablolar oluşturulmuştur. İlk bölümde müdür yardımcılarının verdikleri cevaplara bağlı olarak yöneticiliği seçme nedenleri altı başlık altında toplanmıştır. İlkökul müdürlerinin verdikleri cevaplara bağlı olarak yöneticiliği seçme nedenleri yedi başlık altında incelenmiştir. İkinci bölümde müdür yardımcılarının görevlerinin başında yaşadıkları

uyum sorunları görev kaynaklı, kişi kaynaklı sorun yaşayanlar ve sorun yaşamayanlar olmak üzere üç tema da incelenmiş, verilen cevaplar ilgili tema altında bölümlere ayrılarak tabloya yerleştirilmiştir. Son bölümde ise okul müdürlerinin müdür yardımcılarının göreve başladığı ilk günlerde işe uyum sağlaması konusunda gerçekleştirdiği roller okul ortamıyla ilgili, yapılması gereken görevlerle ilgili, müdürün kendi bireysel özellikleri ile ilgili olmak üzere üç tema bunun yanında diğer görüşler olmak üzere dört tema altında toplanmaktadır.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Geçerlilik için güvenilirlik gereklidir ancak tek başına yeterli değildir. Güvenirlik için ise geçerlik bir önkoşul niteliğindedir. Geçerlikte aynı yapının ölçüldüğü iki ölçüm arasındaki ilişki araştırılır. Her bir ölçümün istemli hatası farklı olabilir ama aynı yapıyı ölçmeyi hedeflediklerinden bunlar arasındaki ilişki geçerliği verir. Bu nedenle bir araç her zaman aynı sonuca ulaştırabilir ancak ölçülmesi istenmeyen bazı şeyleri ölçebilir. Sonuç olarak her iki ölçümde de hatadan arınmış bir şekilde ölçülmesi istenilen yapının geçerli ölçümlerine ulaşıyorsa aralarındaki ilişki mükemmeldir (Balcı, 2015). Bu bağlamda araştırmanın geçerliliği için verilerin elde edilmesiyle ilgili sürecin tüm aşamaları açıklanmıştır. Sonrasında veri analizi ile kavramsal kategoriler oluşturulurken nelere dikkat edildiği anlatılmıştır. Creswell (2007) geçerliğin onaylanabilmesi için araştırma ile ilgili alanında uzman kişilerin görüş birliklerinin olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle veriler, eğitim yönetimi alanında çalışan iki araştırmacı² tarafından birbirlerinden bağımsız olarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini test etmek için Miles ve Huberman (1994) ın belirttikleri şu formül kullanılmıştır:

$$UzlaşmaYüzdesi (P) = \frac{[Görüş Birliği (Na)]}{Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)} \times 100$$

Miles ve Huberman (1994) nitel araştırmalarda uzlaşma yüzdesinin en az %70 olması gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmada birinci kodlayıcı ile araştırmacı

²Arş. Gör. Özge ERDEMLİ ve Arş. Gör. Tuğba GÜNER DEMİR'e teşekkür ederim.

arasındaki uyum %79.9 iken, ikinci kodlayıcı ile araştırmacı arasındaki uyum %81 olarak belirlenmiştir.



BÖLÜM4

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, Ankara ilinde bulunan dört adet merkez ilçede ilkokullarda görev yapan ve ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilmiş öğretmenlerden çalışmaya gönüllü olarak katılan ve onların okul müdürlerinden elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda üç temel başlık altında incelenmeye çalışılmıştır. Bu temel başlıklar; (1) katılımcıların okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri, (2) müdür yardımcılığına yeni başlayan öğretmenlerin işe uyum sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların kendilerinde bıraktıkları etkiler, (3) ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yaşadıkları uyum sorunlarının çözümlenmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin ne olduğu şeklindedir.

Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilkokul müdürleri ve müdür yardımcılarının yöneticiliği tercih etmelerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgular ve bunlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

Okul Müdür Yardımcılarının Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

İlkokul müdür yardımcılarının yöneticiliği tercih etme nedenlerine ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Frekans -Yüzdeler Dağılımları

Temalar	Görüşler	f	%
Uzak ilçeden merkeze gelme fırsatı	<i>MY.12: Yöneticiliği ben aslında atama için istedim. Evren diye bir ilçesinde çalışıyordum. Her gün iki buçuk saat yol gidiyordum. Aile birliğini korumak, evime çocuğuma daha yakın olabilmek için yöneticiliği tercih ettim.</i>	7	35
Meslekte kariyer yapma isteği	<i>MY.2: Öğretmenken yönetim alanında yüksek lisans yapmıştım. Bu alanda kariyer yapmak, neler yapabileceğimi görmek istedim.</i>	5	25
Yöneticilik alanında kendini yeterli görme	<i>MY.7: Kişisel becerilerimin yeterli olduğunu ve bu yönde daha da geliştirebileceğimi düşündüm. Ayrıca ülkeme hizmet etmek için farklı bir fırsat olduğuna inanıyorum.</i>	3	15
Yöneticiliği sevme	<i>MY.1: Daha önce müdür yetkililik de yaptığım için bu işi seviyorum.</i>	2	10
Eski çalıştığı idarecilerle sorun yaşama	<i>MY.3: Öğretmenken çalıştığım idare ile sıkıntı yaşadım. Dedim ki onlar yapıyorsa ben daha iyisini yaparım.</i>	2	10
Öğretmenlikte verimin azaldığını düşünme	<i>MY.8: Öğretmenlikte belli bir yıldan sonra körelmeye gidiliyor. Öğretmenlikte alamadığım verimi yaşımın da ilerlemesiyle yöneticilik alanında alabileceğimi düşündüğüm için idareci olmayı seçtim.</i>	1	5
Toplam Görüş		20	100

Tablo 3 incelendiğinde göreve yeni başlayan okul müdür yardımcılarının yöneticiliği çeşitli nedenlerle tercih ettiklerini belirtmiştir. Buna göre yedi görüşle okul müdür yardımcılarının en fazla müdür yardımcılığının merkeze uzak ilçelerden merkeze tayin imkânı sağlaması nedeniyle tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bundan sonra beş görüşle meslekte kariyer yapma isteği ve üç görüşle yöneticilik alanında kendini yeterli görme ifadeleri gelmektedir. Tayin olanağı alanındaki ifadeyle alakalı olarak bir müdür yardımcısı şu şekilde görüş belirtmiştir:

MY.11: Doğuda çalışırken eş özrü ile Ankara'ya geldim. Eşim merkezde iken beni Akyurt'a verdiler. Merkeze yaklaşık 40-45 km uzaklıkta bir okuldu. 9.5 yıl orada çalıştıktan sonra artık merkeze gelmem gerek diye düşündüm. İl içi tayinle uğraştım gelemedim çünkü puanlar çok yüksekti. Ben de sınava girerek idareci olma yoluna gittim.

M.Y.3: Birinci neden tayin için, ikinci neden ise en son çalıştığım idareciler ile sorun yaşadım. Onlardan kurtulmak için.

Görüldüğü gibi ilkökul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin birçoğu yöneticiliğin ilk basamağı olan müdür yardımcılığını kariyer basamağı olarak görmekten çok uzak ilçelerden merkez ilçelere tayin basamağı olarak kullanmaktadırlar.

Ankara'nın merkez ilçelerinde sınıf öğretmeni olarak çalışanların yaş ve kıdemlerinin fazla olması, emeklilik sayılarının az olması, Ankara iline yerleşen öğretmenlerin başka illere tayin olmak istememesi gibi nedenlerle merkez ilçelerde yığılma olmakta diğer bir deyişle sınıf öğretmenleri buldukları bölgeden kıpırdayamamaktadır. Bu nedenle Evren, Haymana, Şereflikoçhisar gibi Ankara'nın uzak ilçelerinde çalışan öğretmenler Yenimahalle, Çankaya, Altındağ gibi merkez ilçelere gelebilmek için müdür yardımcısı olmayı bir fırsat olarak görmektedir. Bu durum da öğretmenleri zorunlu olarak yönetici kademesine geçmeye zorlamakta ve ilerleyen dönemlerde uyum sorunları yaşamalarına neden olmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Madde 40-2 incelendiğinde; hizmet puanı hesaplanırken, yönetmelikte önceden belirlenmiş olan, çalışılan bölgenin hizmet alanları bakımından puanı ile o hizmet alanındaki çalışma süresi çarpılır. Ayrıca Madde 49 (a)'ya göre aile birliği mazeretine bağlı yer değiştirme, *“her iki eşin de öğretmen olduğu durumlarda, bu kapsamda yer değiştirmek istedikleri yerlerde alanları itibarıyla öğretmen ihtiyacı bulunmaması durumunda, istemeleri hâlinde her ikisinin de alanları itibarıyla öğretmen ihtiyacı bulunan il/ilçeye atanmaları suretiyle gerçekleştirilebilir.”* Buna göre öğretmenlerin istedikleri il ve ilçelerde çalışmaları hizmet puanı üstünlüğüne göre değerlendirilmektedir. Eşleri çalışan sınıf öğretmenlerinin eşiyile aynı il ve ilçede çalışabilmeleri istedikleri yerleşim yerinde boş kadro bulunması ile mümkün olmaktadır. Ancak Ankara gibi büyük şehirlerde kıdemi düşük öğretmenlerin kendilerine yer bulması pek mümkün olmadığından yöneticilik makamı, kariyer yapma isteğinden çok merkeze gelebilmek için bir adım olarak görülmektedir. Ayrıca bu nedenden ötürü müdür yardımcılarının yaş ortalamalarının düşük olduğu da gözlemlenmektedir.

Okul müdür yardımcıları uzak ilçelerden merkez ilçelere tayin olanağının yanı sıra meslekte kariyer yapma isteği, yöneticiliği sevmeye, eski yöneticilerle sorun yaşama ve öğretmenlikteki verimin azalması gibi sebeplerin de yöneticiliği tercih etmelerinde bir etken olduğunu belirtmiştir. Ozulu (2013) yaptığı araştırmaya göre de öğretmenleri yönetici olmaya iten sebeplerin bir tanesi de öğretmenliğin belli bir yaştan sonra zor ve ağır gelmesidir. Yöneticilerin kendilerine yüklenen rolleri sürdürebilmesi için bazı yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Kaçıkçı, 2015). Bu konuda bir müdür yardımcısı şu şekilde görüş bildirmiştir: *“Öğretmenlikte kendimi yeterli görmemeye başlamıştım. Yöneticilik alanında kendimi daha yeterli bulduğum için ülkeme faydalı*

olmak adına müdür yardımcılığını tercih ettim” (MY.5). Buna göre kendini yöneticilik alanında yeterli hissedenler, mesleklerinde doyum sağlama amacıyla öğretmenlikten yöneticilik alanına geçebilmektedirler.

Öğretmen kademesinde olanlar okullarda var olan sorunlara çözüm olabilmeye yetkisiz kaldıklarından bu sorunlara çözüm bulabilme adına yöneticilik kademesine geçmeyi isteyebilmektedirler. Çünkü Açıkalin’a (1998) göre yöneticiliğin varlık nedenleri sorunlardır. Öğretmenlerin okuldaki görevi sınıflarındaki öğrencilere eğitim vermek iken yöneticilerin görevi okulu belirli amaçlar doğrultusunda yönetmek ve ortaya çıkan sorunlara çözümler üretebilmektir. Bu nedenle öğretmenler yöneticiliği seçme konusunda istekli olabilmektedirler. Uçar (2019), Günay ve Özbilen (2018) yaptıkları çalışmada şu bulgulara rastlamıştır. Öğretmenler yöneticiliği kariyer basamağı olarak göyerek, yeni okullarında vizyoner ruhla ideallerini gerçekleştirmek üzere yöneticiliği istemektedirler. Taymaz (2003) da eğitim sisteminin özlenen bir başarı seviyesine ulaştırılabilmesi için okul yöneticiliğine aday olacak bireylerin bu alanda çalışmaya istekli olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu durum çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Müdür yardımcılarının kariyer yapma isteği alanındaki görüşlerinden birisi “Okullarda var olan sorunlara öğretmenken çözüm bulamıyordum. Bu sorunlara çözüm bulabilmek için müdür yardımcılığını bir kariyer basamağı olarak gördüm.” (MY.4) şeklindedir.

Belirli bir mesleki eğitim programını tamamlayıp öğretmen olanlar, belirli bir süre başarılı bir şekilde öğretmenlik yaptıktan sonra, yöneticilik yeteneklerine sahip olduklarının saptanması ve belirli sınavları geçmeleri koşuluyla seçilip eğitim yöneticiliği programlarına alınırlar (Bingöl, 2011). Bununla birlikte öğretmenliğin rutin gidişatından verim alamayan veya mevcut idarecileriyle problem yaşayıp onlardan uzaklaşmak isteyenler de bir kaçış yolu olarak idareciliği seçebilmektedirler. Müdür yardımcılarının buldukları şartların kendilerini yöneticiliğe itmesi alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir:

MY.3: Son sene öğretmenken çalıştığım okuldaki müdürle çok sıkıntı yaşadım. Dedim ki onlar yapabiliyorsa ben de yapabilirim bu işi. Çünkü idarecilerin anlayışlı olması gerek bence. İdari ekip böyle olmadığı için onlardan kurtulmak adına idareci olmayı seçtim.

Köse'nin (2008) yaptığı araştırmaya göre yönetimin yetersizliği, ast üst ilişkilerindeki sorunlar, ücret ve maaş koşullarındaki sorunlar, işyerindeki fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği vb. durumlar iş görenleri örgütte tutma ve çalıştırmada

sıkıntılara yol açmaktadır. Bu ifadeye göre öğretmenken çalıştığı idare ile çatışma yaşayan, idarenin engellemeleriyle karşılaştığını düşünen öğretmenler, daha fazla problem yaşamamak adına okuldan uzaklaşmak isteyebilmektedir. Tayin seçeneği ile yer değiştirmenin yetersiz kaldığı bu konuda da yönetici olma fikri imdada yetişmektedir.

Müdür yardımcılarının aksine ilkokul müdürleri daha uzun süre idarecilik yaptıkları için yönetici olma ve bunu devam ettirme istekleri farklı nedenlerden olabilmektedir. Silah (2005)'a göre sürekli başarıyı kovalayan bir kişi öncelikle kendisine ulaşılması zor hedefler belirleyecek, sonrasında bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde etmeye çalışıp ve bunları kullanacak şekilde hareket edecektir. Bu destekleyici ifade de dikkate alınarak ilkokul müdürlerinin yönetici olma nedenlerine ilişkin görüşler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4
İlkokul Müdürlerinin Yöneticiliği Tercih Etme Nedenlerine İlişkin Görüşlerin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Kariyer Yapma Kişisel Beceriler	Yöneticilik alanında kendini yeterli görme	<i>M.10: Müdür yardımcılığında belli bir süre görev yaptıktan sonra uzun süre müdür yardımcılığı yapmanın handikapları olduğunu, beni körelttiğini düşünmeye başladım. Çınarın altında ağaç yetişmez diyerek müdürlüğe talip oldum.</i>	4	28
	Yöneticiliği sevme	<i>M.2: Müdür yetkili öğretmen olarak göreve başladım. Hep bu işin içinde olduğum için seviyorum bu işi.</i>	1	7
	Ülkeye daha iyi hizmet edeceğini düşünme	<i>M.9: Birincisi ülkeme hizmet için yöneticilik vasfına sahip olduğumu düşündüm. Yönetici olduğumda daha fazla kişiye faydamın dokunabileceğime inanıyorum.</i>	3	21
Toplam			8	57
Şartların İdareciliğe İtmesi	Eski çalıştığı idarecilerle sorun yaşama	<i>M.3: Eski müdürümle işleyişler sıkıntıya düşünce, çarklar işlememeye başlayınca söylenmeye başladık. Madem söyleniyorsun sen daha iyisini yap dediler. O nedenle müdür oldum.</i>	1	7
	Okulda idareci bulunmaması	<i>M.5: Okulda müdür yoktu. Arkadaşlar benim adıma ilçeye gidip benim müdür olmamı teklif etmişler. Böyle gelişti.</i>	2	14
	Arkadaşların tavsiyesi üzerine	<i>M.8: O zamanki şartlara göre arkadaşlar müdür ol diye tavsiyede bulundu. O nedenle oldum.</i>	1	7
	Bu işi daha iyi yapabileceğini düşünme	<i>M.6: Objektif olarak söyleyecek olursam bu işi yapanları çok yeterli ve donanımlı görmüyordum. Daha iyisini yapacağımı düşünerek müdür oldum.</i>	2	14
Toplam			6	43
Genel Toplam			14	100

Tablo 4'e göre okul müdürlerinin yönetici olma eğilimleri incelendiğinde müdür yardımcılarının aksine merkeze tayinle ilgili görüşe rastlanılmamıştır. Okul müdürleri önceden yöneticiliğin belli aşamalarından geçtiklerinden kendilerini bu alanda yeterli görme ifadesi dört görüşle tabloda daha çok yer almaktadır. Bununla birlikte yöneticiliği sevme ifadesi bir görüşle en az dile getirilen görüşlerdendir.

Bingöl (2011) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yöneticiliği yetişkin insanları yönetmenin çocukları yönetmeye kıyasla daha fazla iş doyumunu sağladığından ayrıca yöneticiliği saygın bir meslek olarak gördüklerinden seçtiklerini saptamıştır. Bununla ilgili görüşlere baktığımızda;

M.4: Öncelikle öğretmenlik yaptığım dönemde iyi bir öğretmendir. Öğretmen bulunduğu sınıfta yeni ufuklar açabiliyor. Ancak müdür olduğunuzda bulunduğunuz okulda daha geniş kitlelere hitap edebiliyorsunuz. Tabi bu biraz da yapı meselesi. Kendimde bu yeteneği gördüğüm için müdür oldum.

Enwal ve Fabal (1998)'a göre, okul yöneticileri; daha fazla sorumluluk almaya hazırdır. Bu bağlamda güzel olduklarını düşündükleri fikirlerini uygulama fırsatı bulabilmek için yönetici olmayı tercih etmektedirler. M.4 ün de ifade ettiği gibi etkili bir okul müdürü okulu amaçları doğrultusunda iyi bir şekilde yönettiğinde öğretmenleri bu yönde etkileyerek daha çok insana hitap edebilmektedir. Öğretmeni etkileyebilen okul müdürü, öğrencileri ve velileri de etkileyebileceğinden geniş kitleleri eğiterek ülkenin kalkınmasına katkı sağlayabilecektir.

Okul müdürleri yöneticiliği kariyer yapma isteğinin yanında buldukları şartların onları bu göreve itmesinden dolayı da seçebilmektedirler. Okul müdürlerinin şartların idareciliğe itmesi alanında M.1 kodlu katılımcının görüşlerine bakıldığında; "Okulda müdür yardımcısı yoktu. Benim de önceden tecrübem olduğundan olur musun dediler. Ben de kabul ettim. Şartlar o şekilde gelişti yani" şeklindedir.

Sharp, Malone ve Walter (2002), yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticiler üzerindeki görev baskısı ve nitelikli yönetici adaylarının yokluğu üzerinde durmuştur. Bu araştırmanın da desteklediği üzere sınıf öğretmenlerinin birçoğu ilk atamada müdür yetkili olarak bir köye atanmaktadır. Yöneticilikle ilgili hiçbir eğitim almayan müdür yetkili öğretmenler karşılına çıkan sorunları kendi çabalarıyla öğrenerek meslekte tecrübe kazanmaktadırlar. Meslek hayatı boyunca yaşadıkları bu tecrübenin karşılına çıkmasından dolayı buldukları okullarda idareci eksikliği yaşandığında göreve ilk aday olarak kendileri seçilmektedir. Kimi idareciler bu duruma

alışkın olup görevlerine devam etse de zorla üzerine yapışan bu görevden dolayı bazı idareciler zorluk yaşayabilmektedir. İstmeden gönülsüzce verilen idarecilik görevi kişileri mesleki doyumdan uzaklaştırabilmektedir.

Müdür Yardımcılığına Yeni Başlayan Öğretmenlerin İşe Uyum Sürecinde Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kimi yöneticiler göreve başladıktan sonra yaşanan sorunlara bağlı olarak ilk başlarda pişmanlık yaşayabilmektedirler. Göreve başladıktan sonra yaşanan problemlere bağlı olarak yöneticilerin işe uyum sorunlarına ilişkin görüşleri gösteren ifadeler Tablo 5 ve 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5

İlkokul Müdür Yardımcılarının Bu Göreve Geçtikten Sonra Yöneticiliğin Başlarında İşe Uyum Sorunlarını Gösteren Görüşlerin Frekans- Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Görev Kaynaklı Sorunlar	Çok fazla sorumluluk olması	<i>M.Y.4: Şunu belirtmek isterim ki müdür yardımcılarının iş yükü son yıllarda çok arttı. Bir yandan okuldaki sistemleri işletmek bir yandan eğitim sürecini takip etmek bir de üstüne servisle öğrenci gelince çok yorucu oluyor.</i>	3	15
	Sorumluluğu karşılamayan yetki	<i>M.Y.3: Öğretmenleri ben uyarmam gereken yerde uyaramıyorum. Müdürün uyarması gerekiyor. Ben deyince yapmayabiliyorlar. Ama müdür uyarınca amir konumunda olduğu için hemen yapılıyor.</i>	1	5
	Yapılan işi karşılamayan ücret	<i>M.Y.1: Mali olarak bir katkısı yok. Rehber öğretmenle aynı ek dersi alıyoruz hemen hemen Maaş ta aynı zaten. O yarım gün duruyor okulda biz ise gün boyu okuldayız.</i>	1	5
	Uzun süreli çalışma saatleri	<i>M.Y.5: Belki yaptığımız iş günde iki saatte yapılacak işler ama gün boyu okulda kalmak zorundasınız. Bu yorucu olabiliyor.</i>	2	10
	Oryantasyon eğitiminin olmaması	<i>M.Y.11: Atanmadan önce idarecilikle ilgili herhangi bir eğitim almadığımız için kendimizi bir deryanın ortasında buluyoruz. İşi bilmeyince her şey zor geliyor.</i>	1	5
Toplam			8	40
Kişi Kaynaklı Sorunlar	Öğretmenlerin idarecilere önyargılı yaklaşımı	<i>M.Y.6: Genelde kötü polis müdür yardımcısı oluyor. İyi bir şey yapıldığında bunu müdür yapmış oluyor.</i>	3	15

(Devam ediyor)

Tablo 5 (Devam)

İlkokul Müdür Yardımcılarının Bu Göreve Geçtikten Sonra Yöneticiliğin Başlarında İşe Uyum Sorunlarını Gösteren Görüşlerin Frekans- Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Kişi Kaynaklı Sorunlar	Görevin kişiliğe uygun görülmemesi	<i>M.Y.9: İdareciliği gelecekte düşünmüyorum. Çünkü otoriter ve kuralcı olmanız lazım. Benim kişiliğime göre değil.</i>	1	5
	Çalışanlarla iletişim kurmada zorluk yaşanması	<i>M.Y.7: İlk başlarda çalışanların güvenin kazanmak kolay olmadı. Birbirimizi tanımaya başladıkça daha sağlıklı çalışma ortamımız oldu.</i>	1	5
	Öğretmenliğe duyulan özlem	<i>M.Y.9: Öğretmenliği çok sevdiğim için onu özliyorum. İmkânım olsa dönerim.</i>	2	10
Toplam			7	35
Sorun Yaşamayanlar	İşe uyum sağlamada sorun olmaması	<i>Görevin şartlarını bilerek geldiğimden ve işimi sevdiğimden hiçbir zaman keşke demedim- (Kod)</i>	5	25
Toplam			5	25
Genel Toplam			20	100

Tablo 5 incelendiğinde ilkökul müdür yardımcılarının bu göreve geçtikten sonra yöneticiliğin başlarında işe uyum sorunlarını gösteren ifadeler üç temada toplanmıştır. Bu sorunların sekiz görüşle görev kaynaklı, yedi görüşle ise kişilerden kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Görev kaynaklı sorunlardan çok fazla sorumluluk taşıma ifadesi üç görüşte dile getirilirken kişi kaynaklı sorunlardan en fazla görüş üç ifadeyle öğretmenlerin idarecilere önyargılı yaklaşmasıdır. Bunun yanında beş kişinin ifadesi ise görevin sorumluluklarını bildiklerinden uyum sorunu yaşamadıkları yönündedir.

Sınıf öğretmeni iken çeşitli nedenlerden ötürü ilkökul müdür yardımcılığına görevlendirilen kişiler görevin ilk başlarında yeni bir görev ve ortam değişikliğinden dolayı zaman zaman pişmanlık yaşayabilmektedirler. Sınıfta sadece öğrencilerinin sorumluluğunu taşımakta iken birden bütün okulun problemlerine müdahil olan müdür yardımcılarının, üstlerine yüklenen çok fazla sorumluluktan dolayı keşke bu işe hiç girmeseydim dedikleri anlar olabilmektedir. Müdür yardımcılarının görüşlerine bakıldığında en fazla belirtilen görüş görevin sorumluluğunu ve ağırlığını bilerek bu işe girilmesi ve idareciliği severek yapılmasından dolayı sorun yaşamamaktır. Bu görüşten sonra en çok dile getirilen ifadeler müdür yardımcılığının çok fazla sorumluluk yüklemesinden ve öğretmenlerin idarecilere olan önyargılı yaklaşımından dolayı yaşanan pişmanlık sorunlardır. Bununla birlikte okulda çok uzun süreler bulunma, yapılan işi karşılamadığı düşünülen ücret azlığı, müdür yardımcılarının yetkilerinin çok

az olması ve öğretmenliğe duyulan özlem de zaman zaman sorun olarak görülen ifadeler arasında yer almaktadır. İlkokul müdür yardımcılarının görev kaynaklı nedenler alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

MY.3: Sorumluluğun bir anda binmesiyle acaba dediğim anlar oldu. Tek müdür yardımcısı olduğum için servis bende, kantin denetleme bende yani her iş bende. Bunların çok ağır sorumlulukları var. Gözden kaçırdığımız bir şey ilerde karşınıza çıkabiliyor... ki bunlarla ilgili bir şey yaptırma yetkiniz de yok.

MY.9: Şu bakımdan oldu. Öğretmenliği, öğrencilerimi çok özlüyorum. İmkânım olsa öğretmenliğe dönerim hemen.

Pişmanlık yaşama durumu ilerleyen boyutlara ulaştığında tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik, çalışanların, iş şartlarının getirdiği olumsuz bir durum sonucunda oluşan, ideallerin, enerjinin ve amaçların yitirilmesi durumu olarak tanımlanmıştır (Çolak, 2017). Tükenmişliğe neden olan bu olumsuz durumlar, çalışma şartlarının istenilen seviyede olmaması, fazla sayıda bireye hizmet etme, karşılığında düşük ücret alma, çalışma saatinin fazla olması, beklenenle mevcut durum arasındaki farkın fazla olması şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2006). İlkokul müdür yardımcılarının kişi kaynaklı nedenler alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

MY.10: Oldu, hala da oluyor. Öğretmenler kendi haklarını, ödevlerini bilmiyor. Öyle olduğu için yük idarecinin sırtına biniyor... Bir öğretmenin bu kadar düşebileceğini ilk defa gördüm. İki kere istifa etmeyi düşündüm yalan yok...

MY.11: İlk başlarda her şey iyiydi. Öğretmenler odasını tanıyordum, onların ne istediğini biliyordum. Ama çalışan hizmetlileri yönetmek çok zormuş o olay özelinde nerden girdim bu işe dediğim anlar oldu. Bir de kendini bilmez veliler geldiğinde bu duyguyu yaşıyorum.

Okul yöneticilerinin önemli sorumluluklarından biri insanlarla etkili bir biçimde çalışmadır. Bu insanlar okul çevresindeki insanlar, üst kademelerde bulunanlar, diğer meslektaşlar ve öğrencilerdir (Aydın, 2010). Bu insanların hepsi ayrı ayrı önemlidir ancak okulun amaçları açısından eğitim kadrosu ile etkili bir biçimde çalışmak daha önemlidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okul öğretmenleriyle iyi ilişkiler içinde olması, öğretmenlerin de yöneticilere önyargıyla yaklaşmamaları gerekmektedir. İlkokul müdür yardımcılarının sorun yaşamama alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

MY.4: Okuldaki idareciler kendi içinde uyumlu çalışmalı ayrıca öğretmen kadrosu da çok önemli. Gerçekten bazen öğretmenler insana nerden seçtim bu mesleği dedirtebiliyor. Benim çalıştığım okulda öğretmenler anlayışlı olduğundan hiçbir zaman pişmanlık yaşamadım.

MY.13: Daha göreve başlayalı 3 ay oldu. Ortama alışmaya çalışıyorum. Henüz keşke yönetici olmasaydım dedirtecek bir olay yaşamadım.

López, Bolaño, Santiago ve Pol (2010)'un "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Stres, Tükenmişlik ve İş Doyumunu Keşfetme" konulu araştırmasına göre yöneticilerin iş doyumunun temel belirleyicilerinin arkadaş desteği ve olumlu kişisel değişkenler olduğu belirlenmiştir. Buna göre yönetici ekibin birbiriyle uyumlu çalıştığı ve öğretmenlerin yöneticilere destek olduğu durumlarda müdür yardımcılarını görevlerinde yaşadıkları olumsuz durumları daha kolay atlatabilmektedir.

Tablo 6

İlkokul Müdürlerinin Bu Göreve Geçtikten Sonra Yöneticiliğin Başlarında İşe Uyum Sorunlarını Gösteren Görüşlerin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Görev Kaynaklı Nedenler	Çok fazla sorumluluk	M.2: İdarecilerin sorumlulukları çok fazla. Okulun her şeyiyle ilgilenmek zorundasınız.	1	7.69
	Kişilerin yaptığınız işleri görmemesi, destek olmaması	M.8: Yapılan işlerde size destek olmadıklarında, maddi manevi bir şey görmediğinizde sorun oluyor.	2	15.38
	Haksız yere yapılan suçlamalar ve alınan cezalar	M.6: Bir de benimle ilgili olmayan bir olaydan dolayı bir soruşturma geçirmiştik. Haksız yere bir ceza verdiler. Aylıktan kesme cezası. O kadar canla başla çalışırken böyle bir durumla karşılaşınca nerden girdim bu işe keşke girmeseydim demiştik.	1	7.69
	Uzun süreli çalışma saatleri, aileye vakit ayıramama		1	7.69
	Mevcut istediğiniz yasaların yapmanıza engel olması	M.1: Mevzuatın yorumlanması konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Çok açık şeyler yazmadığı için bazı şeyleri yapmaktan vazgeçebiliyoruz.	1	7.69
Toplam			6	46.14
Kişi Kaynaklı Nedenler	Güvendiğiniz kişilerin sizi hayal kırıklığına uğratması	M.6: Bazı öğretmenler müdür yardımcıyla aramızda laf taşımaya çalıştı ama izin vermedik. Güvenmeye çalıştığınız insanların böyle yapması üzücü.	2	15.38
Toplam			2	15.38
Sorun yaşamama	Görevin şartlarını bilerek geldiğimden ve işimi sevdiğimden hiçbir zaman keşke demedim	M.7: Olmadı hiç. Severek yapıyorum ben işimi.	5	38.48
Toplam			5	38.48
Genel Toplam			13	100

İlkokul müdürlerinin bu göreve geçtikten sonra yöneticiliğin başlarında işe uyum sorunlarını gösteren tabloya bakıldığında en fazla ifadenin altı görüşle görev kaynaklı sorunlarda toplandığı görülmektedir. Bu ifadeler altında ise destek görmeme ifadesi iki görüşle üst sıradadır. İlkokul müdürlerinin görevlerinde sorun yaşamama ifadesi ise beş görüşle tabloda üst sırada yer almaktadır.

İlkokul müdürlerinin sorun yaşamama alanındaki görüşlerine ilişkin M.1 “Yok olmadı. Çoğu şeyi mutfakta öğrendiğim bunları işin bir parçası olarak gördüm. Çünkü mevzuatla uygulama çok farklı” şeklinde ifade belirtmiştir. Eğitim örgütlerinde doğru yeteneklere sahip insanların çalışıyor olmaları, planlanan amaçlara ulaşabilme açısından önemlidir (Cunningham ve Cordeiro, 2000). Görevini severek yapan, kendini yöneticilik alanında geliştiren, zorluklardan yılmayan okul müdürleri görevleri esnasında yaşadıkları sorunlardan ders çıkarmayı bilmekte ve pişmanlık yaşamamaktadırlar. İlkokul müdürlerinin görev kaynaklı nedenler alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeleri şu şekildedir.

M.2: Zaman zaman oluyor. Okulun bütün sorunlarıyla siz ilgileniyorsunuz.

İlçeden maddi destek istediğinizde kendi öz imkânlarınızı kullanın diyor haliyle veliyle karşı karşıya kalıyorsunuz. Öğretmenler de size destek olmadığında ve yaptıklarınız görülmediğinde keşkeler oluşmaya başlıyor

M.6: Aileme çok fazla zaman ayıramıyorum. O beni üzüyor.

Shen, Cooley ve Ruhl-Smith'e göre (1999) meslek seçimindeki motive edici etkenler, göreve giriş kadar, bireyleri o görevde tutabilmede ve sonuçta okullardaki eğitimin kalitesi üzerinde etkili olmaktadır. Bu motive edici etkenler sağlıklı biçimde işlemediğinde sorunlar yaşanabilmektedir. Görevlerini iyi bir şekilde yerine getirenlerin görevini aksatanlardan ayrılması, takdir edilmesi, ödüllendirilmesi hem görevini yapanı motive edecek hem de görevini yapmayanın kendisine çeki düzen vermesini sağlayacaktır. Çeşitli etkenlerle yönetici olan öğretmenler görevlerinde karşılaştıkları sorunlardan sonra pişmanlık yaşayabilmekte, zaman zaman da öğretmenliğe geri dönmek isteyebilmektedirler. Her yıl öğretmen ve idarecilere verilen başarı belgeleri görevlerini layıkıyla yapanlara verilmediğinden bu adaletsiz durum idarecilerde olumsuz duygulara yol açabilmektedir. İlkokul müdürlerinin kişi kaynaklı nedenler alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

M.8. Yapılan işlerde destek olunmadığında, maddi manevi destek görmediğinizde keşke diyorsunuz tabi.

M.10: İş yormaz da eş yorar derler ya hocam, görevde çalışmak yormuyor da işinize taş koymaya çalışanlar oluyor, verdiğiniz görevleri yapmamakta direnenler geç yapanlar oluyor. Haliyle bu durum da size keşke dedirtiyor.

Demirbilek ve Bakioğlu'nun(2019) yaptığı araştırmaya göre yöneticilik kıdemi düşük olan müdür yardımcılarının özellikle öğretmen, müdür ve diğer personel ile ilişkilerini ayarlama bazı sorunlar yaşamaları, kariyerlerinin başlangıç aşamasındaki idealist beklentilerinin karşılanamaması ve insan ilişkilerinin bozulması nedeniyle üç yıl içinde yöneticilik görevinden istifa etmektedir. Okul müdürleri de aynı şekilde insani ilişkilerde birtakım sorunlarla karşılaştıklarında yöneticilik görevinden soğumaktadırlar.

İlkokul Müdür Yardımcılarının Göreve Başladığı İlk Günlerde İnsan İlişkileri ile İlgili Ne Gibi Zorluklar Yaşadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankara ili Altındağ, Mamak, Çankaya ve Yenimahalle ilçelerinde görev yapan 15 ilkokul müdür yardımcısının göreve başladığı ilk günlerde insan ilişkileri ile ilgili olarak yaşadıkları zorluklara ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında İnsan İlişkileri İlgili Yaşadıkları Zorluklara Yönelik Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Görüşler	f	%
Okuldaki Diğer Yöneticilerle Sorunlar	Okuldaki diğer yöneticilerle sorun yaşamadım	10	16,9
	Okul müdürümle görüş ayrılıkları yaşıyoruz	1	1,69
	Diğer müdür yardımcısı hiçbir iş yapmıyor.	1	1,69
Toplam		12	20,28
Okul Öğretmenleri ile Sorunlar	Okuldaki öğretmenlerle sorun yaşamadım	7	11,83
	Verilen görevleri zamanında yapmama	4	6,76
	İdarecilere karşı güven duymama	1	1,69
	Yaş farkından dolayı anlaşamama	3	5,07
	Derse, nöbete geç gitme	1	1,69
	Müdürün sözlerine bağlı olduklarından müdür yardımcısını ciddiye almama	1	1,69
Toplam		17	28,73
Eğitici Olmayan Personelle Sorunlar	Eğitici olmayan personelle sorun yaşamadım	8	13,52
	Kadrolu yardımcı personelin kendini yönetici sanması	2	3,38
	Yardımcı personelin çalışmak istememesi	2	3,38
	Çok fazla izin isteme	2	3,38
	Yardımcı personeller arasında kıskançlık	1	1,69
Toplam		15	23,35

(Devam ediyor)

Tablo 7 (Devam)

İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında İnsan İlişkileri İlgili Yaşadıkları Zorluklara Yönelik Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Görüşler	f	%
Veliler	veya Velilerle veya öğrencilerle sorun yaşamadım	10	16,9
Öğrencilerle	Okula maddi destek konusunda yaşanan sıkıntılar	1	1,69
Sorunlar	Bazı velilerin anlamsız istekleri	3	5,07
	Yabancı uyruklu velilerle dil konusunda yaşanan sıkıntılar	1	1,69
Toplam		15	23,5
Genel Toplam		59	100

Tablo 7 incelendiğinde göreve yeni başlayan ilkokul müdür yardımcılarının insan ilişkileri yönünden en fazla okul öğretmenleriyle sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Bu sorunların başında ise öğretmenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirmemeleri ($f=4$) ve yaş farklarından dolayı iletişim kurmakta zorlanmaları ($f=3$) gelmektedir. Bu ifadelere göre hizmet puanlarının yetersizliğinden dolayı merkeze tayin olamayan sınıf öğretmenleri müdür yardımcılığı vesilesiyle merkeze gelebilmekte, ancak yaşlarının merkezde çalışan öğretmenlere göre küçük olmasından dolayı iletişim zorlukları yaşamaktadır. Kendilerinden yaşça küçük birinin yöneticiliğini kabul etmek istemeyen bazı öğretmenler, onlara karşı önyargılı olabilmekte, verilen görevleri yapmakta ağır davranabilmektedir. İlkokul müdür yardımcılarının öğretmenlerle yaşanan sorunlar alanındaki görüşlerine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

MY.5: Ankara'nın merkez ilçelerinde yaş ortalaması fazla. Benim de yaşım itibariyle ilk başta bir kuşak çatışması yaşadık. Sohbet ortamı bulamadık. Tabi önyargılarla karşılaştık. Okulun benden önce bir sistemi varmış. Müdür yardımcısı olmadığı için bir başıboşluk varmış. Olması gereken, yapılması gerekenleri biz söyleyince suçlu olduk. Mesela öğretmenin asli görevi nöbet tutmaktır. Ben neden nöbete gitmediniz dediğimde tavırla karşılaştım... Bizi gözlüyor, açığımızı arıyor şeklinde söylemler oluştu.

MY.10: Öğretmenlerin her Cuma sınıf defterlerini imzalatmaları gerekiyor mesela. Ben ekim ayında atandım. Dört aydır her hafta uyarmama rağmen defterini imzaya getirmeyen arkadaş var. Hocam neden getirmiyorsunuz diye sormak için yanına gittim artık. Adam inisiyatif kullanıyorum diyor. Bunun ne hukukta yeri var ne insanlıkta yeri var. Bir şey diyemedim sustum sadece...

MY.3: Bazı öğretmen arkadaşları ben uyarınca yapmıyorlar, ama müdür uyarınca hemen oluveriyor.

İlkokul müdür yardımcılarının yapmakla yükümlü oldukları görevler vardır. Köse'nin (2018) yaptığı araştırmaya göre okul müdür yardımcılarının, okul müdür yardımcılığı görevini en fazla öğrenci, öğretmen, veli ve müdür arasındaki

koordinasyonu sağlama ve bunları idare etme işi olarak tanımladıkları görülmektedir. Bunun dışında müdür yardımcıları, yaptıkları görevi daha çok sırasıyla büro memurluğu, bürokratik işlerle uğraşma, okulun bütün işlerini çekip çevirme ve okuldaki ihtiyaç ve eksikliklerle uğraşma görevi olarak tanımlamaktadırlar. Çeşitli kanun ve yönetmelikler çerçevesinde görevlerini yerine getiren müdür yardımcıları bu görevleri yerine getirirken çeşitli zorluklar yaşayabilmektedir. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili yaşadıkları zorlukları gösteren ifadeler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

İlkokul Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Müdür Yardımcılarının Görevleri ile İlgili Ne Gibi Zorluklar Yaşadığını Gösteren Müdür Yardımcılarının Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Görüşler	f	%
Mevzuatın Uygulanması ile İlgili Sorunlar	Mevzuat belirsiz	5	6
	Sorun yaşamadım	10	12
Toplam		15	18
Bilişim Sistemleri ile İlgili Sorunlar	Sorun yaşamadım	5	6
	DYS	7	8.4
	E-Okul, Mebbis, MebWeb	3	3.6
	Tefbis	3	3.6
	KBS	2	2.4
Toplam		20	24
Protokol Kuralları ile İlgili Sorunlar	Sorun yaşamadım	14	16.8
	Protokol Kuralları	1	1.20
	Üst Düzey Misafir Ağırhlama	1	1.20
Toplam		16	19.2
Personel Özlük İşleri ile İlgili Sorunlar	Sorun yaşamadım	11	13.2
	Maaş, Ek ders	5	6
	Personel Özlük İşleri, İzinler, Terfiler	1	1.20
Toplam		17	20.4
Okulun Fiziki Durumu ve Maddi Yetersizliği ile İlgili Sorunlar	Sorun yaşamadım	7	8.4
	Okulun Maddi Yetersizliği	5	6
	Okulun Fiziki Durumu	3	3.6
Toplam		15	18
Genel Toplam		83	100

Tablo 7 ve 8 incelendiğinde ilkökul müdür yardımcılarının görevlerinden çok insan ilişkilerinde zorlandıkları görülmektedir. İlkokul müdür yardımcılarının yöneticiliğinin başlarında müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili ne gibi zorluklar yaşadığını gösteren ifadelere bakıldığında yedi görüşle en fazla DYS sisteminde sorun

yaşandığı görülmektedir. Bunun dışında mevzuatın yetersizliği, maaş, ek ders konuları ve okulun maddi yetersizliği gibi konular beşer görüşle en fazla dile getirilen konular olmuştur.

Karasoy'un (2010) Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar adlı araştırmasında da bu ifadeyi destekleyici şekilde müdür yardımcılarının görevlerini yaparken en çok karşılaştıkları sorunların öğretmenlerle yaşanan sorunlar olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının görevlerle ilgili sorun yaşamadım ifadelerinin fazla olması da bu ifadeyi desteklemektedir. Bunun yanında yöneticilik görevine gelmeden önce yöneticilikle ilgili hiçbir eğitim almayan öğretmenler müdür yardımcılarının kullanmak zorunda oldukları bazı bilişim sistemlerinde zorluklar yaşadıkları görülmektedir. Bunların içinde en fazla tekrar edilen ifade Millî Eğitim Bakanlığı'nın kullanmakta olduğu yazışma sistemi olan DYS (Doküman Yönetim Sistemi) dir. 2017 yılında Ankara'da uygulanmaya başlayan DYS için mevcut idareciler hizmet içi seminerlere alınarak eğitimler verilmiştir. Ancak bir daha seminer düzenlenmediği için bu tarihten sonra idareci olarak görevlendirilenler bu sistemi okuldaki diğer yöneticilere veya internete sorarak öğrenmek durumunda kalmışlardır. Öğretmenler Mebbis, E-okul gibi sistemlere aşina olsalar da DYS, KBS, Tefbis gibi yöneticileri ilgilendiren sistemleri görmediklerinden bu sistemlere uyum sorunu yaşayabilmektedirler. M.Y.2'nin ifadesine bakıldığında 'DYS de ilk yazımı beş saatte yazmıştım. Sistemi bilgisayarına kurup anlayana kadar çok vaktimi almıştı. O gün okulda diğer yönetici arkadaşlar da olmadığından çok zorlanmıştım demiştir. Bunun gibi zorlukların yaşanmaması için yöneticiliğe geçen öğretmenlere bu sistemlerin tanıtılması ve eğitimlerin verilmesi yerinde olacaktır.

Sistemlerin ardından mevzuatın belirsizliği, öğretmenlerin maaş, ek ders gibi mali işlemleri ve okulun maddi yetersizliği gibi konular müdür yardımcılarının yaşadıkları zorluk ifadeleridir. Bu konularla ilgili müdür yardımcılarının görüşlerini içeren ifadeler şu şekildedir.

M.Y.5: Ek dersleri henüz anlamış değilim. İlçeden ilçeye farklılık gösteriyor. Kimi sınıf öğretmene haftada 3-3-3 diye yazıyor, kimi 7-7-1 diye yazıyor. Buna bir şablon belirlenmeli ve herkes aynı şablonu kullanmalı. Tamam, bununla ilgili yönetmelik var ama nasıl yazılacağı açıklanmamış, yuvarlak cümlelerle geçiştirilmiş gibi.

M.Y.3: Çok fazla tanım yok görevleriniz ile ilgili... Mesela bir durumda öğretmeni uyardınız diye ceza alabiliyorken diğer bir durumda öğretmeni niye uyardınız diye ceza alabiliyorsunuz.

M.Y.4: Şunu belirtmek isterim ki son yıllarda müdür yardımcılarının iş yükü arttı. Özellikle tek müdür yardımcısı iseniz ve memur yoksa okulda birçok sistemi sahada öğrenmek zorunda kalıyorsunuz. Bir yandan bu sistemleri

işletmek bir yandan eğitim sürecini takip etmek zorluyor... Müdür Bey sadece personel işlerini aldı, diğer bütün görevler bende.
M.Y.12: Bazı teknik konuları ilk defa gördüğüm için buradan ayrılan müdür yardımcısı ile haberleşerek yapmak zorunda kalıyorum.

Görüş bildiren müdür yardımcılarının ifadelerinden de anlaşıldığı üzere sadece mülakat veya sınavla bu göreve gelen müdür yardımcılarını birçok konuyu sahada öğrenmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca mevzuatın tam açıklayıcı olmamasından kaynaklı olarak bazı görevlerde birliktelik sağlanamamaktadır. Özellikle öğretmenlerin mali işlemlerinde yaşanan karışıklık müdür yardımcılarını zora sokabilmektedir. Okul müdürünün müdür yardımcısına destek olmadığı durumlarda işler daha da zorlaşabilmektedir. Bu durumla ilgili olarak;

M.Y.1: İşe başladığımızda herhangi bir eğitim almadığımız için genellikle çevre okullardaki arkadaşlardan destek aldım. Şu an KBS'yi hiç bilmiyorum, DYS'yi de iki ay içinde öğrendim.
M.Y.6: DYS'yi hiç görmedim. Onda ilk başta çok zorlandım ama çevremdeki müdür yardımcılara ve internete sorarak öğrendim. Müdürüm bu konuda hiçbir şey göstermedi.
M.Y.8 ise: kullandığımız sistemler yönünden çevre okullardan çok yardım alıyorum. Müdürüm bilmediği için hiç yardımcı olmadı. Google, youtube daha faydalı... Görüşlerini belirtmişlerdir.

Bunun yanında müdür yardımcılara zor zamanlarında destek olan okul müdürleri de bulunmaktadır. Cerit (2007), okulda yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak için etkili, yaratıcı, isteklendirici, yöneticilerin varlığının hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu durumla ilgili görüşler şu şekildedir.

M.Y.9: Evrak yazarken çok hata yapıyorum. Müdürüm kibar bir dille uyarıyor, anlatıyor.
M.Y.11: Mevzuatın uygulanmasıyla ilgili bir sıkıntı, anlaşmazlık olduğunda bunu aşamayabiliriz ana ben sana şu konuda yardımcı olabilirim diyor.

Tablo 8 de ilkokul müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili yaşadıkları uyum sorunlar incelendiğinde okulda çalışan öğretmenler ve eğitici olmayan personelle yaşanan uyum sorunları da önemli ölçüde dile getirilmiştir. Müdür yardımcılarının görevlerinden en önemlisi okulun iş ve işleyişinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesidir. Okulda yerine getirilmesi gereken teknik konuların yanında müdür yardımcılarının halka ilişkiler ve iletişim konusu da iyi bilmesi gerekmektedir. Okul iklimi içinde aynı havayı soluyan kişilerin aynı amaç uğrunda birleşerek ilerlemesi okulu başarıya götürecek en önemli etken olmaktadır. Farklı duygu ve düşüncelere sahip birçok kişiyi aynı amaca yönlendirmek en başta okul müdürünün görevi iken bunun yanında insanları bir arada tutma görevi müdür yardımcılarındadır. Çünkü müdür yardımcısı müdür ve

diğer personel arasında arabulucu pozisyonuna gelebilmektedir. Konumu itibariyle müdürün yanında olan müdür yardımcısı birtakım görevleri yaptırırken öğretmene de yakın olmak durumundadır. Bu nedenle bir yandan öğretmenlerin isteklerini, sıkıntılarını dinlerken bir yandan da müdürün istediği görevleri öğretmenlere aktarmak zorundadır. Bu nedenle müdür yardımcılarının iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu durumla ilgili görüşler şu şekildedir.

M.Y.5: Benden önce okulda müdür yardımcısı yokmuş, herkesin kendine göre bir düzeni varmış. Biz gelip de bir şeyleri değiştirmeye çalışınca çarklar sıkışmaya başladı. Yaş ortalaması da yüksek olduğu için ortak bir bağ kurmada zorlandım.

M.Y.1 ise öğretmen gibi düşünerek yaklaştım idareciliğe, o bakımdan zorlandım. Öğretmenlerle samimi olmaya çalıştım ama biraz mesafe olması gerektiğini anladım. O samimiyeti kullanmaya çalışanlar olabiliyor. Bir de okulda altmış öğretmen var. Herkesten aynı performansı bekledim. Verilen görevleri niye zamanında yapmıyorlar diye kendime stres yaptım.

Bunun yanında müdür yardımcılarının okul öğretmenleri ve diğer personel ile yaşadıkları uyum sorunlarına ilişkin görüşler şu şekildedir.

M.Y.11: Buradaki öğretmenlerin çoğu benden tecrübeli ve yaşlı. Bazıları haliyle beni küçük görüyor yaşımdan dolayı. Bu çocuktan mı emir alacağız gibi düşünenler var. Bir öğretmen bana bu şekilde kahve ağzıyla yaklaşınca ben de üslubunca cevap vermek durumunda kaldım.

M.Y.12: Yumuşak yüzlü olduğumdan başkalarını kıracak şeyler söylemekten korkuyorum. Görevlerini, yapmaları gerekeni söylerken onları üzecekmişim gibi geliyor. Zorlandığım zamanlarda müdürüme söylüyorum ben bunu yapamadım diye. O gidip söylüyor bazen.

M.Y.13: öğretmenlerle nöbet konusunda sorun yaşıyorum. Nöbete geç çıkıyorlar, öğle arasında nöbete çıkmak istemiyorlar. Uyardığımda surat asıyorlar, arkanızdan dedikodu yapıyorlar. Bunlar kulağımıza gelince üzülüyorsunuz.

Kristof (1996)'a göre kişi örgüt uyumu, tarafların benzer özelliklere sahip oldukları şartlarda ortaya çıkan, karşılıklı beklentilerin karşılandığı, örgüt ile çalışan arasındaki uyumdur. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve okul çalışanları arasındaki uyum da karşılıklı beklentilerin karşılandığı durumlarda gerçekleşmektedir. Öğretmenler verilen görevleri yerine getirdiğinde, idari ekip de çalışanların beklentilerini karşıladığında kişi örgüt uyumu gerçekleşecek ve karşılıklı iş doyumuna meydana gelecektir. İş doyum kavramı ise, işin gerektirdiklerini çalışanların mutlu bir şekilde yaptıkları zaman gerçekleşen durumdur yani çalışanların işlerinden aldıkları hazdır (Muchinsky, 2000).

İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin çalıştıkları okulların fiziki şartları ve maddi durumları da onların çalışma istekliliğini etkileyen

unsurlar arasında yer almaktadır. Deveci ve Aykaç'ın 2019 yılında yaptıkları araştırmada en yüksek yüzdelik paya sahip olan temel eğitim sorunlarından biri yüzde 32,30'luk pay ile alt yapı ve finansman sorunlarıdır. Eğitimin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için öncelikle sınıfların ısı, ışık gibi fiziki unsurlarının uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun yanında çağın gereksinimlerine uygun olarak bilgisayar, internet, akıllı tahta, hoparlör gibi maddi imkanlar gerektiren unsurların da varlığı önem taşımaktadır. Çatısı akan, elektriği olmayan, düzgün ısıtılmayan, yeterli havalandırılmayan sınıflarda eğitimin kalitesi düşük olacaktır.

Okul idaresinin görevleri arasında okulu fiziki olarak eğitime hazırlamak vardır. MEB okulların elektrik, su, yakıt gibi giderleri için bütçe ayırsa da okulun kırılan dökülen demirbaşları, arızalanan elektrikli aletleri veya okula temin edilmesi gereken yeni ürünler için ödenek göndermemektedir. Okulun giderleri okul aile birliği aracılığıyla giderilmeye çalışılmaktadır. Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin 6. maddesine göre okul aile birliğinin görevleri okulun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak, bu hizmetlere ilişkin vergi ve benzeri ödemelerin yapılmasını sağlamaktır. Bu mal ve hizmetleri satın almak için gerekli kaynaklar ise aynı yönetmeliğin 15. maddesine göre ayni, nakdî, şartlı/şartsız bağış ve yardımlardan oluşmaktadır. Okul aile birliği üyelerinin etkin çalıştığı ve okulun bulunduğu bölgede yaşayan ailelerin gelir seviyesinin iyi olduğu okullarda bağış miktarlarında sorun yaşanmazken gelir durumu düşük ailelerin yaşadığı bölgede bulunan okullarda bu durum okul yönetiminin çabasına bağlı kalmaktadır. Her ne kadar velilerden her ne isimle olursa olsun bağış veya yardım toplamak yasak olsa da okulun zorunlu bazı giderleri için maddi yardıma ihtiyaç olmaktadır. Örneğin okulların iç veya dış cephesinin boyanması için okullara ilçe müdürlükleri tarafından boya temin edilse de boyanın yapılma işini gerçekleştirecek işçinin yevmiyesinin ödenmesi için maddi imkânlar sunulmamaktadır. Bu ücretin ödenmesi için okul idarelerinin yerel imkânları kullanması teşvik edilmektedir. Yerel imkânlardan kasıt okul aile birliği hesaplarında bulunması gereken para olsa da birçok okulun hesaplarında para bulunmamaktadır. Bu nedenle okul yönetiminin eli kolu bağlanmaktadır. Bu durumla ilgili olarak ilkökul müdür yardımcıları şu şekilde görüş belirtmişlerdir.

M.Y.13: Geldiğimde kazan bozuktu bu yüzden kalorifer yanmıyordu. Para bulamadığımız için on beş gün boyunca sürdü bu durum. Okulun fiziki durumu çok zorladı bizi yani. Kalorifer yansa da bina çok büyük olduğu için ısınmıyor.

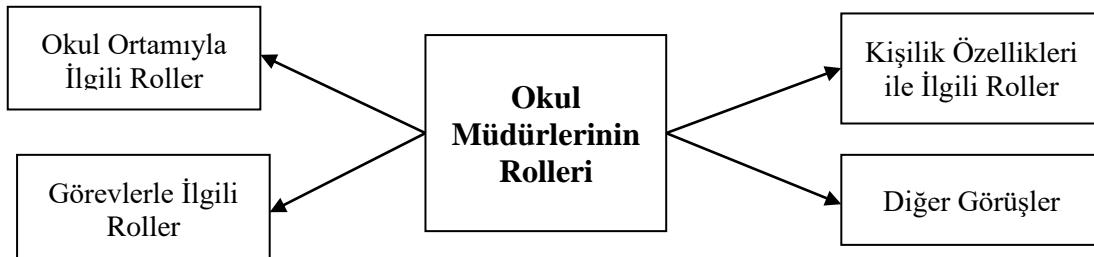
M.Y.11: Müdür Bey geldiğinde okulun kasasında hiç para yokmuş. Ondan önce okulun eksiklikleri ile ilgili hiçbir çalışma yapılmamış. Mesela çatı onarılmadığı için yağmur yağduğunda çatı akıyordu.

M.Y.5: Okulun fiziki şartlarını düzeltme konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Gelen bağış iki bin lira. Bu parayla okula bir şey yapamıyoruz. Veliler güvenlik görevlisi istiyor mesela ama ödeneğimiz yok. Öğrenci sayımız az olduğu için devlet de vermiyor güvenlik. Bakanlığın okullara belli oranda ödenek göndermesi gerek diye düşünüyorum.

Müdür yardımcılarının belirttiği gibi ilkokulların doğalgaz, elektrik, internet gibi giderleri dışında ödenekleri bulunmamaktadır. Ancak bunların yanında okullar aktif kurumlardır ve zaman zaman kırılan bozulan eşyaların tamiri gerekmekte ve bunların yanında sıvı sabun, kâğıt havlu vb. ihtiyaçları olmaktadır. Gelir düzeyi yüksek olan bölgelerde yaşayan öğrencilerin velileri okullara bağış yapmakta iken gelir düzeyi düşük olan bölgelerdeki okullar bundan mahrum kalmaktadır. Yapılması gereken evrak işlerinin yanında okulun fiziki durumundaki eksiklikler göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının uyum süreçlerini zorlaştırabilmektedir. Mesleğe yeni başlayanların daha tecrübeli bireylere göre daha idealist olmaları, karşılaşılan olumsuz durumlarda daha yoğun strese girmelerine ve yıpranmalarına neden olmaktadır (Çolak, 2017). Bu durumun sonuçlarında müdür yardımcıları kendilerini mutsuz hissedebilmektedir.

İlkokul Müdür Yardımcılarının Göreve Başladığı İlk Günlerde Göreve Uyum Sağlaması Konusunda Okul Müdürlerinin Ne Gibi Rollerine Olduğuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ankara ili Altındağ, Mamak, Çankaya ve Yenimahalle ilçelerinde görev yapan ilkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen 15 öğretmene göreve başladığı ilk günlerde yöneticilik görevine uyumla ilgili okul müdürünün ne gibi rolleri olduğu sorulmuştur. Sorulan sorulara ilişkin cevaplar dört temaya ayrılarak Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Görevine Uyum Sürecinde Okul Müdürlerinin Rollerini

Şekil 1’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin müdür yardımcılarının göreve başladığı ilk günlerde işe uyum sağlaması konusunda gerçekleştirdiği roller okul ortamıyla ilgili, yapılması gereken görevlerle ilgili, müdürün kendi bireysel özellikleri ile ilgili olmak üzere üç tema bunun yanında diğer görüşler olmak üzere dört tema altında toplanmaktadır. Bu temalara ilişkin görüşlerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

İlkokul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda Ne Gibi Rollerini Olduğuna Yönelik Müdür Yardımcılarının Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Yapılması Gereken Görevlerle İlgili Roller	Yapılacak işlerin kolaylaştırılmasını sağlamak	Müdür sorunları çözebilmeli, işlerinizi tıkamamalı.	1	2.85
	Görev paylaşımını adil bir biçimde dağıtmak	Birden fazla müdür yardımcısı varsa görev dağılımını adil yapılmalı.	2	5.7
Toplam			3	8.55
	Okulda olumlu bir iklim oluşturmak	Dışarıda iyi arkadaş olabiliriz ama okul ortamında arkadaş olmamalı idareciler. O dengeyi iyi kurmak lazım.	1	2.85
Okul Ortamıyla İlgili Roller	Okulla ilgili özel bilgileri müdür yardımcılarıyla paylaşmak	Müdür okulu ilgilendiren özel konularda ekibine bilgi vermeli. Mesela okulun parası var mı yok mu bilmeliler.	2	5.7
	Okulu, personeli tanıtarak oryantasyon çalışmaları yapmak	Müdür ilk başta okulu, öğretmenleri tanıtmalı. Bazı öğretmenlerin özel durumları olabilir.	2	5.7
Toplam			5	14.25
	Müdür yardımcısına güvendiğini hissettirmek	Bir okul müdürü, yardımcısına güvenmeli ve ona bildiklerini öğretmelidir.	1	2.85
Müdürün Bireysel Özellikleri ile İlgili Roller	Deneyimlerini paylaşmak	Müdür, yardımcısının yapamadığı bir işi kendi yapmamalı. Onun yerine tecrübelerini anlatarak işi nasıl yapacağını öğretmeli.	3	8.55
	İyi bir rol model olmak	Müdür donanımlı olmalı. Son zamanlarda müdür yardımcılarının müdürlerden daha çok şey bildiğini düşünüyorum.	3	8.55
	Sorunların nasıl çözüleceğini öğretmek	Müdür yol gösterici, kolaylaştırıcı, paylaşımcı olmalı.	1	2.85

(Devam ediyor)

Tablo 9 (Devam)

İlkokul Müdürlerinin Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda Ne Gibi Rollerine Olduğuna Yönelik Müdür Yardımcılarının Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Müdürün Bireysel Özellikleri ile İlgili Roller	Ast üst ilişkisini yerinde kullanmak	Tek müdür yardımcısıyım. Müdür bütün görevleri bana verdi. Kendi sadece imza atıyor.	1	2.85
	Anlayışlı olmak	Müdür çok sert olmamalı, hatalara karşı hoşgörülü olmalı.	1	2.85
	Yönlendirmeleri doğru bir üslupla yapmak	Müdürün yaklaşımı çok önemli. Çekinmeden soru sorulabilmeli.	1	2.85
	Sağlıklı iletişim kurmak	Müdür ekibiyle uyumlu bir biçimde çalışmalı	2	5.7
	Yapılacak işleri, sistemleri iyi bilmek	Bilmediği bir konu olsa bile bunu çevresini kullanarak çözebilmeli. Çünkü müdür, müdür yardımcısından daha çok şey bilmeli...	5	14.25
Toplam			17	48.45
Diğer Görüşler	Dört yıllıkta yapılan görevlendirmenin kısa olmasından dolayı uyum sağlamada zorlanma	Yönetici yetiştirme ile ilgili sistemde sıkıntı var. Eğitim almadan bir öğretmeni müdür yardımcısı yapıyorsunuz. Tam işi öğrenmişken dört sene sonra geri alıyorsunuz.	4	11.4
	Bakanlığın müdür yardımcılarını göreve hazırlama konusunda eğitimler düzenlemesi	Yeni başlayan müdür yardımcılarında hizmet içi eğitimler verilmeli	5	14.25
	Müdürün uyum konusunda rolü yok	Uyumda yaşadığım zorluklar benim kişisel özelliklerimden kaynaklandığı için müdürün bir şey yapabileceğini sanmıyorum.	1	2.85
Toplam			10	28.5
Genel Toplam			35	100

Tablo 9’da ilkökul müdür yardımcılarının yöneticiliğinin ilk günlerinde göreve uyumla ilgili okul müdürlerinin rollerinin neler olduğu incelenmiştir. Bu tabloya göre okul müdürlerinin rolleri dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar yapılması gereken görevlerle ilgili, okul ortamıyla ilgili ve müdürün bireysel özellikleriyle ilgili rollerdir. Bunların yanında dördüncü başlık olarak bu temalara dahil olmayan farklı görüşler alınmıştır. Müdür yardımcılarının görüşleri ele alındığında en fazla dile getirilen görüş ($f=5$) müdürün yapılacak işleri bilmesi, sistemleri kullanabilmesidir. Küreselleşen dünyada, hızlı değişime paralel olarak teknoloji bilgisine sahip, onu tanıyan, anlayan ve uygulayan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Helvacı, 2007). Bunun yanında yine beş

adet görüşle müdür yardımcılarının göreve başlamadan önce eğitilmeleri gerektiği ifadesi en çok dile getirilen görüştür. Gelişen dünya ile birlikte örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yenileşmenin başlatıcıları olması gereken okul yöneticilerinin seçilmelerinden ve atanmalarından önce birtakım hizmet öncesi eğitimlerden geçirilmeleri ve yönetim alanında geliştirilmeleri gerekmektedir (Çelik, 2000; Memduhoğlu, 2007). Açıkalın (1998) da aynı şekilde okul yöneticilerinin görevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için mesleğe girmeden önce eğitilmeleri ve birtakım özelliklerinin geliştirilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ancak Turan ve Şişman'ın (2000) da belirttiği üzere Türkiye'de okul yöneticilerini yetiştirecek bir kurum henüz bulunmamaktadır. Altın ve Vatanartıran (2014) da yaptıkları çalışma sonucunda okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek haline gelmesi, okul müdürlüğü yeterlikleri belirlenip ona göre hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. O nedenle herhangi bir eğitim almadan yöneticiliğe atanan öğretmenler gerek görevlerle ilgili gerekse insan ilişkileri ile ilgili uyum sorunları yaşayabilmektedirler.

Dile getirilen görüşlerden tekrarı çok olanlar genelde yönetici atama ve yetiştirme sistemi ile ilgili olsa da müdür yardımcılarını okul müdürlerinin deneyimlerini kendileriyle paylaşmasını ve hal ve hareketleriyle kendilerine iyi bir rol model olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. En çok dile getirilen görüş olan müdürlerin yapılacak iş ve işlemleri bilmesi ve göreve yeni başlayan müdür yardımcılarını bunları öğretmesi gerektiği ile ilgili müdür yardımcılarının ifadeleri şu şekildedir.

M.Y.4: Müdür deneyimli ise tecrübelerini aktarmalı, sistemleri iyi bilmeli. Çünkü yeni atanan müdür yardımcılarını herhangi bir eğitim verilmiyor. Bunlar en yakın okul müdüründen öğrenebilir.

M.Y.5: Okul müdürü önce arkadaş gibi değil de amir gibi yaklaşmalı. Öncelikle yeni başlayan müdür yardımcısına sistemleri öğretmeli. Müdür yardımcısı alıştıktan, işi öğrendikten sonra arkadaş gibi yaklaşıp eksikliklerini gidermeli. Ama ne yazık ki günümüzde DYS den yazı yazmayı bilmeyen müdürler var.

M.Y.6: Bir okul müdürü donanımlı olmalı, kendini geliştirmiş olmalı. Son zamanlarda müdürlerin liyakatlı olduğunu düşünmüyorum.

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genel olarak öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Aslında kendisinde yöneticilik vasıfları olduğuna inanan ve görevlerini layıkıyla yerine getireceğine güvenen kişilerin müdür olmak istemeleri doğaldır (Taymaz, 2003). Okul yönetiminde en yetkili ve etkin olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticileri de mutlaka yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Toplumun ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan bir eğitim sistemindeki okul

yöneticisinin, eğitimle ilgili değişimleri takip etmesi beklenmektedir. Okul yöneticisi hem okulda değişimin önderliğini yapma sorumluluğunu yerine getirecek, hem de sistemlerde ve çevrede meydana gelen değişimlere ayak uyduracaktır. Bu bağlamda okul yöneticisi sürekli olarak kendini yenilemek ve geliştirmek durumundadır (Özdemir, 2000). Okul müdürü okulu yönetme işini müdür yardımcıları ile birlikte yaptığından okul müdürünün astlarına, bir görevinin olduğunu benimsetmesi ve okulun hedeflerine yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf etmesi gerekir. (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1996). Okul müdürü donanımlı olmak zorunda olduğu kadar bu bilgi ve tecrübelerini müdür yardımcılara da aktarmak durumundadır.

İlkokul müdür yardımcılara göre müdürün yapması gerekenlerden ikinci derecede önemli olan müdürün iyi bir rol model olması ($f=3$) ve deneyimlerini aktarmasıdır ($f=3$). Bu görüşlere yönelik müdür yardımcılarının ifadeleri şu şekildedir.

M.Y.5: Müdür kişilik olarak iyi bir insan ancak yönetsel açıdan bir şey yapmıyor. Emekliliği geldiği için artık boş vermiş, bana sorun gelmesi derdinde. Ben işler nasıl yetişecek diye dert ederken o ya dışarda oluyor ya da okulda misafir ağırlıyor. Sıkıştığım bir durumda bana yol göstermesini beklerdim.

M.Y.9: Yazışma sistemini yeni gördüğüm için ilk başlarda çok hata yapmışım. Ama müdürüm beni kibar bir dille uyarıyordu. Bu da işi daha çabuk öğrenmemi kolaylaştırdı.

M.Y.10: Bir gün müdür önüme okul aile birliği defterini koydu ve bunu hallet gel dedi. Nasıl yapılacağını öğretmediği için internete sorarak öğrenmeye çalıştım. Yaptığım bir hata yüzünden bütün işi baştan yapmak zorunda kaldım mesela.

Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002) tarafından ilköğretim okul yöneticileri üzerinde yapılmış araştırmada yöneticilerin %90'ının mentor olma yönünde gönüllü oldukları gözlenmiştir. Mentorluk meslekte deneyim sahibi olan kişinin rehber, rol model veya danışman gibi davranarak göreve yeni başlayan meslektaşının kişisel gelişimine destek olmasıdır (Portner, 2003). Yapılan araştırmaların da desteklediği üzere ilköğretim okul müdür yardımcılara göre bir okul müdürünün yeni başlayan müdür yardımcısına göstermesi gereken en önemli rol, görevlerinde kendini geliştirmesi ve bildiklerini müdür yardımcısına öğretmesidir. Bildiklerini saklamak veya görevin tamamını müdür yardımcısına yüklemek, müdür yardımcısının göreve uyumunu zorlaştırabilmektedir. Müdür yardımcılarının ifadeleri de bu durumu desteklemektedir. Örneklerden de görüldüğü üzere okul müdürünün deneyimlerini aktardığı, iyi bir rol model olduğu durumlarda müdür yardımcılarının göreve daha kolay uyum sağlamaktadırlar.

Bireylerin yeni bir örgüte bağlanmaları için onların yeni kurumlarındaki işleyişi anlamaları gerekmektedir. Örgüte yeni katılan üyeler, yeni iş yerlerinde birtakım durumlarla karşılaşır, bu durumlarla ilgili işleyişin nasıl yürüdüğünü araştırır, hangi özelliklerin kendileri ile alakalı olduğunu ve genel olarak örgütün kendine özgü havasını anlamaya çalışır. Bu havaya uyum sağlama aşamasında müdür yardımcılarının ifadelerine göre okul müdürünün göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının göreve uyumunu kolaylaştırmak için birtakım roller göstermesi gerekmektedir. Bunlar; sorunların nasıl çözüleceğini öğretmek, ast üst ilişkisini yerinde kullanmak, anlayışlı olmak, yönlendirmeleri doğru bir üslupla yapmak, sağlıklı iletişim kurmaktır. Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin ve aynı işte çalışan insanların öğrenme sürecinde bu rolleri oynadıkları belirtilmiştir. Yöneticilerin uyumu kolaylaştırmak için yeni çalışanlara destek vermeleri, onlarla fikirleri ve kurum içi bilgileri paylaşmaları, onlara koçluk yapmaları ve onları korumaları gibi görevleri vardır (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Tablo 10

Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda İlkokul Müdürlerinin Ne Gibi Rollerine Olduğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
Yapılması Gereken Görevlerle İlgili Roller	Yapılacak işlerin kolaylaştırılmasını sağlamalı, sistemleri tanıtmalı	Yönlendirmeleri yerinde ve zamanında, doğru bir üslupla yapmalı.	2	0.68
	Görev paylaşımını adil bir biçimde yapmalı, adaletli olmalı	Görev tanımını keskin yapmalı.	6	2.04
Toplam			8	2.72
Okul Ortamıyla İlgili Roller	Okulda olumlu bir iklim oluşturmali	Negatif olmamalı, her şeye olumsuz bakmamalı.	1	0.34
	Müdür, ekibini tanımalı, gerektiğinde arkalarında durmalı	Eski okulumda müdüre kızdığım için sınava girip müdür oldum. Bu yüzden müdür ekibine sahip çıkmalı.	4	1.36
	Okulu, personeli tanıtarak oryantasyon çalışmaları yapmalı	Okul müdürüne düşen en büyük görev, yeni başlayan müdür yardımcısına oryantasyonu en iyi şekilde yapmaktır.	2	0.68
Toplam			7	2.38
Müdürün Bireysel Özellikleri ile İlgili Roller	İyi bir rol model olmalı, yol göstermeli	Müdür olarak yardımcısına iyi bir rol model olmalı.	7	2.38

(Devam ediyor)

Tablo 10 (Devam)

Müdür Yardımcılarının Yöneticiliğinin Başlarında Göreve Uyumunda İlkokul Müdürlerinin Ne Gibi Rollerine Olduğuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans-Yüzde Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Görüşler	f	%
	Deneyimlerini paylaşmalı	Her şeyin başı tecrübe. Tecrübelerini aktarmalı. Gerektiğinde tavsiyelerde bulunmalı.	3	1.02
	Sorunların nasıl çözüleceğini öğretmeli	Öğretmenlikten idareciliğe geçişte sorunların nasıl çözüleceğini göstermeli.	2	0.68
	Müdür işi iyi bilen biri olmalı	Müdür en üst amir konumunda olduğu için işi bilen biri olmalı, bilgisini saklamamalı.	4	1.36
Diğer Görüşler	Bakanlığın müdür yardımcılarını göreve hazırlama konusunda eğitimler düzenlemesi	Bu görev müdürden çok bakanlığın olmalı. Atanmadan önce en az bir ay eğitim almalı.	5	1.7
Toplam			19	6.46
Genel Toplam			34	100

Tablo 10'da göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının göreve uyumunda ilkokul müdürlerinin rollerinin neler olduğu hususunda müdürlerin görüşlerine bakıldığında en fazla dile getirilen görüş yedi görüşle okul müdürünün iyi bir rol model olması yönündedir. Bu görüşle ilgili okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir.

M.4: Devlet size güvenip bu okulu size emanet etmiş, kaynaklarını kullanmanız için size yetki vermiş. Bu kaynaklarda herkesin hakkı olduğu için görevinizi en iyi şekilde yerine getirmelisiniz. Görevinizi iyi bir şekilde yaptığımızda da çevrenize, birlikte çalıştığınız insanlara iyi bir rol model olacaksınız.

M.5: Müdür, yardımcısına iyi bir rol model olmalı. Mesela öğretmen ilk atandığında okuldaki bilgileri ile değil en son öğretmeni ona nasıl davranmış o şekilde davranıyor, onu örnek alıyor. İdareci eğitimi almadığı için haliyle bizi örnek alacak. O yüzden iyi bir rol model olmalı müdür.

Kişinin hayatının her döneminde kendisine yol gösterecek kişilere ihtiyaç duyar. Mesleğin ilk yıllarında tecrübesizlik ve pratik bilgi eksikliği sonucu ortaya çıkan sorunlar kişinin sıkıntı yaşamasına ve kendine olan güvenini yitirmesine sebep olmaktadır. Böyle olumsuz durumların yaşanmaması için mesleğinde tecrübeli kişinin mesleğinde yeni olana destek olması hem bireylere hem de kuruma fayda sağlamaktadır (Bozkurt, 2016). Daresh ve Playko (1992) da okul müdürünün görevinin kurumunda yeni göreve başlayanlara kişisel ve mesleki gelişim destekleri vermesi olduğunu belirtmiştir (Akt. Özdemir, 2012, 37).

Okul müdürlerinin ifadeleri ve yapılan çalışmalardaki bulgulara bakıldığında okul müdürünün göreve yeni başlayan müdür yardımcısına karşı yapması gereken en önemli şey ona iyi bir rol model olmaktır. Kendini geliştirmiş, görevin gerektirdiği sistemleri kullanabilen, iyi bir iletişim becerisine sahip bir okul müdürü, birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarına örnek olmakla birlikte onların göreve uyumlarını da kolaylaştıracaktır.

İkinci sırada altı adet görüşle müdürlerin görev dağılımlarını yaparken adaletli davranması ve keskin bir görev tanımı yapmaları gerektiği yönündedir. Bu görüşle ilgili okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir.

M.10: Müdür, yardımcıları arasında görev dağılımını yaparken adaletli olmalı. Görev dağılımı yaparken aynı zamanda yetki dağılımını da adil yapmalı. Bunu yapmazsa birden fazla müdür yardımcısının olduğu okullarda sıkıntılar baş gösterir.

M.7: Okul müdürü görev dağılımını adil yapmalı. Aynı zamanda görev tanımlarını keskin yapmalı bence. Yani kime hangi görevi verdiği belli olmalı.

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre genel olarak çalışanlar, kendilerinin çalıştığı kuruma vermiş olduğu emek, zaman gibi katkılar ile bunun karşılığında kurumdan elde ettiği ücret, terfi gibi kazançlarını karşılaştırarak çalıştıkları ortamda kendilerine adil davranılıp davranılmadığına karar verirler. Bu karşılaştırmalar neticesinde, çalışanlar kaynakların dağıtımına ilişkin adaletli bir düzen olduğu düşüncesine ulaşırlarsa kurumuyla ilgili "dağıtım adaleti" algısına sahip olmaktadır. Aynı şekilde Folger ve diğerlerinin (1989) yaptığı araştırmada da çalışanların örgütsel adalet algıları incelenmiş ve sonuçta yüksek adalet algısının amire güven ve iş tatminiyle pozitif ve anlamlı olarak ilişkili oldukları rapor edilmiştir. İlkokul müdürlerinin de dile getirdiği gibi görev dağılımlarının ve sonucunda ödüllendirmenin adaletli bir şekilde yapıldığı kurumlarda bireyin işe uyumu daha kolay olmaktadır. Bu bulgular Folger ve Adams'ın yaptığı çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu görüşlerden sonra en fazla dile getirilen görüş müdür yardımcılarının göreve uyum sağlamaları için göreve başlamadan önce Bakanlık tarafından eğitime alınması gerektiği yönündedir (f=5). Bu görüşle ilgili okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir.

M.1: Müdülden önce mevzuat düzenlenmeli. Her şey müdülden beklenmemeli. Müdür yardımcısının eğitimi göreve başlamadan önce verilmeli. Bir de sistem sıklıkla değişmemeli. 4 yıl kısa bir süre. Tam uyum sağlamışken görev yeri değişiyor. Bu olmamalı.

M.2: Sistemde sıkıntı var bence. Müdür yardımcısının uyumu için atanmadan önce bakanlık en az bir ay eğitim vermeli. Sistemleri hiç bilmeyen biri çok zorlanacaktır haliyle. Bir de idarecilik ek görev değil asli görev olarak

verilmeli. Geçici görevlendirme şeklinde yapıldığı ve süresi de kısa olduğu için müdür yardımcıları uyum sağlamakta zorlanıyor.

Baloğlu, (2007) yaptığı çalışmasında ilkökul müdür yardımcılarının yönetim mesleğindeki mesleki gelişmeleri için eğitim yönetimi, insan ilişkileri ve iletişim ve ayrıca bilgi teknolojileri konularında hizmet içi eğitim almaları gerektiğini belirtmiştir. Sadece sınav ve mülakat ile müdür yardımcısı olan öğretmenlerin hiçbir eğitim almadan göreve başlamaları onların göreve uyumlarında sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Baloğlu'nun yaptığı çalışma da bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca müdür yardımcılığı görevi 4+4 yıl şeklinde geçici görevlendirme şeklinde verildiği için müdür yardımcıları uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Bir müdür yardımcısı bir okulda dört yıl çalıştıktan sonra görev süresi dolduğu için o okul yer değiştirme sisteminde açık kadro olarak gözükecektir. Tayin döneminde o okulda çalışmak için puanı daha yüksek bir müdür yardımcısı tayin istediğinde mevcut müdür yardımcısının idareciliği düşecektir. Bu kaygılar içinde ilk dört yılı geçiren kişi ikinci dört yılın sonunda aynı okulda çalışamayacağını bildiğinden kalan günlerini sorunsuz bir şekilde geçirmek için çok fazla sorumluluk almak istemeyecektir. Aynı şekilde Tonbul ve Sağıroğlu (2012) da çalışmalarında zorunlu yer değiştirmenin olumsuz yönleri arasında okul iklimi ve kültürünün olumsuz etkilenmesi, tanıma ve uyum sürecinde meydana gelebilecek sıkıntıları göstermişlerdir. Okul müdürlerinin görüşleri de dikkate alınarak mevcut sistemde düzenleme yapılması doğru bir yaklaşım olacaktır. Görev süreleri sona eren yöneticilerin öğretmen olarak göreve dönmesi ile ilgili görüşler incelendiğinde elde edilen bulgularda dikkat çeken en önemli tespit adaptasyon sorundan kaynaklı sıkıntıların yöneticiyi, veliyi, öğrenciyi olumsuz etkileyeceğidir (Gündoğdu, 2017).

Bu görüşlerin haricinde dile getirilen görüşler şunlardır: Müdür; sorunların nasıl çözüleceğini öğretmeli. Okulu, personeli tanıtarak oryantasyon çalışmaları yapmalı. Okulda olumlu bir iklim oluşturmalı. Yapılacak işlerin kolaylaştırılmasını sağlamalı ve sistemleri tanıtmalıdır. Müdür yardımcılarının sürekli değişen ve gelişen mesleki etkinliklere uyum sağlamaları için okul müdürlerinin onlara destek olması gereklidir (Oliver, 2005). Okul müdürlerinin göreve yeni başlayan müdür yardımcılarına bu konularda yardım etmedikleri durumlarda müdür yardımcıları çeşitli sorunlar yaşayabilmektedirler.

Meslek hayatına yeni başlamış bireyler; huzur ortamından yoksun, stresli ve engelleyici bir iş ortamıyla karşılaşırlarsa, hevesleri kırılabilir, başarısızlık yaşayabilir ve sonuç olarak tükenmişlik hissiyatına sahip olabilir. Freudenberger ve Richelson'a

(1981) göre insanlar genelde iş hayatına yeni atıldıkları yıllarda, mesleğine ve yaptığı işe karşı istekli, yetenekli, enerjik, mesai saatlerinin dışında fazladan çalışabilen, yorgunluğa ve uykusuzluğa rağmen yüksek performans gösteren, kendine güveni yüksek olan bireylerdir. Sonrasında süreç içinde ortaya çıkan bazı sorunlara bağlı olarak bu bireylerin fizyolojik sistemleri düzensiz çalışmaya başlar ve bireyin enerjisi daha da azalır (Ardıç ve Polatçı, 2008). Bu gibi durumlarda müdüründen beklediği ilgi alakayı bulamayan müdür yardımcılarını göreve uyum sağlamakta zorlandıklarından onlarda çeşitli belirtiler meydana çıkmaya başlar. Fiziksel belirtiler; güçsüzlük ve buna bağlı enerji kaybı, kronik yorgunluk, yıpranma, hastalıklara karşı duyarlılığın artması, sık baş ağrıları, kas krampları, mide bulantıları, uyku bozuklukları gibi sıralanabilir. Davranışsal belirtiler; aile çatışmaları, özgüven azalması, içe kapanma, rol çatışması, çabuk öfkelenme, işe gitmek istememe, ilaç, alkol, tütün kullanımında artış gibi sıralamak mümkündür (Koyuncu, 2001). Yapılan çalışmaların da desteklediği üzere okul müdürleri müdür yardımcılarının uyum sağlaması için onlara süreç boyunca yardımcı olmalıdır.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Aşağıda araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alt başlıklar hâlinde sunulmuştur.

- Hiçbir eğitim almadan müdür yardımcılığına görevlendirilen öğretmenler mesleğin başında insan ilişkilerinden ve görevin getirdiği sorumluluklardan kaynaklı zorluklar yaşamaktadırlar.
- Göreve yeni başlayan müdür yardımcıları en çok birlikte çalıştıkları öğretmenler ile sorun yaşamaktadırlar.
- Öğretmenlerin, nöbete, derse zamanında gitme, kendilerinden istenilen evrakları zamanında getirme gibi verilen görevleri zamanında yerine getirmemeleri müdür yardımcılarının göre en büyük sorundur.
- Müdür yardımcıları genellikle okulda bulunan öğretmenlerden yaşça küçük olduğu için iletişim sorunları yaşanmaktadır.
- Okulda çalışan kadrolu hizmetliler uzun yıllar aynı okulda çalışmış olmanın verdiği özgüven ile göreve yeni başlayan müdür yardımcılarının zorluk yaşatabilmektedirler.
- Kadrolu hizmetliler, fazla çalışmak istememekte, işten erken ayrılmak ve çok fazla izin kullanmak istemektedirler.
- Bazı öğrenci velileri okul idaresinden olmayacak isteklerde bulunmakta, göreve yeni başlayan müdür yardımcılarına zorluk çıkartabilmektedirler.
- Görev kaynaklı yaşanan sorunlar ile ilgili olarak müdür yardımcıları en fazla yeni uygulamaya giren evrak sistemi olan DYS de sorun yaşamışlardır.

- Mevzuatın belirsizliği ve yetersizliği, müdür yardımcılarının sorun yaşadıkları diğer bir konudur.
- Maaş, ek ders gibi öğretmenleri ilgilendiren mali konularla ilgili müdür yardımcıları sorun yaşamaktadır.
- Okulun maddi ve fiziki yetersizlikleri müdür yardımcılarının göreve uyumlarında zorluk yaşamalarına neden olan unsurlardandır.

neriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler maddeler halinde sıralanmıştır:

- Bu araştırma Ankara ili Altındağ, Mamak, ankaya ve Yenimahalle ilçeleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer bir araştırma diğer il ve ilçelerde yapılarak görece yeni başlayan ilkokul müdür yardımcılarının göreve uyumları ile ilgili yaşadıkları sorunlar ve bu konuda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğu araştırılabilir.
- Göreve yeni başlayacak müdür yardımcıları seçilirken iletişim becerisi yüksek kişilerin seçilmesi sağlanabilir.
- Göreve seçilecek kişilerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olanlardan seçilmesi sağlanabilir.
- Göreve başlamadan önce müdür yardımcılara etkili iletişim, diksiyon kursları verilebilir.
- Müdür yardımcılığı görevine başlamadan önce okullarda kullanılan sistemler ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Müdür yardımcılığı görevine geçmeden önce stajyer yöneticilik uygulaması yaptırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). NewYork London: Academic Press.
- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akın, U. (2015). *Türk Eğitim Sisteminin Amaçları ve Temel İlkeleri*. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi İçinde U. Akın (Ed), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akyüz, Y. (1989). *Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1988'e)*. Ankara: A.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Akyüz, Y. (1996). *Anaokullarının Türkiye'de Kuruluş ve Gelişim Tarihçesi*. I. Ulusal Çocuk Kültürü Kongresi Bildirileri. Ankara: MEB Yayınları.
- Akyüz, E. (2000). *Yönetim Hukuku. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Akyüz, Y. (2001). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama Ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Altınışik, S. (1995). Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(3).
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Asar, Ç. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine ve İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye.
- Aydın, İ. (2002). *Alternatif Okullar*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Aydın İ. (2017). Yönetimde Paternalizm. A. Kasapoğlu, A. Çakır İlhan, Z. Güler (Eds) *Prof. Dr. Mahmut Tezcan'a Armağan* (ss.152-167). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları

- Aydın İ. (2018). *Okul Yöneticilerinin Sanata Yaklaşımı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Çocuk Kültürü Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları No: 27.
- Aydın İ. (2018). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2019). *Eğitim ve Öğretimde Etik* (10. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme* (2. Basım). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014). *Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2020). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (5. Baskı). Ankara: Pegem
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2007). *Anadolu Öğretmen Liseleri için Eğitim Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Baş, G. (2016). *Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin Yöneticilik Görevlerindeki Mesleki Gelişimlerinde Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Yöneticilik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi, Tekirdağ İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Başaran, İ.E. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi ve Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel.

- Bakioğlu, A. Özcan, K. ve Hacifazlıoğlu, Ö. (2002).Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. *21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*(ss.109-130). Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Baloğlu, N. (2007). İlk ve Ortaöğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmetiçi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 8(1), 167-178.
- Bingül, M. ve Hacifazlıoğlu, Ö. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Yönetici Olma Eğilimleri: İstanbul Esenyurt İlçesi Örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.8 (1), 861-881.
- Bozkurt, D.Ü. (2016). *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliliklerine İlişkin Bir Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara PegemA Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249- 274.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri.*Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)*, 33, 88-98.
- Cunningham G.W. & Cordeiro, A.P. (2000). *Educational Administration a Problem Based Approach*. Needham:Allyn& Bacon.
- Çalık, T. (2018). *İşgörenlerin Örgüte Uyumu*. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,4(4), 423-442.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri.2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: H.H.Tekışık Vakfı Yayınları.
- Çolak, Y. (2017). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye.
- Demir, C.E. (2007). Metaphors as a reflection of middleschoolstudentsperception of school: A crossculturalanalysis. *EducationalResearchand Evaluation*, 13(2), 89-107.
- Demirbilek M. ve Bakioğlu A. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (3), 737-769.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Deveci, Ö. ve Aykaç, N. (2018). Temel eğitimde yaşanan sorunları inceleyen çalışmaların değerlendirilmesi: Bir meta-sentez çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research Education*, 7(1), 277-301.
- Enwall, B. & C. Fabal (1998). *Uptheflagpole: A guide for women school administrators*. Palm Springs, CA: ETC.
- Eren, M. A. (1991). *Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- EURODICE, (2005), *Avrupa'da Egitime İlişkin Temel Veriler 2005*. Lüksemburg: Avrupa Toplulukları Resmi Yayınlar Bürosu.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). *Effects of Procedural and Distributive Justice On Reaction to Pay Raise Decisions*. *Academy of Management Journal*, 32, 115-30.
- Genç, N. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gözübüyük, Ş. (2000). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (2), 61-85.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

- Günay G. Özbilen F.M. (2018). *Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği İstekliliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14069>. ISSN: 1308-2140, Ankara.
- Gündoğdu, F. (2017). *Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Han, A. (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, Türkiye.
- Helvacı, M. A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmaları*. K. Keskinliç. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hunt, J.W. (2012). Illinois’de Müdür Mentorluğu Uygulamaları ve Karşılaşılan Bazı Sıkıntılar R.Yirci&İ.Kocabaş (Ed.). *Dünyada Mentorluk Uygulamaları* içinde (s.37-54). Ankara: Pegem.
- Karasoy, M. (2010). *Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Gazi Eğitim Fakültesi.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Katman, H. A. (2010), *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Karakütük, K. (2004). *Eğitimin Ekonomik Temelleri*. V. Sönmez (Ed.), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* içinde. Ankara: Anı Yayınları.
- Kaşıkcı, B. (2015). *Öğretmen ve Müdür Yardımcıları Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri (Sultangazi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Türkiye.
- Kaya, Y.K. (1984). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kepekçi, K, Y. (2000). *İnsan Hakları Eğitimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Kızılloluk, H. (2007). Ekonominin Eğitimin Amaçları ve İçeriği Üzerindeki Etkileri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (1),
- Konan, N. Yılmaz, S. ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul Müdür Yardımcısı Görevlendirilmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 105-134.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Koyuncu, M. (2001). *Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 349-360.
- Köse, M.F. (2008). *Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açuları ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye.
- Köse, A. (2018). *Okul Müdür Yardımcılarının Bakış Açılıyla Okul Müdür Yardımcılığı Görevi: Bir Öz Değerlendirme*. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 5(16).
- Kristof, A. L. (1996). *Person-organisation fit: An integrative Review Of its conceptualizations, measurement, And implications*. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Kurul, N. (2012). *Eğitim Finansmanı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- López, J. S. Castro Bolaño, C. & María José Santiago Mariño, M. (2010). Exploring stress, burnout, and job dissatisfaction in secondary school teachers. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(1), 107-123.
- MEB. (2010). *On Sekizinci Millî Eğitim Şûrası*. Erişim Adresi: https://Ttkb.Meb.Gov.Tr/Meb_İys_Dosyalar/2017_09/29170222_18_Sura.Pdf
- MEB (2018). Resmî Gazete Sayı: 30455 *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*
- MEB (2015). Resmî Gazete Sayı: 29329 *Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*
- Memduhoğlu, (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 176, 89-90.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work* (Sixth Edition). USA: Wadsworth.

- Oliver, R. (2005). Assistant principal professional growth and development: A Matter that cannot be left to chance. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 17, 89-100.
- Ostroff, C. Kozlowski, S.W.J. (1993). The Role Of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*. 42.
- Ozulu, İ. (2013). *Yeni Nesil Öğretmenlerin Yönetici Olma Eğilimleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
- Özdemir, S. (2000). *Okul Yönetimi. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.
- Özdemir, T. Y. (2012). *İl Eğitim Denetmen Ve Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Devam Ettirmede E-Mentorluk Modeli*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ, Türkiye.
- Pekşen, C. (2013). *Okul Yöneticileri Arasındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Portner, H. (2003). *Mentoring new teachers*. California: Corwin Press.
- Resmi Gazete, Sayı : 30653. 12 Ocak 2019.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sağiroğlu, S. (2012). *Eğitim Yönetici Yardımcılarının Atandıktan Sonraki Süreçte Yaşadıkları Sorunların İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Sağnak, M. (2004). *Educational administration. In Theory and Practice*. Number 37 page 72-95 Value Congruence And Results In Organizations.
- Sharp W.L. B.G. Malone and J.K. Walter (2002), *What Motivates Someone To Become A Superintendent*, Paper Presented At The Annual Meeting Of The Mid-Western Educational Research Association, (Columbus, OH, October 16- 19 2002)
- Shen, J. Cooley, E.V. & Ruhl-Smith, D.C. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education*, 2(4), 353-367
- Silah, M. (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Soydan, T. (2014). *Eğitim Yönetimi, Denetimi ve Politikası Yazıları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Soydan, T. (2018). Türkiye’de Milli Eğitim Sisteminde Okul Yöneticisi Görevlendirme: Tereddütler ve Sorunlar, Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu (ISMS), 16-17 Kasım 2018, Ankara.
- Sürvegil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Sahin, N. (2001). *Eğitim Yöneticisi Adaylarının Özellikleri ile Başarı ve Atılganlık Düzeyleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Sayan, İ. (2018). *Okul Yöneticisi Atama Türlerinin, Öğretmenler, Okul Yöneticileri Ve Eğitim Öğretim Süreçleri Üzerine Etkilerinin Nitel Bir Analizi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, Türkiye.
- Şimşek, H. (2010). Osmanlı Dönemi Eğitim Sorunları: Yol Güvenliği (Trafik) Ve Okul Servisçiliğine Dair Tarihsel Bir İnceleme. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (1), 135-147
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y.Özden(Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 313-339.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü Programların Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (43),200-218.
- Uçar G. (2019). *Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Faktörler*. Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Yavuzer, İ. (2014). *1978 Sonrası Okul Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliklerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Konya, Türkiye.

- Yıldırım, N. ve Aslan, B. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri ile Öğrenme Stillere İlişkin Bir Araştırma. Tokat İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Bahar-2008 7 (24), 238-255.
- Yılmaz, Ö. (2018). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Uyum Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, Türkiye.
- Yılmaz, A. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Resmi İlköğretim Okullarının Örgütsel Değerleri ve Bu Değerleri Okul Yöneticilerinin Yönetme Durumu*.



EKLER

EK1.Görüşme Formu

İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözümlemesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini Görüşme Formu (OKUL MÜDÜRÜ İÇİN FORM)

Sayın Okul Yöneticisi

Ben Cemil ÇAKIR, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Öncelikle görüşme yapmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Bu görüşme formu, 'İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesi konusunda okul müdürlerinin rolleri' başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada ilkökuller müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ile bu sorunların çözümlenmesine yönelik okul müdürleri ve ilkökuller müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise yöneticilik görevine uyum ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu görüşme süresince söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacak ve sizden toplanan görüşler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Görüşme yaklaşık 30 dakika sürecektir. Araştırmaya sağlayacağınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

Görüşme esnasında ses kaydı alınacaktır, ses kaydı alınmasına izin veriyor musunuz?

Evet Hayır

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

Görüşme Yeri:

1. Cinsiyetiniz: 1. Kadın 2. Erkek
2. Yaşınız: 1. 25 yaş ve altı 2. 26-30 yaş 3. 31-35 yaş 4. 36-40 yaş 5. 41 yaş ve üstü
3. Öğretmenlikteki Kıdeminiz 1. 5 yıl ve altı 2. 6-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 21 yıl ve üstü
4. Yöneticilikteki Kıdeminiz: 1. 3 yıl ve altı 2. 4-6 yıl 3. 7-9 yıl 4. 10 yıl ve üstü
5. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu ve Programı:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Okul yöneticiliğini neden tercih ettiniz? Yöneticiliği tercih etmenizde hangi faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Göreve ilk başladığınız anlarda “Keşke okul yöneticisi olmasaydım” dediğiniz anlar oldu mu? Hangi sorunları yaşadığınızda bu duyguya kapıldınız, açıklar mısınız?
3. Yönetici olmadan önce yönetimle ilgili herhangi bir eğitim (lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim) aldınız mı? Aldıysanız bu eğitim hakkında bilgi verir misiniz?
4. Müdür yardımcınızla olan ilişkinizi nasıl tanımlarsınız? Öğretmen-öğrenci, Usta-çırak, Ebeveyn-Çocuk, Üst-Ast gibi? Böyle bir tanımlama yapmanızda ne gibi yaşantılar etkili oldu?
5. Müdür yardımcınızın göreve başladığı ilk günlerde yöneticilik görevine uyumla ilgili zorluk yaşadığını düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız örnekler vererek açıklayınız.
 - a. Yaşadığı zorluklarda sizin bir etkiniz oldu mu? Cevabınız ‘Evet’ ise lütfen açıklayınız.
 - i. Müdür yardımcınıza yöneticilik görevinde nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda önerilerde bulundunuz mu, deneyimlerinizi aktardınız mı, örnek verebilir misiniz? Bu öneriler yöneticiliğe uyum sağlamasında ne gibi katkılar sağladı?
 - ii. Müdür yardımcınıza göreve yeni başladığında okulu ona tanıttınız mı?
 - iii. Müdür yardımcınızı göreve yeni başladığında okul öğretmenleriyle ve eğitici olmayan personelle tanıştırdınız mı? Bu tanıştırma onun uyum sağlamasında ne gibi etkisi oldu?
 - iv. Müdür yardımcınıza görevi, sorumlulukları ve yetkileri hakkında bilgi verdiniz mi? Verdyseniz ne gibi bilgiler verdiniz?
 - b. Okulu ilgilendiren insan ilişkileri yönünden ne gibi zorluklar yaşadığını örnekler vererek açıklar mısınız?
 - i. Kendi okulunuzdaki üst yöneticiler ile herhangi bir uyum sorunu yaşadı mı? Yaşadıysa örneklerle açıklar mısınız?
 - ii. Okul öğretmenleri ile herhangi bir uyum sorunu yaşadı mı? Yaşadıysa örneklerle açıklar mısınız?

- iii. Eğitici olmayan diğer personel ile herhangi bir uyum sorunu yaşadı mı? Yaşadıysa örneklerle açıklar mısınız?
- iv. Veliler veya öğrencilerle herhangi bir uyum sorunu yaşadı mı? Yaşadıysa örneklerle açıklar mısınız?
- c. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili mevzuat ve teknik konular yönünden ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
 - i. Mevzuatın uygulanması sürecinde ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
 - ii. E-okul, Mebbis, Tefbis, DYS, KBS, MebWeb gibi sistemler yönünden ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
 - iii. Protokol kuralları, üst düzey misafir ağırlama, toplantılara katılma yönünden ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
 - iv. Personel özlük işleri, maaş, ek ders, yazışma kuralları gibi bürokratik işlemler yönünden ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
 - v. Okulun fiziki durumu, maddi yetersizliği yönünden ne gibi zorluklar yaşadı, örnek verebilir misiniz?
6. Göreve ilk başladığı anlarda yaşadığı uyum sorunları onu nasıl etkiledi?
 - a. Sizinle yaşadığı sorunlar onu nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - b. Okulu ilgilendiren diğer insanlarla yaşadığı sorunlar onu nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - c. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili konular onu nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - d. Bu dönemde fiziksel veya psikolojik sorunlar (iştah yitimi, sinirlilik, kaygı, alerji, motivasyon düşüklüğü gibi) yaşadı mı? Yaşadıysa açıklar mısınız?
7. İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözömlenmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğunu düşünöyorsunuz?
 - a. Okul müdürünün, idari amiri ve ekip arkadaşı olarak göreve uyum sağlaması konusunda rolü nelerdir?
 - b. Okul müdürünün, okulu ilgilendiren diğer insanlarla ilgili olan konulardaki rolü nelerdir?
 - c. Okul müdürünün, müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili konulardaki rolü nelerdir?

8. Son olarak sorularda yer almayan ancak eklemek istediğiniz farklı g6r6ş ve 6nerileriniz varsa l6tfen belirtiniz.

G6R6ŞME BİTMIŐTİR, ÇOK TEŐEKK6R EDERİM.



İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları Ve Bu Sorunların Çözümlemesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini Görüşme Formu
(MÜDÜR YARDIMCISI İÇİN FORM)

Sayın Okul Yöneticisi

Bu görüşme formu, ‘İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesi konusunda okul müdürlerinin rollerini başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada ilköğretim müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ile bu sorunların çözümlenmesine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Görüşme formu iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise yöneticilik görevine uyum ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu görüşme süresince söyleyeceğiniz tümü gizli kalacak ve sizden toplanan görüşler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Görüşme yaklaşık 30 dakika sürecektir. Araştırmaya sağlayacağınız katkılarınız için teşekkür ederim.

Görüşme esnasında ses kaydı alınacaktır, ses kaydı alınmasına izin veriyor musunuz? Evet Hayır

Görüşme Tarihi:

Görüşme Saati:

1. Cinsiyetiniz: 1. Kadın 2. Erkek
2. Yaşınız: 1. 25 yaş ve altı 2. 26-30 yaş 3. 31-35 yaş 4. 36-40 yaş 5. 41 yaş ve üstü
3. Öğretmenlikteki Kıdeminiz 1. 5 yıl ve altı 2. 6-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 21 yıl ve üstü
4. Yöneticilikteki Kıdeminiz: 1. 3 yıl ve altı 2. 4-6 yıl 3. 7-9 yıl 4. 10 yıl ve üstü
5. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu ve Programı:

GÖRÜŞME SORULARI

9. Okul yöneticiliğini neden tercih ettiniz? Yöneticiliği tercih etmenizde hangi faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
10. Göreve ilk başladığınız anlarda “Keşke okul yöneticisi olmasaydım” dediğiniz anlar oldu mu? Hangi sorunları yaşadığınızda bu duyguya kapıldınız, açıklar mısınız?
11. Yönetici olmadan önce yönetimle ilgili herhangi bir eğitim (lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim) aldınız mı? Aldıysanız bu eğitim hakkında bilgi verir misiniz? Bu eğitimlerden herhangi birini aldıysanız yöneticiliğe uyumunuzu kolaylaştırdı mı açıklar mısınız?
12. Okul müdürünüzle olan ilişkinizi nasıl tanımlarsınız? Öğretmen-Öğrenci, Usta-Çırak, Ebeveyn-Çocuk, Üst-Ast gibi? Böyle bir tanımlama yapmanızda ne gibi yaşantılar etkili oldu?
13. Göreve başladığınız ilk günlerde yöneticilik görevine uyumla ilgili zorluk yaşadınız mı? Yaşadıysanız örnekler vererek açıklayınız.
 - a. Yaşadığınız zorluklarda okul müdürünüzün bir etkisi var mıydı? Cevabınız ‘Evet’ ise lütfen açıklayınız.
 - v. Okul müdürünüz yöneticilik görevinde nelere dikkat etmeniz gerektiği konusunda size önerilerde bulundu mu, deneyimlerini aktardı mı? Örnekler verebilir misiniz? Bu öneriler yöneticiliğe uyum sağlamanızda ne gibi katkılar sağladı?
 - vi. Müdürünüz göreve yeni başladığınızda okulu size tanıttı mı?
 - vii. Müdürünüz göreve yeni başladığınızda sizi okuldaki öğretmenlerle ve eğitici olmayan personel ile tanıştırdı mı? Bu tanıştırmanın uyum sağlamanızda ne gibi etkisi oldu?
 - viii. Müdürünüz; göreviniz, sorumluluklarınız ve yetkileriniz hakkında size bilgi verdi mi? Verdiyse ne gibi bilgiler verdi?
 - b. Okulu ilgilendiren insan ilişkileri yönünden ne gibi zorluklar yaşadığınızı örnekler vererek açıklar mısınız?
 - v. Kendi okulunuzdaki üst yöneticiler ile herhangi bir uyum sorunu yaşadınız mı? Yaşadıysanız örneklerle açıklar mısınız?
 - vi. Okul öğretmenleri ile herhangi bir uyum sorunu yaşadınız mı? Yaşadıysanız örneklerle açıklar mısınız?

- vii. Eğitici olmayan diğer personel ile herhangi bir uyum sorunu yaşadınız mı? Yaşadıysanız örneklerle açıklar mısınız?
 - viii. Veliler veya öğrencilerle herhangi bir uyum sorunu yaşadınız mı? Yaşadıysanız örneklerle açıklar mısınız?
- c. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili mevzuat ve teknik konular yönünden ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
- vi. Mevzuatın uygulanması sürecinde ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
 - vii. E-okul, Mebbis, Tefbis, DYS, KBS, MebWeb gibi sistemler yönünden ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
 - viii. Protokol kuralları, üst düzey misafir ağırlama, toplantılara katılma yönünden ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
 - ix. Personel özlük işleri, maaş, ek ders, yazışma kuralları gibi bürokratik işlemler yönünden ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
 - x. Okulun fiziki durumu, maddi yetersizliği yönünden ne gibi zorluklar yaşadınız, örnek verebilir misiniz?
- 14.** Göreve ilk başladığınız anlarda yaşadığınız uyum sorunları sizi nasıl etkiledi?
- e. Okul müdürünüzle yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - f. Okulu ilgilendiren diğer insanlarla yaşadığınız sorunlar sizi nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - g. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili konular sizi nasıl etkiledi örnek vererek açıklar mısınız?
 - h. Bu dönemde fiziksel veya psikolojik sorunlar (iştah yitimi, sinirlilik, kaygı, alerji, motivasyon düşüklüğü gibi) yaşadınız mı? Yaşadıysanız açıklar mısınız?
- 15.** İlkokul müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin işe uyum sorunları ve bu sorunların çözümlenmesi konusunda okul müdürlerinin rollerinin neler olduğunu düşünöyorsunuz?
- d. Okul müdürünüzün, idari amiriniz ve ekip arkadaşınız olarak göreve uyum sağlamanız konusunda kendisi ile ilgili rolü nelerdir?
 - e. Okul müdürünüzün, okulu ilgilendiren diğer insanlarla ilgili olan konulardaki rolü nelerdir?

- f. Okul müdürünüzün, müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili konulardaki rolü nelerdir?
- 16.** Son olarak sorularda yer almayan ancak eklemek istediğiniz farklı görüş ve önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.

GÖRÜŞME BTMTR, ÇOK TEŞEKKÜR EDERM.



EK 2. Etik Kurul Onayı

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 27/01/2020

Toplantı Sayısı : 1

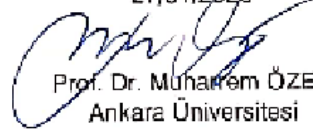
Karar Sayısı : 16

16- Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Cemil Çakır**'ın "İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini" başlıklı tezi ile ilgili 13/01/2020 tarihli "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Cemil Çakır**'ın "İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini" başlıklı tezinin, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIDIR

27/01/2020


Prof. Dr. Muharrem ÖZEN
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkanı

CamScanner ile tarandı



GİZLİ
T.C
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 85434274-050.04.04 / 8749
Konu : Etik Kurul Kararı Hakkında

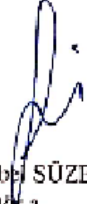
31.01.2020

Sayın Cemil ÇAKIR

İlgi: 13/01/2020 tarihli başvurunuz.

"İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini" başlıklı teziniz ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulunun 27/01/2020 tarihli toplantısında alınan 1/16 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.


Prof. Dr. Sibel SÜZEN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
Karar Örneği (1 sayfa)

Ankara Üniversitesi Rektörlüğü 06100 - Tandoğan/ANKARA
Telefon : 0 (312) 60 40 / 2101
Faks : 0 (312) 212 60 49

Ayrıntılı Bilgi İçin

GİZLİ

CamScanner ile tarandı

EK 3. Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni/Diğer Kurumlardan Alınan Araştırma İzinleri



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.2640992

05.02.2020

Konu : Araştırma İzni

ANKARA ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) 16.01.2020 tarihli ve 239 sayılı yazımız.

b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 nolu Genelgesi.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisi Cemil ÇAKIR'ın "**İlkokul Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözümlemesi Konusunda Okul Müdürlerinin Rollerini**" konusu çalışması kapsamında ilimiz Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle ilçelerinde bulunan ilkokullarda uygulama talebi ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzde uygun görülmüştür.

Bulgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Dağıtım

Gereği:

Ankara Üniversitesi

Bilgi:

Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle

ilçe MEM

Adres: Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 9/A

Yenimahalle/ANKARA

Elektronik AÇ: www.meb.gov.tr

e-posta: istisnai096@meb.gov.tr

Bilgi için: D. KARAGÖZEL

Tel: 0 (312) 586 89 07

Faks: 0 () _____

Bu belge gizli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://www.kocagi.meb.gov.tr adresinden 12a1-ab58-340a-6304-5b17 kimliğiyle doğrulanabilir.

CamScanner ile tarandı

BENZERLİK BİLDİRİMİ

“İlkokul Müdür Yardımcılarının İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesinde Okul Müdürlerinin Rollerini” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) Turnitin İntihali Engelleme Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Beş sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan Alıntılar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Rapor Tarihi	:31.01.2021
Gönderim Numarası	:1498014147
Sayfa Sayısı	:77
Sözcük Sayısı	:22362
Karakter Sayısı	:159732
Benzerlik Oranı	:% 10
Savunma Tarihi	:28.01.2021

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren Turnitin İntihali Engelleme Programı'na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %10'dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

Öğrencinin Adı Soyadı:Cemil ÇAKIR

Tarih: 31.01.2021

İmza:.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Cemil ÇAKIR

E-Posta Adresi :

İş Deneyimi :

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Müdür Yetkili Öğretmen	Belence İlkokulu/İnebolu/KASTAMONU	2008-2014
Müdür Yardımcısı	Hüseyin Güllü Ceylan İlkokulu/Altındağ/ANKARA	2015-Halen

Akademik Bilgiler

Öğrenim Durumu:

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Sınıf Öğretmenliği	Selçuk Üniversitesi	2008
Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı	Anadolu Üniversitesi	2018

Yayınlar: