

Subject Area
Education Management

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 106
PP: 4583-4594

Arrival
07 November 2022

Published
31 December 2022

Article ID Number
66868

Article Serial Number
14

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/8/sss.66868>

How to Cite This Article

Erdugan, Z., Doğan, T. & Korkmaz, N. (2022). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Bürokratik, Öğretmen ve Öğrencilerle Yaşadığı Sorunlar ve Çözme Becerileri: Nitel Bir Araştırma" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:106; pp:4583-4594



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Bürokratik, Öğretmen ve Öğrencilerle Yaşadığı Sorunlar ve Çözme Becerileri: Nitel Bir Araştırma

School Administrators' Bureaucratic Problems with Teachers and Students and their Solving Skills According to Teachers' Views: A Qualitative Study

Zeki Erdugan¹ Tuğba Doğan² Nurhanım Korkmaz³

¹⁻²⁻³ Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

ÖZET

Bu çalışmada öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin bürokratik, öğretmen ve öğrencilerle yaşadığı sorunlar ve bu sorunları çözme becerileri araştırılmıştır. Konu kapsamında, araştırmada derinlemesine bilgi toplamak ve iç geçerliği artırmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve doküman incelemesi kullanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmış olup, 6 açık uçlu sorudan oluşan formda okul yöneticilerinin bürokratik, öğretmen ve öğrencilerle yaşadığı sorunları çözme becerilerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Elde edilen veriler nitel veri analizinden olan içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; Yöneticilerin yaşadığı bürokratik problemlerde iletişime geçerek, resmi prosedürü izledikleri ve çok çaba sarf etmedikleri ifade edilmiştir, Öğretmenlerle yaşanan problemlere karşı ise baskı uygulayarak, problemi unutturarak ve işin takibini yaparak çözmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Öğrencilerle yaşanan problemlerde ise iletişime çözmek istedikleri, problem ve genellikle öğrencileri uyarak çözdükleri belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Bürokrasi, Öğretmen, Öğrenci

ABSTRACT

In this study, school administrators' bureaucratic, teacher and student problems and their ability to solve these problems were investigated in line with teachers' views. Within the scope of the subject, data triangulation was made by using semi-structured interviews, observation and document analysis in order to collect in-depth information and increase internal validity. The data were collected with a semi-structured interview form developed by the researcher. The form consisted of 6 open-ended questions and included statements aimed at determining the school administrators' ability to solve bureaucratic, teacher and student problems. The data obtained were evaluated by content analysis, which is one of the qualitative data analysis. According to the results obtained from the research; it was stated that the administrators communicated, followed the official procedure and did not make much effort in bureaucratic problems, and tried to solve the problems with teachers by applying pressure, making them forget the problem and following up the work. As for the problems with students, it was stated that they wanted to solve them through communication, and that they usually solved the problem by warning the students.

Keywords: School Administrator, Bureaucracy, Teacher, Student

1. GİRİŞ

Eğitim, çocuk ve gençlerin toplum yaşayışında yerini almaları için gereken bilgi, beceri veya anlayışları elde etmesini sağlayan gerek okul içinde gerekse okul dışında alacağı terbiye olarak da tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Bir başka tanımda, eğitim bireylerin problemlerini görerek, çözebilme yeterliliğini kazanmasına yardımcı olan, kişinin davranışını biçimlendirerek olumlu yönde değiştirme süreci olarak ifade edilmiştir (Tay, 2007).

Genel manada eğitimi, kişinin içinde yaşamış olduğu toplumun davranış biçimlerinden kazanmış olduğu süreçlerin toplamı olarak da ifade etmek mümkündür. Esasen bu tanımın mekân ve zaman açısından geniş ve karmaşık bir kapsamı yansıttığını da söylemek mümkündür (Varış, 1998). Fakat eğitimle ilgili birçok farklı tanım olsa bile hemen hepsinin ortak paydada buluştukları görülebilir. Bu tanımların ortak paydasının, eğitimin amacının ve planlı bir davranış değişikliğinin olduğu, bu değişikliği ise kişinin kendi yaşantısıyla gerçekleştirdiği yönündedir. Bu bağlamda eğitim kavramıyla bütünleşmiş olan okulların bireyin eğitimini sağlıklı, amaçlarına uygun olarak bir plan dahilinde yapabilmesine imkân sağlayan örgütler olduğu söylenebilir (Küp, 2011).

Eğitimin en temel amacı, kişinin sağlıklı şekilde toplumla uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Özgür düşünen ve düşündüklerini rahatlıkla ifade eden, zekâsını kullanarak sorgulama yapan, araştırmacı bir insan yetiştirmek çağdaş eğitimin üstlendiği en temel amaçlar olarak gösterilebilir (Metin, 2010). Esasen eğitim, toplumların kültürünü kuşaktan kuşağa aktarmasına, modern koşullarla toplumun varlığını sürdürmesine ve kişinin bireysel gelişimini tamamlamasında önemli rol üstlenen olguların başında gelmektedir. İnsanların belirlenen amaçlara ulaşmak için

örgütlenmesi okullar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle eğitim ve okul birbirini tamamlar nitelikte düşünülmektedir. Dolayısıyla okulların başarısı eğitimin başarısı, eğitimin başarısı da okulların başarısı olarak gösterilebilir (Toker, 2007).

Türk Dil Kurumu, öğretimi, belli bir amaç için gerekli bilgilendirme işi olarak ve öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikler düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2021). Öğrenmeyi kolaylaştırmak amacıyla etkinlik düzenleme, araç gereçleri temin etme, kılavuz olma olarak da ifade etmek mümkündür. Bir başka tanımda, öğrencinin öğrenmesine yönelik okulda yapılan, belli hedefler doğrultusunda, plan ve program dahilinde kontrollü olarak yapılan etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Çoban, 2007). Öğretim, eğitim sürecini oluşturan bireyin, yeteneklerini kendi kapasitesine göre geliştirme sürecidir. Öğretim, nispeten daha kısa bir sürede gözlenebilen veya meydana gelen faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Laska, 1984).

Öğretim kavramının öğretme ve öğrenme kavramlarından oluştuğunu savunan araştırmacılar da olmuştur (Karşlı, 2007). Öğretim ve eğitim kavramlarının zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı, birbirine karıştırıldığına dair söylemlere rastlamak mümkündür. Aslında bu iki kavram birbirinden çok farklıdır. Eğitimin öğretimden daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Eğitim hayat boyu devam eder, öğretim ise, okullarda planlı ve program dahilinde yürütülen işlerdir. Dolayısıyla öğretimin eğitimin alt başlıklarından biri olduğunun söylenmesinde bir sakınca yoktur. Eğitim kavramının öğretimi kapsadığı söylenebilir lakin öğretim kavramının eğitimi kapsadığı söylenemez (Taşçı, 2012). Okulları oluşturan sistematik, yapısal süreçler eğitim kavramını daha çok yansıtmaktadır. Öğretim kavramı, farklı şekillerde ifade ediliyor olsa bile eğitimin bir parçası olarak görülmesinin daha uygun olduğu söylenebilir.

Yöneticilik en genel tanımıyla, bir takımın belirlenmiş olan görevleri yerine getirmesi için, gerek insan gerek diğer materyalleri kullanarak, amaçların gerçekleşmesini sağlayan kişi şeklinde tanımlanmaktadır. (İlgar, 2005). Bir başka tanım da yönetici, bir kurum veya örgütte, hizmetin sorumlusu durumunda görevli olan ve gözetim denetimlerde bulunan üst olarak ifade edilmektedir Okul yöneticisi denildiğinde ilk akla gelen okul müdürüdür. Oysaki müdürün yardımcıları, zümre başkanları ve diğer öğretmenlerde yöneticiliğin doğrudan veya dolaylı olarak bir parçası olarak görülebilir (Celep, 2014). Dolayısıyla yöneticiliğin dinamik bir iş olduğu ve her zaman değişen durumlara karşı uyum sağlama süreci olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin değişiklik gösteren koşullara uyum sağlayarak, okul ve okulun bileşenlerini güncel duruma hazırlamalılar. Bu nedenle okul yöneticilerinin yenilikçi ruhu olması ve değişik durumlara uyum sağlayacak kapasitede olmaları oldukça önemlidir. Örgütlenme ve kurumsallaşmanın doğal sonucu olarak meydana gelen yönetim kavramı hemen her örgütün yapısındaki temel öğelerden sayılmaktadır (Taşer, 2017).

Okul tanımlarından anlaşılacağı gibi ortak amaç için bir çatı altında olan insanların faydalı olabilmeleri için yönetimin ve yapılan planların önemi büyüktür. Okullar belirlenen hedeflere ulaşmak için sorunların çözülmesinde yer alan bütün bileşenlerin, ortak ve uyumlu bir şekilde hareket etmesini sağlayabilirler. Tamamen insan üzerine kurulu olan okulların yapısı dinamiktir. Bu dinamik yapıda belirlenen amaçlara ulaşmada, bünyesinde bulunan farklı alanların uyumunu sağlamakta ve dinamik yapının devamlılığını sağlamakta en önemli etken okul yöneticileridir (Bayar, 2017).

Bir başka tanım da okulun yönetimini gerçekleştiren kişinin, önceden belirlenen amaçlara uygun şekilde okulu yönetmesinin yanı sıra bu amaç ve politikalara uyulmasını sağlayarak okulun gelişimini gerçekleştiren kişiler okul yöneticisi olarak ifade edilmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer 2007). Dolayısıyla okul yöneticilerinin eğitim sürecinde yer alan öğrencilerin başarısında ve öğretmenlerin performansı noktasında önemli rol üstlendiğini söylemek mümkündür (Özdemir ve Kavak, 2017).

Okul yöneticisi, öğretmenin öğrenmesine yardımcı olan, onların kişisel ve mesleki gelişim etkinliklerine katılımını sağlayarak, sürekli öğretmenin önemine vurgu yapan bir yönetici olmasına ek olarak, bilgili ve yetenekli bir eğitim lideri olması gerekmektedir. Nitekim eğitim öğretim lideri olan kişinin, öğretmen öğrenci ilişkisini geliştirmesinin yanı sıra yönetici öğretmen ve öğrenci ilişkisini de sıcak tutması oldukça önemlidir.

Okulun sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının, okulun amaçlarına uygun olarak etkili şekilde kullanması veya yönlendirmesine okul yönetimi denmektedir (Karşlı, 2007). Yöneticinin görevi gereği, tekrar eden koşulları belli işlemler dışında kalan kararları alması, gözetim ve denetimlerde bulunması önemli görevleri bulunmaktadır. Ayrıca, konu okul yönetimi olunca bu önem ikiye katlanmaktadır. Yönetimi önemli kılan en önemli husus örgütün amaçlarına uygun olarak yaşamasını sağlamasından gelmektedir. Yönetim süreci, birçok tanımları ve sorumlulukları yöneticiye yüklemiş bulunmaktadır. Bütün bu özelliklere bakılınca okul yönetiminin önemi anlaşılmaktadır (Bursalıoğlu, 2012).

Okul yöneticileri, problem çözme yeteneği olan, karar alıp bu kararları uygulayabilecek, sözleri ve davranışları tutarlılık gösteren, örgütsel yeteneğe sahip, okuldaki problemlere duyarlı, stres yönetimi olan, iletişim yeteneği gelişmiş ve eğitimsel birtakım değerlerin farkına varan kişilerden seçilmesi gerekmektedir. (Çakıcı, 2010). Bu bağlamda okul yöneticilerinin en önemli görevleri arasında ilk sırada, elindeki kaynakları okulun çıkarları ve amaçları için en verimli şekilde kullanmaları gösterilebilir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de eğitim yöneticileri çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bunları çözmeye çalışmaktadır. Eğitim yöneticilerinden, eğitimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için sorunları etkili bir şekilde çözmeleri beklenir. Sorun (mesele), bozucu faktör, hedefe ulaşmanın önünde duran engeldir. Engelin ortadan kaldırılması, bir kurumun hedefine ulaşması için önemlidir. Bu nedenle, kuruluşlardaki liderlerin sorunları çözmek ve meseleleri çözmek için çaba göstermeleri beklenir. Eğitim yöneticisi açısından sorun çözme, örgütün çevresini ve olanaklarını iyi tanıma ve ortaya çıkan sorunlara uygun çözümler bulma anlamına gelmektedir (Çalık vd., 2013).

Eğitim sisteminde ve okullarda değişen nitelikte sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) okul liderlerinin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların okul yönetimine yansımalarını incelemişlerdir. Bu sorunların okul üyeleri ile ilişkileri, okul yönetim süreçlerini, okul liderliğine ilişkin algıları, okul kültürünü ve okul iklimini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çınkır (2010), okul liderlerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunları, sorunların kaynaklarını ve destek stratejilerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada 165 okul liderinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin eğitim programını yönetme, öğrenci işlerini yönetme, bütçeyi yönetme, insan kaynakları işlerini yönetme, genel ve idari hizmetleri yönetme ve dış kaynakları yönetme konularında sorunlar yaşadıkları; müdürlerin yeterli becerilere sahip olmadan görevlerini sürdürdükleri için sorunların üstesinden gelmenin zor olduğu tespit edilmiştir. Okullardaki sorunların birçok nedeni olabilir. Akçadağ'ın (2013) araştırmasında, okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin sorun ve kaygıları ile bu sorunların çözümüne yönelik önerileri ve bu kazanımı nasıl etkiledikleri incelenmiştir. Araştırmada 36 ilkökul müdüründen toplanan verilere dayanarak, üst düzey liderlerin okul yaşamını tam olarak bilmedikleri ve bu bilgi olmadan yapılan sistemsel değişikliklerin okulda sorunlara yol açtığı ve üst düzey liderlerin yeterli liderlik becerilerine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, okuldaki sorunlar hem okul içinden hem de okul dışından kaynaklanan pek çok nedene dayanmaktadır. Bunların başında bürokratik problemler, öğretmenlerle yaşanan problemler ve öğrencilerle yaşanan problemler gelmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada okul yöneticilerinin bürokratik, öğretmen ve öğrencilerle yaşadığı sorunlar ve bu sorunları çözme becerileri araştırılmıştır. Bu temel amaç altında araştırmanın alt problemleri şu şekildedir:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karşılaştığı idari/bürokratik problemler nelerdir?
2. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karşılaştığı idari/bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izler?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı problemler nelerdir?
4. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadığı problemler nelerdir?
6. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada herhangi bir sayısal veya istatistiksel işlem olmadan, doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ve sürece dayalı bir çalışma olacağından nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; sayısal ve istatistiksel işlemlere bağlı olmadan sürece bağlı olarak gelişen bir araştırma yöntemidir (Altunışık, 2005). Çalışmada, katılımcılar aynı konuya dair öznel düşüncelere, yani aynı konuda farklı görüşlere sahip olduklarından, araştırma deseni olarak olgu bilim (fenomonolojik) desen kullanılmıştır. Olgu bilim, insanların bir olgu hakkında farklı düşüncelere sahip olması ve yorumlaması olup aynı zamanda uzun bir sürece dayanan olgu bilim, verilerin en ince ayrıntısına kadar derinlemesine incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada deneyim, algılardan yola çıkarak öze ulaşma amaçlandığından ve katılımcıların öznel düşünceleri dikkate alınarak çalışma sürdürüldüğü için olgu bilim desen seçilmiştir. Van Manen vd. (2007) göre, fenomenolojik çalışmalarda katılımcılar aynı konuya dair öznel düşüncelere sahiptirler. Bir başka ifadeyle aynı konuda farklı görüşlere sahip olabilirler. Dolayısıyla fenomenoloji, insanların bir olgu hakkında farklı düşüncelere, deneyimlere sahip olması ve bu olguyu yorumlamasıdır.

2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışma, 2022-2023 eğitim öğretim yılının güz döneminde, Ankara ili Keçiören ilçesine bağlı bir okulda görev yapan 20 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmacı kendi hedefleri doğrultusunda, araştırma sorununa en uygun seçim yaparak örnekleme belirleyeceğinden ve araştırmada zengin bilgiye sahip durumların, olgu ve olayların derinlemesine incelenmesi hedeflendiğinden öğrenciler amaçlı örnekleme ile seçilmişlerdir. Araştırma kapsamında her öğretmenin görüşmeyi kabul etmeyeceği göz önünde bulundurularak, görüşmeyi kabul eden öğretmenlerle görüşme sağlanacağından çalışmada amaçlı örneklemin bir türü olan kolay ulaşılabılır örneklem türü kullanılmıştır. Amaçlı örneklem ve bu örneklemin bir türü olan kolay ulaşılabılır örneklem, zengin bilgiye sahip pek çok durumda, olguların ve olayların keşfedilmesinde, açıklanmasında detaylı ve derinlemesine incelemelere olanak sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Brans	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
Katılımcı 1	Öğretmen	31 yaş	4 yıl	Lisans
Katılımcı 2	Öğretmen	29 yaş	8 yıl	Lisans
Katılımcı 3	Öğretmen	33 yaş	10 yıl	Lisans
Katılımcı 4	Öğretmen	32 yaş	7 yıl	Lisans
Katılımcı 5	Öğretmen	30 yaş	7 yıl	Lisans
Katılımcı 6	Öğretmen	32 yaş	10 yıl	Lisans
Katılımcı 7	Öğretmen	37 yaş	14 yıl	Lisans
Katılımcı 8	Öğretmen	36 yaş	14 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 9	Öğretmen	39 yaş	16 yıl	Lisans
Katılımcı 10	Öğretmen	45 yaş	14 yıl	Lisans
Katılımcı 11	Öğretmen	37 yaş	13 yıl	Lisans
Katılımcı 12	Öğretmen	43 yaş	17 yıl	Lisans
Katılımcı 13	Öğretmen	41 yaş	18 yıl	Lisans
Katılımcı 14	Öğretmen	40 yaş	1 yıl	Lisans
Katılımcı 15	Öğretmen	39 yaş	15 yıl	Lisans
Katılımcı 16	Öğretmen	42 yaş	17 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 17	Öğretmen	42 yaş	17 yıl	Lisans
Katılımcı 18	Öğretmen	32 yaş	10 yıl	Lisans
Katılımcı 19	Öğretmen	32 yaş	10 yıl	Lisans
Katılımcı 20	Öğretmen	40 yaş	2 yıl	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, katılımcıların tamamının öğretmen olduğu görülecektir. Yaşları bakımından en genç öğretmen 29, en yaşlı öğretmen ise 45 yaşındadır. Kıdem süreleri bakımından ise en az 1 yıl, en fazla 17 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde, 2 öğretmenin yüksek lisans ve 18 öğretmenin lisans mezunu olduğu görülmüştür.

2.3. Veri Toplama Araçları

Konu kapsamında, araştırmada derinlemesine bilgi toplamak ve iç geçerliği artırmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme, gözlem ve doküman incelemesi kullanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin, konu hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Öğretmenlerin gözlemlenerek doküman analizi formlarına verdiği yanıtlar doğrultusunda ve vakti araştırmacının vaktine uygun olan öğretmenler belirlenerek bu öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya belirli bir konuda derinlemesine inceleme ve soru sorma imkânı sağlaması dışında, katılımcıların verdiği cevapların eksik olduğu durumlarda tekrar soru sorarak durumu daha açıklayıcı olarak tamamlama fırsatı verir (Creswell, 2009; Çepni, 2007). Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme ile katılımcıların düşünceleri, algıları, niyetleri ve tepkileri dikkate alınarak gözlenemeyeni anlamak ve anlamlandırmak hedeflenir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde yaş, kıdem eğitim durumlarına yönelik bilgiler, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin bürokratik, öğretmen ve öğrencilerle yaşadığı sorunları çözme becerilerini belirlemeye yönelik açık uçlu 6 soru bulunmaktadır.

2.4. verilerin Toplanması

Yarı yapılandırılmış görüşmeler katılımcılarla karşılıklı olacak şekilde oturularak, katılımcıların kendini görüşmeye hazır hissettiği zaman dilimi içerisinde ve kendini rahat hissedebileceği, rahat ifade edebileceği sessiz bir ortamda sohbet havasında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca görüşme yapılacak ortam görüşme öncesinde havalandırılmıştır.

Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara isimlerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek katılımcılardan onay alınmış ve görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.

2.5. verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları, araştırmacı tarafından dinlenip kontrol edilerek metne döküldükten sonra elde edilen verilerin analizinde kod, kategori ve tema oluşturularak verilerin derinlemesine incelenmesi amacıyla içerik analizi kullanılmıştır. Nitel veri analizinden olan içerik analizi; araştırmacının birbirine benzeyen verileri bir araya getirerek, kavramlar ve temalar çerçevesinde, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada uygulanan içerik analizi kod, kategori ve temadan oluşmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmada “Okul yöneticinizin karşılaştığı idari/bürokratik problemler nelerdir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul yöneticinizin karşılaştığı idari/bürokratik problemler nelerdir? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticilerin Karşılaştığı İdari Problemler	Bürokrasinin yavaşlığı	6
	veliler	4
	Maddi sorunlar	4
	Bilgim yok	4
	Personel eksikliği	3

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin karşılaştığı idari problemlerin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticinizin karşılaştığı idari/bürokratik problemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 2’de idarecilerin karşılaştıkları idari problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Yöneticilerin Karşılaştığı İdari Problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin Karşılaştığı İdari Problemler temasında “Bürokrasinin yavaşlığı”, “veliler”, “Maddi sorunlar”, “Bilgim yok” ve “Personel eksikliği” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre yöneticinin karşılaştığı idari/bürokratik problemler incelendiğinde, katılımcıların en büyük problemin bürokrasinin yavaş olması ile ilgili olduğuna ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Okul ile ilgili kararların onay süreci” (Ö13)

“...İnsanların alışkanlıklarından vazgeçememesi. Bürokrasinin yavaş ilerlemesiyle pratik çözümlerin önünü tıkaması.” (Ö16)

“... gerektiğinde yazışmalar prosedürlerin uzun olması işleri zorlaştırıyor.” (Ö17)

“Resmi süreçlerin yavaş ilerlemesi.” (Ö18)

“Evrak işinin çok olması nedeni ile okul işleri aksıyor, tadilat işleri izinler nedeni ile aksıyor.” (Ö19)

Bazı öğretmenler yöneticilerin karşılattıkları idari sorun olarak velileri söylemektedir. Bu bağlamda velilerin ilgisizliği ve onlardan kaynaklanan sorunlar üzerinden değerlendirme yapmışlardır. Bu konudaki öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

“veliler ile yaşanan problemler”. (Ö2)

“veli ilgisizliği” (Ö5)

“Okulun işleyişini kavrayamayan velilerin yaşattığı problemler”. (Ö8)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları idarecilerin karşılaştıkları en büyük bürokratik sorunların maddi sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda ısınma giderleri, okul araç gereçleri ve maddi sıkıntılar söz konusudur. Bu görüşler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

“Maddi problemlerden kaynaklı aksaklık olabilir”. (Ö10)

“Maddi sıkıntı ve zamanında yapılmaması, sürecin çok uzun muhatapların çok fazla olması.”

...okul bütçelerinin yetersizliği vb”. (Ö6)

İdarecilerin karşılaştıkları bürokratik sorunlar ile ilgili bilgisi olmadığını söyleyen birkaç öğretmenin cevabı bilginin yok şeklindedir. Bu bağlamda görüş paylaşan öğretmenler görüşlerini aşağıda verilen şekilde açıklamışlardır.

“Herhangi bir problem ile karşılaşmış karşılaşmadığı hakkında bilginin yok” (Ö1)

“Bilmiyorum.” (Ö3)

“Okul yöneticimizin böyle bir problem yaşamadığını düşünüyorum”. (Ö9)

“Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları ise personel eksikliğini dile getirerek görüşlerini aşağıda verildiği şekilde açıklamıştır.

“Yardımcı personelin olmayışı” (Ö4)

“Okul için yeterli yardımcı personel desteği verilmemesi.” (Ö11)

Araştırmada “Okul yöneticiniz karşılaştığı idari/bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izler?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul yöneticiniz karşılaştığı idari/bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izler? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticinin İdari Problemlere Çözümü	İletişime geçer	10
	Resmi prosedürü izler	6
	Bilmiyorum	4
	Çaba sarf etmez	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin karşılaştığı idari problemlere çözüm önerilerinin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticiniz karşılaştığı idari/bürokratik problemleri çözmek için nasıl bir yol izler?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3’te idarecilerin karşılaştıkları idari problemlere çözüm önerilerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Yöneticinin İdari Problemlere Çözümü altında toplandığı görülmektedir. Yöneticinin İdari Problemlere Çözümü temasında “İletişime geçer”, “Resmi prosedürü izler”, “Bilmiyorum” ve “Çaba sarf etmez” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların yarısının okul yöneticilerinin karşılaştığı idari problemlere çözüm olarak iletişime geçtiğine ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“İletişime geçer sanırım” (Ö1)

“Gerekli kişi ve kurumlarla iletişime geçerek sorunları halletmeye çalışır.” (Ö2)

“Sorunun kaynağına iner, istişarede bulunur” (Ö4)

“Çalışanların fikir ve düşüncelerini dinleyerek ve olumlu bir iletişim yolu seçer”. (Ö10)

“Yüz yüze iletişim ile” (Ö13)

“Konuşmayı deniyorlar” (Ö15)

Okulda farklı alanlarda çalışanlar ve öğrenciler bulunmaktadır ve yöneticiler açısından idari prosedürlerin takibi önemlidir. Bu bağlama öğretmenler bir sorun olduğunda idarecilerin sorunu idari prosedürleri işleterek çözdüklerini şu sözleri ile açıklamışlardır.

“İlgili kurumlarla iş birliği ve görüş alışverişi yoluyla”. (Ö8)

“Yazışmaları yapıyor ve elden evrak dolaştırıyor ya da hızlandırmak için birilerini araya sokuyor sanırım çoğu zaman elinden birşey gelmiyor” (Ö17)

“Resmi olarak ne olması gerekiyorsa o süreci takip eder”. (Ö18)

“Sanırım prosedürü izliyor ve bekliyor” (Ö19)

“Resmî olanın dışına çok çıkmaz, maddi konularda sponsor arar yada sonucu bekleme yolunu seçer” (Ö20)

İdarecilerin karşılaştıkları bürokratik sorunların çözümü ile ilgili bilgisi olmadığını söyleyen birkaç öğretmenin cevabı bilginin yok şeklindedir. Bu bağlamda görüş paylaşan öğretmenler görüşlerini aşağıda verilen şekilde açıklamışlardır.

“Fikrim yok”. (Ö3)

“Bu konuda bilgim yok” (Ö5)

Bir öğretmen ise idarecilerin sorunlar karşısında hiç çaba sarf etmediklerini “Okul yöneticimiz karşılaştığı problemleri çözmede çaba sarfetmez. Çözüm için ısrarcı değildir.” (Ö11) şeklinde açıklamıştır.

Araştırmada “Okul yöneticinizin öğretmenlerle yaşadığı problemler nelerdir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul yöneticinizin öğretmenlerle yaşadığı problemler nelerdir? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Problemler	Problem yok	8
	Sorumluluklarını yerine getirmemeleri	7
	İletişim problemleri	5
	Evrak işleri	2
	Öğretmene yapılan dayatmalar	2

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı problemlerin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticinizin öğretmenlerle yaşadığı problemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 4’te idarecilerin öğretmenlerle yaşadığı problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Problemler temasında “Problem yok”, “Sorumluluklarını yerine getirmemeleri”, “İletişim problemleri”, “Evrak işleri”, ve “Öğretmene yapılan dayatmalar” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre yöneticinin öğretmenlerle yaşadığı problemler incelendiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünün bir problem yaşanmadığına ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Bilmiyorum” (Ö1)

“Yaşanan bir problem olduğunu düşünmüyorum”. (Ö2)

“Bilmiyorum. (Ö3)

“Okul içinde bir problem yaşadığına şahit olmadım”. (Ö7)

“Şimdiye kadar herhangi bir problem yaşadığına şahit olmadım”. (Ö8)

“Herhangi bir problem yaşadığına şahit olmadım”. (Ö10)

Bazı öğretmenler yöneticilerin öğretmenlerle yaşadıkları sorun olarak öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmemelerinden kaynaklı olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda derse dair ve okula dair sorumluluklardan kaynaklanan sorunlar üzerinden değerlendirme yapmışlardır. Bu konudaki öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

“...görev bilinci eksikliği, nöbete zamanında gelmemek, derse giriş saatlerine riayet etmemek, kişisel mesleki problemler, tükenmişlik vb” (Ö6)

“Okul kurallarını takip etmezler, velilerin uyması gereken kurallara müdahale etmezler. Bunu velilere öğretmenlerin söylemesi beklenir.” (Ö11)

“Öğretmenlerin proje çalışmalarına karşı isteksiz tutumları Mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak yeniliklere karşı ön yargıları” (Ö12)

“Bazı öğretmenlerde aidiyet ve sorumluluk duygusunun eksikliği” (Ö13)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları idarecilerin öğretmenlerle yaşadıkları karşılaştıkları sorunların iletişim kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

“İletişim eksikliğinden kaynaklı problemler (Ö5)

“Öğretmenlerin örgütsel yapıyı bilmemesi, iletişim kanallarının sağlıklı olmaması, Söylemlerin yanlış anlaşılması olabilir”. (Ö9)

“Öğretmenlerle toplantı yoluyla bir arada karar alınmaz, her öğretmenle ayrı temaslarda bulunur. Bazen de tüm öğretmenler adına karar alınır.”. (Ö15)

“Araştırmaya katılan öğretmenlerden ikisi problemlerin evrak işlerinden kaynaklandığını “Evrak işlerinin takibi olabilir.” (Ö17) şeklinde açıklamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ikisi problemlerin öğretmene yapılan dayatmalardan kaynaklandığını “Özellikle öğretmenleri isteği dışında yapılan dayatmalar.” (Ö20) şeklinde açıklamıştır.

Araştırmada “Okul yöneticiniz öğretmenlerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul yöneticiniz öğretmenlerle yaşadığı problemleri nasıl çözer? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerle Yaşanan Problemlere Çözümü	İletişime geçerek	17
	Baskı uygular	1
	Problemi unutturur	1
	Problem yok	1
	İşin takibini yapar	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerinin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticiniz öğretmenlerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 5’te idarecilerin öğretmenlerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Öğretmenlerle Yaşanan Problemlere Çözümü altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerle Yaşanan Problemlere Çözümü temasında “İletişime geçerek”, “Baskı uygular”, “Problemi unutturur”, “Problem yok” ve “İşin takibini yapar” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların neredeyse tamamının okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı problemlere çözüm olarak iletişime geçtiğine ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“İletişime açık olduğu için konuşarak çözer sanırım” (Ö1)

Gerektiğinde iletişime geçerek problem çözüme kavuşturulmaya çalışılır. (Ö2)

Konuşarak ve önerilerde bulunarak çözeceğini düşünüyorum. (Ö3)

Samimi, dürüst, diyaloga açık, problem çözücü yaklaşır. (Ö4)

Problem fark edilince uygun bir dille iletişim kurulur ve çözülür. (Ö5)

“Okul yöneticimizin öğretmenlerle yaşadığı bir probleme şahit olmadım fakat yöneticimizin çözüm odaklı bakacağını ve sorunları çözmek için öğretmenlerle görüşüp ortak bir karar alacağını düşünüyorum.” (Ö7)

“Olumlu bir dil kullanarak yüz yüze iletişim ile çözmektedir. (Ö9)

“Okulda olumlu bir okul iklimi olduğu için sorun yaşanmamakta olup herhangi bir durumda da karşılıklı iletişimle çözüm yoluna gidilir. (Ö10)

“Konuşarak ve beklentilerini dile getirerek (Ö12)

“Olumlu bir şekilde dinler, kendi gerekçelerini ve yapabileceklerini açıklar. (Ö14)

“Konuşarak çözer” (Ö15)

“Konuşarak çözer”. (Ö17)

“Sözel iletişim ile” (Ö18)

“Eğer olursa bireysel görüşür” (Ö19)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri çözüm olarak idarecinin baskı uyguladığını “Karşılıklı fikir alır ama son noktada yine kendi istedikleri olması için de ayrı bir baskı yapılır” (Ö20) sözleri ile açıklamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri çözüm olarak problemi unutturmaya çalıştığını “Konuşmayacak bir süre öğretmenlerle karşı karşıya gelmeyip problemin unutulmasını beklerler.” (Ö11) sözleri ile açıklamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri problemin olmadığını söylerken bir başka öğretmen idarecinin işin takibini yaparak çözüm bulduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada “Okul yöneticinizin öğrencilerle yaşadığı problemler nelerdir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 7. Okul yöneticinizin öğrencilerle yaşadığı problemler nelerdir? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticilerin Öğrencilerle Yaşadığı Problemler	Problem yaşanmaz	18
	İletişim kurmaz	1
	Bahçeyi kirlenme	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadığı problemlerin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticinizin öğrencilerle yaşadığı problemler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 7’de idarecilerin

öğrencilerle yaşadığı problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Yöneticilerin Öğrencilerle Yaşadığı Problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin Öğrencilerle Yaşadığı Problemler temasında “Problem yaşanmaz”, “İletişim kurmaz” ve “Bahçeyi kirletme” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre yöneticinin öğrencilerle yaşadığı problemler incelendiğinde, katılımcıların neredeyse tamamının bir problem yaşanmadığına ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Bir problem yasadığımı görmedim” (Ö1)

“Öğrencilerle yaşanan herhangi bir problem yoktur”. (Ö2)

“Problem yaşadığımı düşünmüyorum”. (Ö3)

“Öğrencilerimizin yaş grubu gereği problem yaşadığımı düşünmüyorum”. (Ö6)

“Öğrencilerle bir problem yaşadığına şahit olmadım”. (Ö7)

“Çalıştığımız yaş grubu itibari ile doğrudan problem yaşayabileceği durumlar söz konusu olmuyor”. (Ö8)

“Okulumuzun eğitim verdiği yaş grubu küçük olduğu için birebir öğrencilerle ilgili bir sorun yaşanmamaktadır”. (Ö9)

“Yaş grubumuzun küçük olması nedeniyle okulda problem durumları olmamaktadır”. (Ö10)

“Öğrencilerle problem yaşamıyor” (Ö12)

“Herhangi bir problem yaşamaz” (Ö13)

“Problem yaşadığına şahit olmadım” (Ö17)

“Hiç şahit olmadım çok anlayışlıdır” (Ö19)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri idarecinin öğrencilerle iletişiminin olmadığını “Öğrencilerle pek iletişim kurmazlar.” (Ö11) sözleri ile açıklarken bir başka öğretmen problemin bahçe konusunda olduğunu “Bahçeyi kirletme” (Ö15) sözleri ile açıklamıştır.

Araştırmada “Okul yöneticiniz öğrencilerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul yöneticiniz öğrencilerle yaşadığı problemleri nasıl çözer? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Öğrencilerle Yaşanan Problemlere Çözümü	Sorun yaşarsa iletişimle çözer	12
	Problem yaşanmaz	7
	Uyarır	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerinin öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticiniz öğrencilerle yaşadığı problemleri nasıl çözer?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 8’de idarecilerin öğrencilerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin Öğrencilerle Yaşanan Problemlere Çözümü altında toplandığı görülmektedir. Öğrencilerle Yaşanan Problemlere Çözümü temasında “Sorun yaşarsa iletişimle çözer”, “Problem yaşanmaz” ve “Uyarır” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük bölümünün okul yöneticilerinin öğrencilerle yaşadığı problemlere çözüm olarak iletişime geçtiğine ilişkin görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Sorun yaşarsa konuşarak çözer bence” (Ö1)

“Şayet problem olursa da velisi ve öğrencinin kendisiyle rehberlik ve sınıf öğretmeni eşliğinde ilgili konu hakkında iletişim yolu kullanılır.” (Ö2)

“Tatlı dil ve sevecenlikle çözer”. (Ö5)

“Öğrenci yaş grubunun küçük olması nedeniyle ciddi problemler yaşamamakta, öğrencinin özeliyle ilgili olan durumlardaysa okul- aile işbirliği çerçevesinde görüşme sağlayarak”. (Ö10)

“Öğrencilerle bir problem yaşayacak olursa konuşarak, gerekirse ailesiyle iletişime geçerek çözmeye çalışır”. (Ö12)

“Aile iletişimi ile (Ö18)

“Oluyorsa çocuğun aile ve öğretmeni ile iletişime girer”. (Ö19)

“Öğretmen aracılığı ile aile iletişimi veya birebir konuşma ya da aile ile doğrudan iletişim kurarak” (Ö20)

Araştırmaya katılanlardan bazıları okul idarecilerinin öğrencilerle yaşadıkları bir probleme şahit olmadıklarını ifade etmişlerdir. Görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bilmiyorum”. (Ö3)

“Öğrencilerimizin yaşı gereği problem yaşanmadığı için herhangi bir çözüm yoluna gerek kalmıyor”. (Ö4)

“Problem yaşadığına şahit olmadım”. (Ö7)

“Çalıştığımız yaş grubu itibari ile doğrudan problem yaşayabileceği durumlar söz konusu olmuyor”. (Ö8)

“Problem yaşadığına şahit olmadım” (Ö17)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden yalnızca biri bir sorun yaşanması durumunda idarecinin uyarıda bulunduğunu “Uyarıda bulunarak” (Ö15) sözleri ile ifade etmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin bürokratik, öğretmen ve öğrencilerle yaşadığı sorunları çözme becerilerine dair öğretmen görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılan görüşmeden elde edilen veriler incelenerek değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. İdarecilerin karşılaştıkları idari/bürokratik problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin yöneticilerin karşılaştığı idari problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin karşılaştığı idari problemler temasında bürokrasinin yavaşlığı, veliler, maddi sorunlar, bilginin yok ve personel eksikliği kodları şeklinde belirtilmektedir. İdarecilerin karşılaştıkları idari problemlere çözüm önerilerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin yöneticinin idari problemlere çözümü altında toplandığı görülmektedir. Yöneticinin idari problemlere çözümü temasında iletişime geçer, resmi prosedürü izler, bilmiyorum ve çaba sarf etmez kodları şeklinde belirtilmektedir. İdarecilerin öğretmenlerle yaşadığı problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin yöneticilerin öğretmenlerle yaşadığı problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlerle yaşadığı problemler temasında problem yok, sorumluluklarını yerine getirmemeleri, iletişim problemleri, evrak işleri ve öğretmene yapılan dayatmalar kodları şeklinde belirtilmektedir. İdarecilerin öğretmenlerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin öğretmenlerle yaşanan problemlere çözümü altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerle yaşanan problemlere çözümü temasında iletişime geçerek, baskı uygular, problemi unutturur, problem yok ve işin takibini yapar kodları şeklinde belirtilmektedir. Üstün ve Bozkurt'un (2003) çalışmasında okul müdürlerinin problem çözme yeterliliklerinin düşük olduğu tespit edilirken, Çelikten'in (2001) çalışmasında birçok müdürün problem çözme basamaklarını bilmedikleri için bilimsel olmayan yolları dindikleri ve bilimsel yöntemin basamaklarını uygulamadıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle birçok sorunun çözümü gecikmekte ya da çözülememektedir. İdarecilerin öğrencilerle yaşadığı problemlere ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin yöneticilerin öğrencilerle yaşadığı problemler altında toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin öğrencilerle yaşadığı problemler temasında problem yaşanmaz, iletişim kurmaz ve bahçeyi kirletme kodları şeklinde belirtilmektedir. İdarecilerin öğrencilerle yaşadıkları problemleri nasıl çözdüklerine ilişkin öğretmenlerin ifadelerinin öğrencilerle yaşanan problemlere çözümü altında toplandığı görülmektedir. Öğrencilerle yaşanan problemlere çözümü temasında sorun yaşarsa iletişime çözer, problem yaşanmaz ve uyarır kodları şeklinde belirtilmektedir. Bıyık (2014) tarafından Trabzon'da görev yapan 10 ilköğretim/ortaokul müdürü ile yapılan araştırmada, okuldaki sorunların çoğunun personel hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul yönetimi alanlarında olduğu tespit edilmiştir. Personelin yanı sıra öğrenci düzeyindeki sorunlar da önemlidir. Eğitim hizmetinin öğrencilere yönelik olduğu düşünüldüğünde, öğrencilerin sorunlarını en aza indirecek şekilde planlanması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda (Kaplan vd., 2017; Çimen ve Karaboğa, 2015; Çelebi, 2009) okullarda öğrencilerden kaynaklanan çeşitli sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Okulda ortaya çıkan sorunların bir diğer boyutu ise aile dayanışmasıdır. Sağlıklı aile iletişiminin kurulmadığı okul ikliminin sorunsuz işlemesi beklenemez. Okul başarısının ön koşulu okul ve aile arasındaki dayanışmadır (Çelenk, 2003).

Bir kültür lideri olarak okul yöneticisi, okulun en iyi olmasını sağlamak için zamanını ve enerjisini okul ortamında paylaşılan gelenekleri, grup normlarını ve değerleri güçlendirmeye ayırmalı (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004, 74), karşılaşılabileceği sorunları çözmek için önleyici tedbirler alabilmelidir.

Eğitim yöneticilerinin yetkinlik kazanarak artması için sorun çözme tekniklerini içeren hizmet içi eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması ve sistem içinde yöneticilerin yetkinliklerini artıracak sayıda yönetici görevlendirilmesi öncelikli olarak önerilebilir. Ayrıca yeterliklere dayalı yönetim kademelerinin oluşturulması, eğitim yönetimi konusunda yönetici yetiştirilmesi, sistem içinden yönetici seçilmesi, etkili yönetici seçilmesi, uzun vadede geçerliliğini koruyacak bir sistemin kurulması kaynak eksikliğinin giderilmesi, nitelikli öğretmen yetiştirilmesi, öğretmen yetiştirmeye yönelik özel kurumların açılması ve özlük haklarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin takdir

edilmesi ve mağduriyet mekanizmalarının giderilmesi eğitim çalışanlarının sorunlarını büyük ölçüde azaltacağı için önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. Akcadağ, T. (2013). “Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Üst Yönetimler: Sorunlar, Çözümler, Beklentiler, Yansımalar”. *International Journal Of Human Sciences*, 10(2), 379-399
2. Altunışık, M. B. (2005). “The Turkish Model And Democratization İn The Middle East.” *Arab Studies Quarterly*, 27(1-2), 45-63
3. Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). “Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar”. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 11(2), 349-368
4. Bayar, A. (2017). “Okul Örgütü ve Yönetimi”. Ahmet Üstün ve Adem Bayar (Ed.), *Son Değişikliklerle Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
5. Bıyık, E. (2014). “İlkokul/Ortaokul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi: Araklı Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
6. Bursalıoğlu Z. (2012). “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
7. Calık, T., Sezgin, F. ve Calık, C. (2013) “Yönetimde Problem Çözme”, Ankara: PEGEM Akademi
8. Celebi, N. (2009). “Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları,” *Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 75-100.
9. Celep, C. (2014) “Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik”, Ankara: Anı Yayıncılık
10. Creswell, J. W. (2009). “Research Design, Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches” (Third Edition). SAGE Publications
11. Çakıcı E. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi (Sakarya İli Örneği)”. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
12. Çelikten, M. (2001). “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
13. Çepni, S. (2007). “Fizik Öğretmen Adaylarının Yıllara Göre Başarı ve Tutumlarının Etkileşim Düzeyleri”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 60-69.
14. Çinkır, S. (2010). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri”. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036
15. Çimen, L. K. ve Karaboğa, Y. (2015). “Yönetici ve Öğretmenlerin Ortaöğretim Okullarındaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşleri”. *International Journal Of Science Culture And Sport*, 3 (Special Issue 3), 613-628
16. Çoban, D. (2010). “Okulların Akademik İyimsellik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
17. Demirtaş, H.; Üstüner, M., ve Özer, N. (2007). “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (3), 421-455.
18. Gedikoğlu, T.; Şahin, S. ve Büyükelbaşı, (2004). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları,” *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84
19. Ilgar, L. (2005). “Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi”. (3.Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
20. Kaplan Özdal, A.; Özdal, H., ve Çağanağa, C. K. (2017). “İlköğretim Kurumlarında Yöneticilere Yansıyan Disiplin Sorunları ve Bu Sorunlara Donuk Yaklaşımları”. *Electronic Turkish Studies*, 12(25), 445-466.
21. Karlı M. D. (2007). “Eğitim Bilimlerine Giriş”. *İlköğretim Eğitimci Dergisi*, 3(12), 48- 56

- 22.Küp H. (2011). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Niteliğinin Eğitim Programlarının Başarıyla Uygulanmasına Etkilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” (Kayseri İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- 23.Laska J. (1984). “Eğitim Programı İle Öğretim Arasındaki İlişki: Kavramsal Bir Açıklama” (Çev. Gürbültürk O.). Elsevier Science Publishers B.V. Amsterdam. Instructional Science, (13), 203-213,
- 24.Metin Y. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yapılandırmacı Programı İle İlgili Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- 25.Özdemir, N. ve Kavak, Y. (2017). “Akademik Başarı Kıskaçındaki Okul Yöneticileri.” Ankara: Pegem Akademi.
- 26.Taşcı S. (2012). “İlköğretim 4.ve 5.Sınıf Sosyal Bilgiler Öğretim Programı Etkinliklerini Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi (Soma İli Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- 27.Taşer, S. (2017). “Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Eğitim Yönetimi ve Denetimi”. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- 28.Tay B. (2007). “Sosyal Bilgiler Programlarında Öğrenme Stratejileri”. İlköğretim Eğitimci Dergisi, 2(9), 6-11.
- 29.TDK, “Türk Dil Kurumu Sözlüğü”, www.tdk.gov.tr.Erişim: 19.11.2022
- 30.Toker T. (2007). “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Beklentileri ve Beklentilerinin Gerçekleştirme Düzeyleri”. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- 31.Ustun, A. ve Bozkurt, E. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Gore Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”. Kastamonu Eğitim Dergisi, 11 (1), 13-20.
- 32.Van Manen, D. J., Robertsson, J. O., & Curtis, A. (2007). “Exact Wave Field Simulation For Finite-Volume Scattering Problems”. The Journal Of The Acoustical Society Of America, 122(4), 115-121.
- 33.Varış, F. (1998). “Temel Kavramlar ve Program Geliştirmeye Sistemantik Yaklaşım”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları
- 34.Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”. (9. Baskı) Seçkin Yayınevi.