

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL SÜREÇLERDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN İNCELENMESİ

EXAMINING THE PROBLEMS ENCOUNTERED BY SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN ADMINISTRATIVE PROCESSES AND SOLUTION  
PROPOSALS

**Mehmet AKAY**

İbrahim Doğaner İlkokulu, mehmet\_akay@windowslive.com  
Antalya / Türkiye  
ORCID: 0000-0003-4735-7640

**Mehmet Barış İPEK**

MEB, barisipek2007@hotmail.com  
Kahramanmaraş / Türkiye  
ORCID: 0000-0002-6338-4879

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin yönetimsel süreçlerde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve bu sorunlar üzerindeki çözüm önerilerinden faydalanarak konu üzerinde değerlendirmelerde bulunmaktır. Nitel araştırma yöntemi ve fenomenoloji deseninde yürütülen bu çalışmaya, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde Antalya'nın Kepez ilçesindeki resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise 'de görev yapmakta olan 20 okul yöneticisi katılmıştır. Bu katılımcıların 3'ünü anaokulu, 8'ini ilkokul, 6'sını ortaokul ve 3'ünü ise lise yöneticisi oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre yönetim süreçleri kapsamında karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme ve okul yöneticilerinin yönetimsel alandaki yeterlilik düzeylerine ait temalar oluşmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre karar sürecinin mevzuata dayalı olarak şekillendiği, öğretmenlerin karara katılımı çoğunlukla toplantılar ile olduğu, velilerin ise daha çok veli toplantıları ve veli temsilcisi aracılığı ile karara katıldığı, karar sürecini sınırlayan etmenlerin daha çok isteksizlik, mevzuat, ekonomik faktörler ve zaman kısıtlılığı olduğu görülmektedir. Planlama sürecinin okul kademesine göre değişiklik gösterdiği, kısa ve uzun vadeli planlamaların takibinin okul yönetimi tarafından yapıldığı, diğer paydaşların ise kurul ve komisyonlar aracılığı ile katıldığı görülmüştür. Örgütlenme sürecinde mevzuatın temel alındığı ve kişilerin yetenek ve tecrübesine dikkat edildiği, çatışma çözümlerinde ilk olarak iletişim yolunun kullanıldığı, bu yolla çözülemeyen durumlarda yasal süreçlere başvurulduğu görülmüştür. İletişim sürecinde sözlü ve yazılı iletişimin kullanıldığı, teknolojik yöntemlerden yararlandığı, yöneticilerin ön yargısı, kişisel menfaatlerin ön plana çıktığı, karşısındakini dinlememe gibi iletişim sorunlarının olduğu görülmüştür. Etkileme sürecinde sözlü ve yazılı etkileme yöntemlerinin kullanıldığı ve yetki dağılımı yapıldığı görülmektedir.

Eşgüdümleme sürecinde ise eşgüdümü arttırmak için çeşitli etkinliklerin düzenlendiği ve toplumsal değerlere önem verildiği görülmüştür. Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin denetiminin daha çok ders denetimi ve sübjektif değerlendirme yoluyla yapıldığı, öğrencilerin ise okul türü ve kademesine göre değerlendirildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin ise yöneticilerin hizmet öncesi ve sonrası almış olduğu eğitimlerin yeterli olmadığı görülmektedir.  
**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yönetimi, okul müdürü, yönetsel sorun, çözüm önerisi

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the problems that school administrators encounter in administrative processes and to make evaluations on the subject by making use of solution suggestions on these problems. 20 school administrators working in official kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Antalya's Kepez district participated in this study, which was carried out in a qualitative research method and phenomenology design. 3 of these participants are kindergarten, 8 primary school, 6 secondary school and 3 high school administrators. According to the results of the analysis, the themes of decision, planning, organization, communication, influencing, coordination, evaluation and the competence levels of school administrators in the administrative field were formed within the scope of management processes.

According to the results of the research, it is seen that the decision process is shaped based on the legislation, teachers' participation in the decision is mostly through meetings, parents mostly participate in the decision through parent meetings and parent representatives, and the factors limiting the decision process are mostly reluctance, legislation, economic factors and time constraints. It has been observed that the planning process varies according to the school level, the follow-up of short and long-term plans is carried out by the school administration, and other stakeholders participate through the boards and commissions. It has been seen that the legislation is based on the organization process and attention is paid to the abilities and experience of the people, the communication method is used first in conflict resolution, and legal processes are applied in cases that cannot be resolved in this way. It has been observed that verbal and written communication are used in the communication process, technological methods are used, the prejudices of the managers, personal interests come to the fore, and there are communication problems such as not listening to the other person. It is seen that verbal and written influencing methods are used and authority is distributed in the influencing process. In the coordination process, it was seen that various activities were organized to increase coordination and social values were given importance. In the evaluation process, it is seen that the supervision of the teachers is mostly done through course supervision and subjective evaluation, and the students are evaluated according to the school type and level. Regarding the proficiency levels of school administrators, it is seen that the training received by the administrators before and after the service is not sufficient.

**Keywords:** Education Management, School Principal, Managarial Problem, Solution Proposal

## 1. GİRİŞ

Okul yönetiminde yöneticiler birbirinden farklı problemlerle karşılaşır. Bu problemler genel olarak sistemden kaynaklanan problemler, okul paydaşlarından kaynaklanan problemler ve yöneticiden kaynaklanan problemler olmak üzere üç başlıkta sıralanabilir. Okul yöneticileri eğitim faaliyetlerinin Millî Eğitim Bakanlığının belirlediği yönergeler doğrultusunda okulda yürütülmesinden sorumludur. Eğitim faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunun okulda yapılmasından dolayı okul eğitim sisteminin en temel ögesidir (Aytaç, 2013). Okulun sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi eğitim faaliyetlerinin de hedeflenen başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir. Dolayısıyla eğitim yöneticisinin karşılaştığı problemlerle baş etme becerisi okulda eğitim faaliyetlerinin başarısıyla yakından ilişkilidir.

Okul yönetiminin yönetsel amacı, hangi eğitim kademesini ilgilendiriyorsa o kademe ile ilgili amaçları gerçekleştirmeye yönelik eğitim programları ve örgütsel süreç işlerini etkili biçimde yönetmektir (Akçay ve Başar, 2004). Bu bağlamda, eğitim yönetimi daha çok sistemin işleyişi ile okul yönetimi ise daha çok okul ile ilgili sorunlar ile ilgilidir. Eğitim yönetimi eğitime geniş düzeyde, okul yönetimi ise küçük düzeyde bir bakış açısıyla ile yaklaşır (Erdoğan, 2000).

Okulun işleyişte aktif olması ve olumlu çıktılar alınabilecek bir öğrenme-öğretme ortamının oluşturulmasında birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu bağlamda okulda eğitimin olumlu olması için öğretimsel lider olan okul yöneticileri önemli rol oynamaktadır (Topcu ve Aslan, 2009). Okul yöneticileri, öğretimsel lider olarak becerilerini kullanarak farklılıklar yaratmakta en önemli faktördür (Aslan ve Yıldırım, 2013; Erdem ve Kıran, 2014). Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticileri okuldaki tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanarak yönetmelidir (Balcı, 2010; Bursalıoğlu, 2010; Dönmez, 2001). İfadelerden de anlaşıldığı gibi okul yöneticisinin görevleri arasında sadece günlük görevler, resmi yazı takipleri, sıradan işler, bürokratik işlemler değildir (Akçay ve Başar, 2004).

Açıklık'ın (1997) ifade ettiği gibi “Okul, yöneticisi kadar okuldur”. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin okulu yönetme sürecinde yaşadıkları sorunların, okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile paralel olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin rolleri de politik, sosyal, teknolojik değişimlerle birlikte sürekli değişim göstermektedir. Geçmişten günümüze doğru incelediğimizde bürokratik yönetici daha sonraları ise öğretimsel liderlik rollerine kaymışlardır. (Lashway, 2003). Alanyazında okul yöneticilerinin liderlik rolüne ait özelliklerine göre hizmetkar lider, paylaşımcı lider, etik lider gibi çeşitli tanımlamalarla ifade edilmektedir. Bu bağlamda yaşanan bu değişimler sonucu okul yöneticilerinin liderlik yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir. (Gümüseli, 2001).

Okul yöneticilerinin atanma biçimi, liyakati açısından da birtakım sorunlar bulunmaktadır. MEB’de okul yöneticiliği ikinci bir görev olarak yaptırılabilir. (657 DMK 88. Madde) Okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimler ve atamadan sonraki hizmet sonrası eğitimler ile kendilerini geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir. Eğitim fakültelerinde alınan dersler ile mesleğe öğretmen olarak başladığı zaman var olan bilgi önem taşımakla birlikte yöneticilik için yeterli değildir. Bu bağlamda yöneticilikte bilgi, birikim, tecrübe çok önemlidir. Mesleğinde kendisini kanıtlamış ve alanına hâkim bir öğretmen için başarılı, yönetsel süreçlere hâkim bir okul yöneticisi olacağı kesinlik taşımamaktadır. Yönetici sürekli değişim halinde olan eğitim sistemine karşı kendisini de geliştirmeli ve değişime açık olmalıdır (Binbaşıoğlu1988:172, Taymaz1995;15). Bu bağlamda okul yöneticilerinin atanmasında liyakat, yönetsel süreçlere hâkim olması gibi kriterlerin önemli olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin öncelikle kurum yapısını iyi analiz etmesi gerekmektedir. (Bursalıoğlu, 2010,15) Bir problem karşısında karar vermeden önce Yönetsel süreçlerin ilk basamağı olan karar verme sürecinden önce problemin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. (Şişman, 2011, 91). Kurum yapısını iyi analiz eden okul yöneticisi okul içerisindeki ve diğer paydaşlarla olan dengeleri bir arada değerlendirerek probleme değişik bakış açıları ile hâkim olmaktadır. Bu bağlamda öğretim lideri olarak okul yöneticileri zaman içerisinde farklı sorunlarla karşılaşması muhtemeldir. Önemli olan okul yöneticilerinin bu problemlere bakış açısı ve izleyeceği stratejik yoldur. Tek bir yönetime bağlı kalmadan sorun için farklı çözümlerin olabileceğinin farkında olarak en iyi stratejiyi ortaya koymalıdır (Hoy ve Miskel, 2010, 336).

Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar eğitim-öğretim süreci ve insan kaynakları ile sınırlı değildir. Bunlara ek olarak mali kaynakların yönetimi konusunda da çok büyük problemler yaşanmaktadır. Okulların bulunduğu sosyal çevreye göre okulların maddi kaynakları değişiklik göstermektedir. Okullara devletin sağlamış olduğu maddi desteğin yetersiz kalması, okulların öte yandan tek maddi desteğinin kantin gelirinin olması ve Okul Aile Birlikleri tarafından gönüllü velilerden alınan aidatlar ile ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. MEB Okul Aile Birliği yönetmeliği de okul yöneticilerini kaynak yaratma konusunda kısıtlamaktadır (Hoşgörür ve Arslan, 2014).

Alanyazında Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Süreçlerde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri incelendiğinde liderlik ve yöneticilik bazen aynı anlamlarda kullanıldığı gibi bazen de farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Oysa birbirine yakın olmasına rağmen birbirinden farklı yanları bulunmaktadır. Bu bağlamda liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi, yöneticilik meziyetlerine sahip olmayan liderlerde olabilmektedir. Yönetici yetkisini bulunduğu makamdan alarak yönetimsel süreçlerde kanunen kendisine verilen hak ve yetkilerle yönetim görevini yerine getirir. Lider ise kendisinde var olan gücü kullanarak bu çalışmaları yapar. Okul Müdürleri de yönetimsel süreçte en etkili kişi ve lider konumundadır. Okul müdürleri resmi yetkilerini makamdan, sosyal yetkilerini birlikte görev yaptığı personel-veli vb. çevreden, teknik yetkilerini ise kendinde var olan tecrübe, bilgi ve kabiliyetlerinden alır. Okul müdürünün liderlik özelliklerini etkili bir şekilde kullanabilmesi için bu yetkilere hâkim olması ve öğretmenleri uzmanlık alanlarına göre yetkilendirmesi beklenmektedir (Kayhan ve Eroğlu, 2002, s. 50).

Geleneksel yönetim anlayışında, okul müdürünün daha çok teknik, insani ve kavramsal konularda olan yeterliliği olması gerektiği öngörülmüştür. Bu yaklaşıma göre, okul müdürünün asıl görevi, okulun hedeflerine ulaşması noktasında gerekli olan kaynakların ve yönetim süreçlerinin işletilmesinin sağlanmasına odaklanmaktır. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda okul müdürünün geleneksel sistemdeki rollerinin ve sorumluluklarının değiştiğini göstermektedir. Günümüzde ise okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları daha çok liderlik, iletişim, grup süreçleri, müfredat geliştirme, öğrenme-öğretme süreçleri ve performans değerlendirme gibi çeşitli başlıklarda gruplandırılmıştır (Turan ve Şişman, 2004, s.102).

Okul müdürlerinin bilgisi, problem çözme yetenekleri ve bu alanda sergilediği davranışlar, uyguladığı teknik ve yöntemler, seçtiği yönetim süreçleri kurumda bulunan öğrenci, öğretmen, diğer personel ve veliler üzerinde de etkili olmaktadır (Recepoğlu ve Özdemir, 2013).

Bu araştırmanın temel amacı, Okul yönetimi kapsamında yaşanan en önemli sorunlar ve sorunların çözümü için çözüm önerileri neler olduğunu Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemektir.

Bu çerçevede alt problemler olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin planlama sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin etkileme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin eşgüdüleme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin değerlendirme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin yönetimsel Süreçler ile ilgili almış oldukları eğitimler yeterli midir?
- Okul yöneticilerinin yönetimsel süreçlere uyum yeterliliği kazanmaları için neler yapılabilir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji ile yürütülmüştür. Fenemoloji çalışmaları, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Büyüköztürk vd. 2011, s. 19). Bize tamamen yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 69). Bu anlamda yapılan çalışmada yönetim süreçleri ele alınan fenomen olarak kabul edilmiş ve bu fenomene ilişkin farklı yöneticilerin görüşleri irdelenmiştir.

## 2.2. Çalışma Grubu

Araştırma verileri 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Antalya'nın Kepez ilçesindeki Resmi okullarda görev yapan 3 Anaokulu, 8 ilkokul, 6 Ortaokul ve 3 Lise olmak üzere 20 okul yöneticisinden elde edilmiştir. Tablo 1'de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin betimsel özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1: *Katılımcıların Betimsel Özellikleri*

Katılımcılar	Branş	Cinsiyet	Yaş	Görevli yaptığı kademe	Okul Yöneticilik Kıdemi
Y 1	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	6-10
Y 2	Okul Öncesi	Erkek	36-40	Anaokulu	6-10
Y 3	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	41-45	İlkokul	16-20
Y 4	Türkçe	Erkek	36-40	Ortaokul	6-10
Y 5	Matematik	Kadın	31-35	Lise	1-5
Y 6	Teknoloji Tasarım	Erkek	41-45	Ortaokul	6-10
Y 7	Fransızca	Erkek	51+	Lise	26+
Y 8	Okul Öncesi	Kadın	36-40	Anaokulu	6-10
Y 9	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	51+	İlkokul	26+
Y 10	Okul Öncesi	Kadın	31-35	Anaokulu	6-10
Y 11	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	6-10
Y 12	Matematik	Erkek	31-35	Ortaokul	6-10
Y 13	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	11-15
Y 14	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	1-5
Y 15	Edebiyat	Erkek	46-50	Lise	11-15
Y 16	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	41-45	Ortaokul	21-25
Y 17	Sınıf Öğretmenliği	Kadın	41-45	İlkokul	6-10
Y 18	İngilizce	Erkek	41-45	Ortaokul	6-10
Y 19	Türkçe	Erkek	41-45	Ortaokul	16-20
Y 20	Sınıf Öğretmenliği	Erkek	36-40	İlkokul	11-15

## 2.3. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde yaşamış olduğu sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerinin detaylı biçimde incelenmesi amaçlandığından veriler araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında öncelikle alanyazın taraması yapılmıştır. Hazırlanan taslak form kapsam ve yapı geçerliğini belirlemek amacıyla üç alan uzmanı tarafından incelenmiş ve son halini almıştır. Daha sonra ön uygulama yapılmış ve hazırlanmış olan soruların anlaşılabilirliği ve uygunluğu bakımından değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada görüşmeler yapılmadan önce okul yöneticilerine araştırma ile ilgili ön bilgi verilmiştir. Dünyada ve ülkemizde yaygın olan Covid-19 salgından dolayı görüşme formu katılımcılara Whatsapp ve e-mail ile iletilmiştir.

## 2.4. Veri Analizi

Çalışmada toplanan veriler "betimsel analiz" ve "içerik analizi" tekniklerine uygun bir şekilde analiz edilmiştir. Betimsel analizde belirlenmiş olan konulara göre veriler incelenip yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2016). Bu bağlamda nitel verilerin analizi "betimsel analiz" ve "içerik analizi" şeklinde iki grupta incelenmiştir. Betimsel analiz sonucunda elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanması yapılmıştır.

Bundan dolayı konuya ilişkin özgün düşünce ve görüşlerin yansıtılabilmek için ara ara doğrudan alıntılardan faydalanılmıştır. Telefon görüşmesi, Whatsapp ve e-mail olarak elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak bütünlük sağlanmıştır. İçerik analizinde ise betimsel analizde yorumlanan veriler daha detaylı işleme alınmıştır. Görüşme formuna verilen cevaplar öncelikle tek tek kodlanmış sonrasında ise temalar oluşturularak verilerin analiz edilme süreci tamamlanmıştır.

### 3. BULGULAR

Verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak sırasıyla sunulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan tema ve kategoriler (kodlar) Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: *Araştırmanın Veri Analizinde Kullanılan Tema ve Alt Kategoriler (Kod) Listesi*

Temalar	Alt Kategoriler/Kodlar
Karar	Mevzuat-Bürokrasi Temelli Karar Alma Karara Katılma Karar Sürecinin Sınırlanması
Planlama	Öğrenci Merkezli Planlama Plan Türleri: Kısa-Uzun vade Planlama Sürecinin Takibi
Örgütlenme	Mevzuat Temelli Örgütlenme Yetkinlik Temelli Örgütlenme Çatışma Çözümü
İletişim	Formal-İnformal İletişim Kullanma İletişimde Teknolojiyi Kullanma İletişim Engelleriyle Karşılaşma
Etkileme	Yönetimin İnformal Etkileme Yolları Yönetimin Formal Etkileme Yolları Yetki Paylaşımı
Eşgüdümleme	Toplantılarla Eşgüdüm Sağlama İletişim ve Etkinliklerle Eşgüdüm sağlama Toplumsal/Ortak Değerler
Değerlendirme	Öğrencilerin Değerlendirilmesi Öğretmenlerin Değerlendirilmesi
Yeterlilik	Eğitim Yeterliliği Uyum Yeterliliği

#### 3.1. Okul Yöneticilerinin Karar Alma Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 3: *Okul yöneticilerinin Karar alma sürecinde yaşamış olduğu sorunlar*

Kategoriler	n
Mevzuat-Bürokrasi Temelli Karar Alma	8
Karara Katılma	20
Karar Sürecinin Sınırlanması	18

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin karar alma sürecinde yaşamış olduğu sorunlara ilişkin katılımcıların görüşleri ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların karar alma sürecinde yaşadığı sorunlar üç kategoride toplanmıştır. Aşağıda bazı katılımcıların görüşleri yer almaktadır.

(Y1): “Okulumuzda karar alma sürecinde öğretmen, öğrenci, veli ve idarecilerin düşünceleri alınarak en uygun düşünce üzerinde yoğunlaşarak karar alma sürecine tüm paydaşlar dahil edilerek yönetmeliğe uygun, okul için en doğru olan ve ortak düşüncede birleştiğimiz kararlar alınır”

### 3.2. Okul Yöneticilerinin Planlama Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 4: Okul yöneticilerinin Planlama sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Öğrenci Merkezli Planlama	7
Plan Türleri: Kısa-Uzun vade	20
Planlama Sürecinin Takibi	17

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin planlama sürecinde yaşamış olduğu sorunlara ilişkin katılımcıların görüşleri ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların planlama sürecinde yaşadığı sorunlar üç kategoride toplanmıştır.

Okul yöneticilerine yöneltilen “planlama yaparken dikkate aldığımız en önemli faktör nedir” sorusuna verilen cevaplar okul kademesine göre değişiklik gösterdiği anaokulu ve ilkokullarda sosyal etkinlik yönünden öğrencilerin geliştirilmesi, ortaokul ve liselerde ise akademik yönden başarı olduğu görülmektedir. Aşağıda bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

(Y4): “Yapılması planlanan faaliyetin öğrencilerimize sağlayacağı yarar en önemli faktördür”

(Y8): “Anaokulunda yönetici olduğum için planlama yaparken dikkate aldığım en önemli faktör öğrenciler açısından uygulanabilirliğidir”

### 3.3. Okul Yöneticilerinin Örgütlenme Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 5: Okul yöneticilerinin Örgütlenme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Mevzuat Temelli Örgütlenme	10
Yetkinlik Temelli Örgütlenme	16
Çatışma Çözümü	15

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin örgütlenme sürecinde yaşamış olduğu sorunlara ilişkin katılımcıların görüşleri ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütlenme sürecinde yaşadığı sorunlar üç kategoride toplanmıştır.

Okul yöneticileri kurumlarında görevleri belirlerken mevzuatı temel aldıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

(Y1): “Okuldaki iş bölümünde öğretmen, idareci ve hizmetlilerin yönetmelikle belirlenen görevlerine dikkat ederim”

(Y7): “Bu konuda tek otorite bakanlık olduğundan okul/kurum yöneticisinin örgütlenme yetkisi yok denecek kadar azdır. Okul/kurumlarda görevli personelin detaylı iş tanımları bulunmamaktadır. Daha çok ilgili mevzuatlarla belirlenen kadro unvanı yetki ve sorumluluklardan yola çıkılarak hazırlanan ve bir önceki yıllardan uygulanana gelen iş bölümü listeleri güncellenmeden kullanılmaktadır”

### 3.4.Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 6: Okul yöneticilerinin İletişim sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Formal-İnformal İletişim Kullanma	13
İletişimde Teknolojiyi Kullanma	19
İletişim Engelleriyle Karşılaşma	19

Okul yöneticilerine iletişim kurmak için kullandıkları iletişim kanallarını ve iletişimin gerçekleşme yönüne ilişkin görüşleri sorulmuştur. Okul yöneticilerinin çoğunun hem formal hem de informal iletişimin kullandığını ifade etmişlerdir. Formal iletişim kapsamında yazılı iletişim; iletişim yönü olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimin kullandığını belirtmişlerdir. İnfomal iletişim kapsamında ise sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

(Y7): “Okul/kurumda çalışanlar, öğrenciler, veliler ve diğer kurumlar olmak üzere tüm paydaşlarla iletişim yazılı (Mektup, faks, WhatsApp ve e-posta grupları, elektronik yazışma (DYS) ve sözlü kanallar (toplantı, telefon, yüz yüze görüşme) kullanılarak formal olarak yapılmaktadır”

### 3.5. Okul Yöneticilerinin Etkileme Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 7: Okul yöneticilerinin Etkileme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Yönetimin İnfomal Etkileme Yolları	16
Yönetimin Formal Etkileme Yolları	11
Yetki Paylaşımı	18

Okul yöneticilerine “çalışanları etkilemek için hangi yolları kullanmaktasınız” diye sorulmuş ve görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin tamamına yakını informal etkileme yollarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda çalışanları motive etme, takdir etme, ödül verme, özel günlerini hatırlama gibi yöntemler kullandıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

(Y1): “Çalışanları etkilemek için birlik ve beraberliği güçlendirici sosyal aktiviteler yapılıyor. Aileler ile birlikte gezi, mangal tarzı aktiviteler planlanıyor. Çalışanların değerlerine ve yaptıkları işe saygı duyduğumu dile getiriyorum. Herhangi bir sıkıntı anında yanlarında olduğumu hissettirerek güvenlerini sağlıyorum”

### 3.6. Okul Yöneticilerinin Eşgüdüleme Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 8: Okul yöneticilerinin Eşgüdüleme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Toplantılarla Eşgüdüm Sağlama	11
İletişim ve Etkinliklerle Eşgüdüm sağlama	17
Toplumsal/Ortak Değerler	14

Okul yöneticilerinin eşgüdümün nasıl sağlandığına ilişkin görüşleri alınmıştır. 11 okul yöneticisi eşgüdüm sağlanması için toplantı yaptıklarını ifade etmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların bununla ilgili görüşlerine yer verilmiştir.



(Y7): “Okul/kurumda eş güdümü sağlayan bir orkestra şefi konumundaki müdürdür. Eşgüdüm süreci diğer süreçleri de etkileyen bir süreçtir. Kurul ve komisyon toplantıları, alınan kararların takibi, bir sonraki toplantıda uygulanan kararların sonuçlarının paylaşılması başlıca yapılan etkinliklerdir”

### 3.7.Okul Yöneticilerinin Değerlendirme Sürecinde Yaşamış Olduğu Sorunlar

Tablo 9: Okul yöneticilerinin Değerlendirme sürecinde yaşamış olduğu sorunlar

Kategoriler	Katılımcılar
Öğrencilerin Değerlendirilmesi	18
Öğretmenlerin Değerlendirilmesi	16

Okul yöneticileri okullarında ne tür değerlendirmeler yapıldığı sorulmuş ve görüşleri alınmıştır. Anaokulu ve ilkokullarda öğrencilerin akademik başarısından çok temel becerilerinin kazandırılmasına yönelik değerlendirme çalışmalarının yapıldığı, ortaokul ve liselerde ise daha çok akademik başarının ölçülmesi için değerlendirme yapıldığı belirtilmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

(Y1): “Sadece ders başarısı değil temizlik, adalet, tertip, düzen, spor ve ahlak konularının hepsi öğrenci bazında değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçları genelde pozitif olarak değerlendirilmektedir”

(Y4): “Sınavlar, deneme sınavları, hazır bulunuşluk sınavları öğrencilerin için değerlendirme yaptığımız ölçüm araçlarıdır”

(Y7): “Mevzuata dayalı rutin sınavlar, deneme sınavları yapılmaktadır”

### 3.8.Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Süreçler ile İlgili Almış Oldukları Eğitimlerin Yeterliliği

Tablo 10: Okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin Yönetimsel Süreçler ile ilgili almış oldukları eğitimlerin yeterliliği

Kategoriler	Katılımcılar
Eğitim Yeterliliği	20

Araştırmanın sekizinci alt problemi kapsamında Okul yöneticilerinin yönetimsel süreçler ile ilgili olarak almış olduğu eğitimlerin yeterliliğine ilişkin katılımcıların görüşleri ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların almış olduğu yeterli olmadığı katılımcıların tamamı tarafından ifade edilmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

(Y1): “Günümüz gelişim ve değişimlerini de göz önüne alırsak bence yeterli değildir”

### 3.9.Okul Yöneticilerini Yönetimsel Süreçlere Uyum Yeterliliği Kazanmaları İçin Yapılması Gerekenler

Tablo 11: Okul yöneticilerini yönetimsel süreçlere uyum yeterliliği kazanmaları için yapılması gerekenler

Kategoriler	Katılımcılar
Uyum Yeterliliği	20

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin yönetimsel süreçlere uyum yeterliliği kazanmaları için neler yapılması gerektiği ile ilgili sorulan soruya ilişkin katılımcıların görüşleri ele alınmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre katılımcıların hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaları, yüksek lisans programları ile kendilerini geliştirmeleri, alanı ile ilgili mevzuat ve yönergeleri takip etmeleri katılımcıların tamamı tarafından ifade edilmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

(Y1): “Liderlik, eğitim yönetimi, farklı eğitim öğretim teknikleri, teknoloji kullanımı vb. konularda hizmet içi eğitimler, alanında yüksek lisansa katılım gibi düzenlemeler yapılabilir”

(Y2): “Kendi alanı ile ilgili yönetmelik ve yönergeleri sürekli takip etmeleri, çok fazla kitap okumaları, insanı ilişkilerde kendilerini geliştirmeleri, çalışma arkadaşlarını iyi tanımalarını, is ve işlemler için tecrübe sahibi olmaları gerekmektedir. Yönetmek için sabır ve özverili olmak çok önemlidir”

Bu araştırma bulguları okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin denetiminin daha çok ders denetimi ve sübjektif değerlendirme yoluyla yapıldığı, öğrencilerin ise okul türü ve kademesine göre değerlendirildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin ise yöneticilerin hizmet öncesi ve sonrası almış olduğu eğitimlerin yeterli olmadığı görülmektedir.

Araştırma bulguları değerlendirilirken aşağıda belirtilen sınırlıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. 2020/2021 Eğitim-öğretim yılında Antalya İlindeki anaokulu, ilkökulu, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

### 4.1. Sonuç

#### 4.1.1. Karar Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre kararlar çok az ölçüde mevzuat çerçevesinde şekillenmektedir. Bunun yanında karar alma süreçlerinde mevzuat ve bürokrasi bazı durumlarda sınırlayıcı olarak görülmektedir. Karar alma aşamasında okul yönetiminin etkin olduğu; üst yönetim olarak nitelenen ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin kararları etkilediği belirtilmiştir. Kararlara öğretmenler, öğrenciler ve veliler katılım göstermektedir. Öğretmenlerin kararlara katılımı çoğunlukla toplantılarla, velilerin katılımı ise genellikle veli temsilcileri aracılığı ile olmaktadır. Karar sürecini sınırlayan etkenler ise genellikle isteksizlik, yönetmelik ve genelgeler, ekonomik faktörler, zaman kısıtlılığı ve acil verilmesi gereken kararlarda personele ulaşamama olarak görülmektedir.

#### 4.1.2. Planlama Sürecine İlişkin Sonuçlar

Planlama yaparken dikkate aldığımız en önemli faktörlerin okul kademesine göre değişiklik gösterdiği anaokulu ve ilkökullarda sosyal etkinlik yönünden öğrencilerin geliştirilmesi, ortaokul ve liselerde ise akademik yönden başarı olduğu görülmektedir. Okullarda kısa ve uzun vadeli planların yapıldığı görülmektedir. Planları uygulama sürecinin takibinin genellikle okulda ki her yöneticinin kendi uhdesinde olan planların takibini yaptığı, çeşitli kurul ve komisyonlar aracılığı ile diğer paydaşlarında planlama takip sürecine katıldığı görülmektedir.

#### 4.1.3. Örgütlenme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticileri kurumlarında görevleri belirlerken mevzuatı temel almalıdır. Görev dağılımlarını yaparken kişinin yeteneklerini ve tecrübesini de dikkate almalıdır. Kişi ve gruplar arası çatışmaların çözümünde öncelikle iletişim yoluyla sorunları çözmeye çalışılmalı bu yollarla çözülemeyen durumlarda yasal yollara başvurulmalıdır.

#### 4.1.4. İletişim Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin çoğu hem formal hem de informal iletişimi kullanmaktadır. Formal iletişim kapsamında yazılı iletişim; iletişim yönü olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişimin kullanılmaktadır. İnfomal iletişim kapsamında ise sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerini kullanılmaktadır. İletişim sürecinde okul yöneticilerinin tamamına yakını teknolojiyi etkin kullanmaktadır. İletişim engelleri konusunda ise ön yargı, kişisel menfaatlerin ön plana çıkması, karşısındakini dinlememe, yanlış anlaşılma olarak görülmektedir.

#### 4.1.5. Etkileme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin tamamına yakını informal etkileme yollarını kullandıklarını kullanmaktadırlar. Bu kapsamda çalışanları motivasyonunu artırma yönünde takdir etme, ödüllendirme, özel günlerini hatırlama gibi yöntemler kullanmaktadırlar. Okul yöneticilerinden 11 okul yöneticisi formal etkileme yollarını kullanmaktadır. Bu kapsamda yetkiden kaynaklı ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini kullanmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu yetki paylaşımını mevzuatta yazılı esas ve usullerle bireylerin yeterliliğini de göz önünde bulundurarak yapmaktadırlar.

#### 4.1.6. Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticileri paydaşlarıyla ortak aktiviteler düzenleme (kermes, gezi, doğum günü kutlamaları, yemek organizasyonu vb.), veli ziyaretleri yapma gibi eşgüdüm yollarını tercih etmektedirler. 11 okul yöneticisi ise eşgüdümü sağlamak için toplantı yapmaktadır. Milli ve manevi değerler, saygı, birlik beraberlik, öğrenci ve görev bilinci en çok paylaşılan değerler olarak öne çıkmaktadır.

#### 4.1.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Sonuçlar

Öğrenci bazında değerlendirme daha çok okul türlerine göre yapılmaktadır. Anaokulu ve ilkokullarda öğrencilerin akademik seviyesinde çok temel becerilerinin kazandırılmasına yönelik değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Ortaokul ve liselerde ise daha çok akademik başarının ölçülmesi için değerlendirme yapılmaktadır. Aşağıda bazı katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen değerlendirmesini subjektif gözlemlere dayalı olarak ve ders denetimleri yoluyla yapmaktadırlar.

#### 4.1.8. Okul Yöneticilerinin Yeterlilik Düzeyi ile İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin yeterlilik düzeyi eğitim ve uyum yeterliliği şeklindedir. Okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde almış eğitimlerin ve uyum süreçlerinin günümüz eğitim sisteminin gelişimini göz önünde bulundurulması ile yeterli gelmediği tüm yöneticiler tarafından belirtilmektedir.

### 4.2. Öneriler

#### 4.2.1. Karar Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticileri karar sürecine kurumda bulunan tüm paydaşları dahil etmelidir. Bu bağlamda gerek kurul komisyonlar gerek toplantılar yolu ile gerekli paylaşımları yapmalıdır. Mevzuatın bazı zamanlarda sınırlayıcı etken olduğunu göz önünde bulundurarak sadece mevzuata dayalı karar almamalıdır. Acil verilmesi gerekli olan kararlarda bile ulaşılabildiği kadar çok personele ulaşarak kurum içi karar sürecini işletmelidir.

#### 4.2.2. Planlama Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticileri karar sürecine kurumda bulunan tüm paydaşları dahil etmelidir. Bu bağlamda gerek kurul komisyonlar gerek toplantılar yolu ile gerekli paylaşımları yapmalıdır. Mevzuatın bazı zamanlarda sınırlayıcı etken olduğunu göz önünde bulundurarak sadece mevzuata dayalı karar almamalıdır. Acil verilmesi gerekli olan kararlarda bile ulaşılabildiği kadar çok personele ulaşarak kurum içi karar sürecini işletmelidir.

#### 4.2.3. Örgütlenme Sürecine İlişkin Öneriler

Görev dağılımlarında gönüllülük ve kişinin ilgi-yetenekleri doğrultusunda paylaşım yapılabilir. Kişi ve gruplar arasında yaşanan çatışma durumlarında ise çatışmanın boyutuna göre uygun çatışma çözümleri kullanılabilir.

#### 4.2.4. İletişim Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticilerinin iletişim ve liderlik konusunda yeterliklerini artırmaya yönelik hizmet içi eğitim programlarına katılmaları teşvik edilebilir. Teknolojik iletişim araçlarını kullanma konusunda gelişimlerine yönelik seminer ve kurslar düzenlenebilir.

#### 4.2.5. Etkileme Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticilerinin yetkiden ziyade öncelikle okul kültürü oluşturma ve öğrenci, öğretmen ve velilerin okula karşı olumlu bakış açısı oluşturma için motivasyonu artırıcı faaliyetlerde bulunması adına faaliyetler düzenleyebilir. Başarılı öğretmenlerinin ödül sürecine dahil ederek diğer personellere karşı örnek olmasını sağlamalıdır. Öğrenciler açısından başarılı öğrencileri ödüllendirmeli velilerin okula karşı tutumlarını olumlu yönde geliştirmek için onlara değerli olduğunu hissettirmelidir. Ödül sürecinde okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılmalıdır. Yetki paylaşımı kişinin yeterlilik düzeyine göre yapılmalıdır.

#### 4.2.6. Eşgüdümleme Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticisi eşgüdümü sağlayabilmek için tıpkı bir orkestra şefi gibi davranmalı ve formal ve informal iletişim kaynaklarını etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

#### 4.2.7. Değerlendirme Sürecine İlişkin Öneriler

Okul yöneticileri öğrenci başarısını veriye dayalı ve düzenli olarak değerlendirmeli, okulun başarısını başka okullarla ve başka öğrencilerle karşılaştırmadan başarının artışı yönünde bir değerlendirme yapmalıdır. Öğretmen değerlendirmesi yapıldıktan sonra dönüt vermeli bir denetimden ziyade rehberlik yapmalıdır.

#### 4.2.8. Okul yöneticilerinin Yeterlilik Düzeyi İle İlişkin Öneriler

Okul yöneticileri eğitim ve uyum yeterliliği konusunda kendisini geliştirmesi için hizmet içi faaliyetlere katılmalıdır. Liderlik özelliklerini geliştirmeli, duruşu, olaylara bakış açısı ile örnek olmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1997). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği (3. Basım)*. Ankara: Pegem.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (38), 170-197.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2013). Cumhuriyetimizin kuruluş felsefesinin öngördüğü eğitim açısından ilköğretim. *Akademik Bakış Dergisi*, (34), 1-18.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim (Geliştirilmiş 2. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü (ikinci Baskı)*. Ankara: PegemAkademi.
- Binbaşoğlu, C. (1988) *Eğitime Giriş*. Binbaşoğlu Yayınevi, Kadıoğlu Matbaası, 1.Baskı, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (Onbeşinci Basım)*. Ankara:Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Devlet Memurları Kanunu (1965), T. C. Resmî Gazete, 12056, 14 Temmuz 1965.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (25), 63-74.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531–548
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kayhan, Ü. ve Eroğlu, G. (2002). Bir eğitim ortamı olarak okul (yapı, işleyiş ve ilişkiler). Ankara: Damga Yayınevi.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-58.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. (2012). T.C. Resmî Gazete, 28199, 09/02/2012.
- Recepoğlu, E., & Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(4), 629-664.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. SA YPA Yayın Dağıtım ve Kitabevi, 3. Baskı, Ankara
- Topçu, İ. ve Aslan, B. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretimin denetimi görevlerini yerine getirme biçimleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı* (ss. 2-21), Çanakkale.
- Turan, S. ve Şişman, M (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Editör). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.