

Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma

Gürkan Fırat¹, Ömer Akıncı², Nuri Oral³, Elif Akıncı⁴

DOI 10.5281/zenodo.8341238

Özet

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma yapmaktır. Bu çalışmada kullanılan nitel araştırma yaklaşımı fenomenoloji desenidir. Araştırmanın çalışma grubunu 28 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış açık uçlu görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında veriler yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Çalışmada verilerin analizi için içerik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerine yönelik yapılan araştırmada, katılımcıların düşünceleri üç tema altında toplanmıştır: Öneri içeren olumlu görüşler, mevcut durumu onaylayan görüşler ve mevcut durumla ilgili olumsuz görüşler. Okul yöneticileri, okul yöneticilerinin problem çözme becerisine, eşitlik ve adalete önem vermeye, iyi iletişime ve liderlik özelliklerine odaklanılmasını önermektedirler. Öğretmenler, okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için en çok iletişim ve iş birliği yöntemlerine başvurmuşlardır. Karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak iletişim ve diğer davranış sorunları, yöneticilerin tutum ve davranışları, öğretmenlerin tutum ve davranışları ve velilerin olumsuz tutumları gösterilmektedir. Problemlerin önlenmesi için etkili iletişim, kurallara uygunluk ve problemin kaynağına inilmesi önemli görülmektedir. Okul yönetimindeki problemler, okul iklimi ve öğretmenler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: okul, yönetici, problem çözme

A Study on the Evaluation of School Administrators' Problem Solving Strategies

Abstract

The purpose of this study is to conduct research on the evaluation of school administrators' problem-solving strategies. This study was designed in phenomenology design, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 28 school administrators. Maximum diversity sampling was used in the selection of the participants. A semi-structured open-ended interview form consisting of 5 open-ended questions was used as a data collection tool. Within the scope of the research, data were collected through face-to-face interviews. The data of the study were analyzed using content analysis. In the research on the problem-solving strategies of school administrators, the participants' opinions were grouped under three themes: Positive opinions with suggestions, opinions confirming the current situation and negative opinions about the current situation. The participants suggested that school administrators should focus on problem solving skills, giving importance to equality and justice, good communication and leadership qualities. Teachers mostly use communication and collaboration methods to solve the problems they face in school administration. Communication and other behavioral problems, administrators' attitudes and behaviors, teachers' attitudes and behaviors, and parents' negative attitudes are cited as the sources of the problems encountered. In order to prevent problems, effective communication, compliance with rules and getting to the root of the problem are considered important. Problems in school management cause negative effects on school climate and teachers.

Keywords: school, administrator, problem solving

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, gfirat1128@gmail.com, 0009-0005-9481-9598

² Öğrenmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mutomer@hotmail.com, 0009-0006-7537-1924

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, nuri_oral_64@hotmail.com, 0009-0005-9481-9598

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, elif_frodo89@hotmail.com, 0009-0000-2283-0206

Giriş

Çağdaş toplumun sürekli büyümesi ve değişmesi nedeniyle sorunların çözülmesi zorlaşmaktadır. Sorunların dinamik olması asıl meseledir. Hızlı değişim, çözüm bulmayı zorlaştırmaktadır. İnsanlar her gün artan sayıda sorunla uğraşmaktadır. Zorlukların çeşitliliği, yöneticileri sorun çözme yeteneklerini geliştirmeye zorlamıştır. Yöneticiler, şirket içinde gelişen sorunlara çözüm bulmaktan sorumludur. Yöneticiler her zaman sorunlarla uğraştıkları için güçlü problem çözme yeteneklerine sahip olmaları gerekir (Güçlü, 2003). Bir sorun ele alındığında akla ilk gelen matematik veya fenle ilgili bir konudur. Ancak, zorluk fikri fen ya da matematikle sınırlı değildir. Günlük hayatta yaşadığımız her sürecin çözülmesi gereken bir sorunu vardır (Altun, 2002). Heddens ve Speer'e (1997) göre, bireyler problemleri düşündüklerinde akıllarına matematik ders kitaplarının sonunda yer alan dört işlem becerileri sınavları gelmektedir. Bununla birlikte, "problem" teriminin geniş bir tanımı olduğunu ve yalnızca matematikle ilişkili olmadığını ileri sürmüşlerdir (aktaran Kalaycı, 2001).

Bir kişinin problem çözme sürecini başlatabilmesi için öncelikle sorunun farkında olması gerekir. Sorun çözme sürecinin ilk adımı, sorun olarak tanımlanan durumun zor olduğunu ve çözüm gerektirdiğinin farkına varmaktır (Ağır, 2007). Hayatımızın her alanında, her gün yeni zorluklarla karşılaşabiliriz. Sabah uyanır uyanmaz sorunları ele almaya başlarız ve gece uyuyana kadar bunu yapmaya devam ederiz. Sorunları çözme süreci, günlük yaşamımızda bunların farkına vardığımızda başlar (Yalın, 2000). Gözlemlenen ve belirlenen sorun senaryosuyla bağlantılı olarak, sorunu çözme arzusu, sorun çözme sürecinin ilk adımıdır. Bu hedefin bir sonraki aşaması, konuyla ilgili detayların toplanmasıdır. Süreç, soruna çözüm bulmayı zorlaştıran durumun tespit edilmeye ve giderilmeye çalışılmasıyla devam eder (Çelikkaleli & Gündüz, 2010). İnsanların karşılaştığı sorunların bazıları pratik çözümlere uygun olmayabilir. Bu bağlamda, sorun çözme akademik eğitim gerektirir. Problem çözme, akademik hazırlık ve disiplin ile kolaylaşır (Karslı, 2004: s. 154-155). Bir sorunun çözülebilmesi için bilginin bu amaçla toplanması ve bilişsel süreçlerle birlikte akıllıca kullanılması gerekir (Ülgen, 2001). Sorunun çözümü için bilişsel ve davranışsal unsurları bir araya getiren bu süreç, önceden belirlenmiş mantıksal bir sıralamaya uygun olarak ilerler (Kalaycı, 2011). Bir kişinin mevcut durumunun karmaşıklığı Gelbal (1991) tarafından sorun olarak adlandırılmaktadır. Gelbal, sorun çözme sürecini, bu sorunu çözmek için kullanılan bilişsel ve davranışsal tepkilerin tümü olarak tanımlamaktadır. Problem çözme süreci, eldeki sorunu ele almak ve amaçlanan sonucu elde etmek için izlenecek en iyi yaklaşımı seçmektir (Demirel, 1995). Araştırmalara göre (Ağır, 2007), sorunlarına etkili çözümler bulmakta zorlanan kişilerin kendilerini endişeli, belirsiz hissetmeleri ve duygusal zorluklar yaşamaları daha olasıdır. Buna ek olarak, kişi stresli hissetmeye başlar ve sorunları ele almakta yaşadığı zorlukların bir sonucu olarak psikolojik sorunlar geliştirir. Bir kişinin problem çözme sürecini uygun bir şekilde yönetebilmesi için mevcut durumunun, nereye gitmek istediğinin ve mantıksal olarak nasıl ele alacağına farkında olması gerekir (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2009).

Eğitim yönetiminde sorun çözme: Toplumun eğitim talebinin karşılandığı yerler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarında öğrenciler, öğretmenler, veliler ve personel de dahil olmak üzere çeşitli kişilik türlerinden insanlar bulunur. Eğitimin hedeflerine ulaşması için bu kişilerin işbirliği yapması gerekir. Bir okul yöneticisi atmosferden, öğretmenlerin etkinliğinden, velilerle iletişimden ve okul malzemelerinin mevcudiyetinden sorumludur. Okullar etkili bir şekilde yönetilirse başarılı eğitim sonuçları elde edilebilir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri hayati önem taşımaktadır (Akça ve Yaman, 2009). Okullarda sorunlar yaşanması son derece normaldir. Sorunlar daha da büyümeden bunlara etkili çözümler bulmak çok önemlidir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar her geçen gün daha da

kötüleşmektedir. Kentleşme, hem okullara devam eden çocuk sayısında hem de okullarda çalışan öğretmen ve personel sayısında artışa yol açmıştır. Benzer şekilde, yöneticilerin etkileşimde bulunduğu veli sayısı da artmış, bu da farklı kişiliklerle iletişim kurmayı gerektirmiştir. Bu durumda, yöneticiler artık daha fazla ve daha karmaşık sorun senaryolarıyla uğraşmaktadır. Okulların idaresi, sorunların ele alınmasını içerir. Okullardaki yöneticilerin sorunları tanıması ve bunları mümkün olan en iyi şekilde ele alması beklenir (Güçlü, 2003). Sorumluluklarının kapsamı göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin yetkin sorun çözümler olması gerektiği açıktır (Akça ve Yaman, 2009).

Birçok yönetici, bir sorunla karşılaştıklarında bunu çözemeyeceklerini düşündüklerinden ya da ortaya çıkaracağı zorluklardan dolayı sorunu gizli tutmayı tercih eder. Çünkü sorunu çözmeye çalışmak aynı zamanda yönetsel zayıflıkları da ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, genellikle göz ardı ederler. Yönetimin eksiklikleri okul içinde göz ardı edilemeyeceğinden, okul yöneticileri sorun çözme konusunda profesyonel olmalıdır (Eves, 2008). Deneyimli ve deneyimsiz okul liderlerinin sorun çözme becerileri, okul yöneticilerinin deneyim miktarlarına göre karşılaştırılmıştır. Araştırmaya göre, deneyimli okul müdürleri sorunları daha etkili bir şekilde çözmüş, sorunlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olmuş, bunları daha iyi kullanmış ve sorunları sadece yüzeysel olarak ele almak yerine sorunun köküne inerek çözmüşlerdir. Ayrıca sorunları çözme yaklaşımlarında pratik davranmışlar ve başlangıçta daha fazla zaman ayırarak farklı çözümler üretmişlerdir (Güçlü, 2003).

Problem çözme becerileri okul yöneticileri için çok önemlidir. Topluma katkı sağlayacak insanlar yetiştirmek eğitim kurumlarının öncelikli hedefidir. Eğitim kurumlarının yönetimi, topluma faydalı ve uygun davranış değişiklikleri sergileyen insanlar yetiştirmek için çok önemlidir. Kurumların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için süreç içerisinde ortaya çıkan sorunlara olumlu çözümler bulunması gerekir. Sorunları kurumu etkilemeden bulmak ve düzeltmek kurumdaki yöneticilerin en önemli sorumluluğudur. Tespit edilmeyen her sorun, işletmenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır. Sorunların zamanında tespit edilmesi ve çözülmesi, hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve kurumun yaşayabilirliğinin sürdürülmesi için gereklidir (Kurt, 2009). Okulların performansı okul yöneticilerinden önemli ölçüde etkilenir. İyi bir yönetim, başarılı bir okul için ön koşuldur. Günümüzde başarılı bir yönetici olmak giderek daha da zorlaşmaktadır. Günümüz yöneticilerinden işyeri sorunlarını çözmeleri, işgücüne ilham vermeleri, vizyon sahibi olmaları, akıllıca ve güvenli kararlar vermeleri ve sorun çözme becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Etkili kaynak yönetimi, işbirlikçi bir öğrenme ortamının teşvik edilmesi ve öğrenci başarısının artırılması okul yöneticilerinin sorumlulukları arasındadır (Çelikten, 2001). Okullardaki yöneticiler başlı başına bir sorun olmamalı ya da yeni sorunlar başlatmamalıdır. Okulda var olan sorunları çözmek için çalışmalı ve etkili sorun çözme davranışı sergilemelidirler (Açıkalin, 1995). Okul yöneticilerinin eğitim hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları zorluklara verdikleri etkili yanıtlar, personelin moralini yükseltir ve bilinçli çalışmalarını sağlar. Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini geliştirmeye odaklanması, eğitim hedeflerini ilerletme ve okul etkililiğini artırma çabalarının bir sonucudur. Dünyadaki hızlı büyüme ve değişim nedeniyle, okul yöneticilerinin problem çözme ve karar verme becerilerinin çeşitli şekillerde geliştirilmesi gerekmektedir. Kurumlar büyüdükçe insan etkileşimlerinin önemi de artmıştır. Örgüt içinde dengeyi korumak ve kaosu önlemek için okul yöneticilerinin uygun problem çözme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Semerci ve Çelik, 2002).

Yöneticilerden problem çözme becerileri beklenmektedir (Çelikten, 2001). Problem çözme yeteneği, okulun sağlıklı işleyen bir sistem haline gelebilmesi için okul yöneticilerinin sahip olması ve kullanması gereken bir yetenektir. Bu, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi

olasılığını artırır. Yöneticinin becerisi ve kuruma hakimiyeti, sorunu ilk ortaya çıktığında hissetmesi ve çözme süreçlerini başlatmasıyla kendini gösterir. Sorunu hissedemeyen yöneticinin kuruma yabancı olduğu söylenebilir. Zaman içinde hissedilmeyen sorun büyür ve daha karmaşık bir hal alır. Sonuç olarak talep etkisiz hale gelebilir. Yetersiz sorun çözme strese ve psikolojik huzursuzluğa neden olabilir (Şahin ve Heppner,1993).

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma yapmaktır. Bu genel amaç altında araştırmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin düşünceleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı problemleri nasıl çözdüklerine dair görüşleri nasıldır?
3. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı problemlerin kaynağına yönelik görüşleri nasıldır?
4. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı problemlerin önlenmesine yönelik görüşleri nasıldır?
5. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı problemlerin sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Fenomenoloji, nitel araştırma yöntemlerinden biridir ve bireylerin deneyimlerini anlamak ve anlamlandırmak üzerine odaklanır. Fenomenolojik desen, katılımcıların deneyimlerini, algılarını, duygularını ve anlamlarını açığa çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu desen, araştırmacının katılımcılarla bireysel görüşmeler, odak grupları veya gözlemler yoluyla derinlemesine bir anlayış elde etmesine olanak tanır (Merriam, 2009). Fenomenolojik desende araştırmacı, katılımcıların deneyimlerini anlamak için açık uçlu sorular kullanır ve katılımcıların anlattıklarına aktif bir şekilde odaklanır. Araştırmacı, katılımcıların ifadelerini analiz ederken, ortak temaları, anlamları ve yapıları belirlemeye çalışır. Bu desen, katılımcıların deneyimlerini doğrudan ifade etmelerine ve araştırmacının önyargılarını en aza indirerek anlamları derinlemesine anlamasına olanak tanır. Fenomenolojik desen, bireylerin deneyimlerine, bakış açılarına ve anlamlarına vurgu yapar (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Mamak ilçesinde ilkokullarda görevli 28 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016)'ya göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin temel amacı, araştırma konusuna taraf olabilecek kişilerin özelliklerinde görülen çeşitliliği en üst düzeyde temsil etmektir. Sonuç olarak, örneklem için öğretmenler seçilirken kıdem, yaş, eğitim düzeyi gibi çeşitli demografik faktörlere özen gösterilmiştir. Bu faktörler, çalışma gerçekleştirilmeden önce yapılan literatür araştırması, uzmanların değerlendirmeleri ve ilgili kişilerle görüşmelerin sonuçlarına göre durumun nitelendirilmesinde önemli görülmüştür. Katılımcıların demografik değişkenlerini içeren tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

No	Branşı	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Sınıf Öğretmeni	25	2	Lisans
K2	Sınıf Öğretmeni	25	1	Lisans
K3	Sınıf Öğretmeni	54	30	Lisans
K4	Sınıf Öğretmeni	32	3	Lisans
K5	Sınıf Öğretmeni	33	8	Lisans
K6	Sınıf Öğretmeni	24	1	Lisans
K7	Sınıf Öğretmeni	39	17	Lisans
K8	Sınıf Öğretmeni	40	15	Lisans
K9	Sınıf Öğretmeni	25	9	Lisans
K10	Sınıf Öğretmeni	38	18	Lisans
K11	Sınıf Öğretmeni	33	9	Lisans
K12	Sınıf Öğretmeni	31	6	Lisans
K13	Sınıf Öğretmeni	43	22	Lisans
K14	Sınıf Öğretmeni	36	10	Lisans
K15	Sınıf Öğretmeni	24	1	Lisans
K16	Müdür Yardımcısı	40	15	Lisans
K17	Sınıf Öğretmeni	39	15	Yüksek Lisans
K18	Sınıf Öğretmeni	33	9	Lisans
K19	Sınıf Öğretmeni	38	12	Yüksek Lisans
K20	Sınıf Öğretmeni	43	19	Lisans
K21	Sınıf Öğretmeni	36	14	Lisans
K22	Sınıf Öğretmeni	41	19	Lisans
K23	Sınıf Öğretmeni	42	16	Lisans
K24	Sınıf Öğretmeni	48	24	Lisans
K25	Müdür Yardımcısı	31	8	Lisans
K26	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	38	11	Lisans
K27	Sınıf Öğretmeni	35	13	Yüksek Lisans
K28	Okul Öncesi Öğretmeni	28	3	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, katılımcıların 24-54 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 1 yıl, en fazla 30 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 3’ü yüksek lisans, 25’i de lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak beş açık uçlu sorudan oluşan standartlaştırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme, Stewart ve Cash (1985) tarafından "karşılıklı ve etkileşimli soru sorma ve yanıtlamaya dayanan planlı ve ciddi amaçlı bir görüşme" olarak tanımlanmaktadır. Katılımcıların araştırma konusu hakkında derinlemesine bilgi vermelerini sağladığı için bu metodoloji seçilmiştir. Araştırma için gerekli olan verilerin görüşmeler dışında toplanmasının zorluğu da bu yaklaşımın kullanılmasına karar verilmesinde bir diğer etken olmuştur. Patton (1987) tarafından üç farklı görüşme yöntemi önerilmiştir: karşılıklı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık görüşme tarzı. Geleneksel açık uçlu görüşme stratejisi bu çalışmada kullanılan görüşme tekniklerinden biridir. Bu metodoloji "dikkatle hazırlanmış ve sıralanmış bir dizi soruyu içerir ve her katılımcı tarafından

aynı şekilde ve sırada sorulur" (Patton, 1987). Bu yaklaşım, katılımcılara minimum serbestlik tanınmasına rağmen, katılımcı öznelliğini ve önyargısını azalttığı için seçilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerine sorulan açık uçlu sorular aşağıdaki şekildedir:

1. Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin düşünceleriniz nelerdir?
2. Okul yönetiminde karşılaştığınız problemleri nasıl çözersiniz
3. Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin kaynağı nedir?
4. Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin önlenmesi için sizce neler yapılmalıdır?
5. Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin sonuçlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Verilerin toplanması

Çalışma kapsamında bilgi toplamak amacıyla 10 Mayıs - 02 Haziran 2023 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kendi okullarında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde, katılımcı başına görüşme süresi 30-45 dakika arasında olmuştur. Görüşme boyunca katılımcılar gönüllü olarak bu araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Katılımcılar, görüşme başlamadan önce çalışmanın arka planı, önemi ve amacı ile gizlilik kuralları hakkında bilgilendirilmiştir. Ayrıca görüşmenin kaydedileceği konusunda da bilgilendirilmişlerdir. Araştırmacının birebir görüşmeleri sırasında oluşturulan görüşme formunda, hazırlanan sorular değiştirilmeden aynı sırayla her katılımcıya sunulmuştur. Görüşme boyunca not almak için kalem ve kağıt kullanılmıştır. Görüşülen kişilere konuşmaları için daha fazla zaman tanınmış ve görüşmeleri ses kaydetme cihazına kaydedilmiştir. Katılımcılara kendilerini ifade edebilecekleri daha rahat bir ortam sağlamak için her görüşme yalnız yapılmıştır. Her görüşmenin ardından araştırmacılar kalem ve kağıtla aldıkları notları hızlı bir şekilde bilgisayara girmişlerdir. Bunu takiben, veriler hakkında daha fazla bilgi edinmek için tüm kayıt listesi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Geçerlik Güvenirlik

Nitel araştırmaların istatistiksel olarak ürettiği değerler, nitel araştırmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini yeterince yansıtamaz. Bu nedenle, geçerlilik ve güvenilirlik nitel araştırmalarda nicel araştırmalarda olduğundan farklı şekilde ele alınmakta ve hatta bazen farklı isimler verilmektedir (Noble & Smith, 2015; Shenton, 2004). Bu bağlamda, literatür düzenli olarak nitel araştırmanın güvenilirliğini vurgulamakta ve nitel araştırmada inandırıcılığı garanti altına almak için bir dizi önlem önerilmektedir (Noble & Smith, 2015). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine kullanılan inandırıcılığı tesis etmek için dört ölçüt - inandırıcılık (iç geçerlilik), aktarılabirlik (dış geçerlilik), tutarlılık (güvenilirlik) ve tarafsızlık - dikkate alınmalıdır (Guba, 1981). Nitel araştırmada inandırıcılık iç geçerlilik yerine geçer ve en iyi şekilde uzun süreli temas, araştırmacı yanlılığının en aza indirilmesi, katılımcı teyidi ve teknik üçgenleme ile elde edilir. Amaçlı örnekleme, ortamın kapsamlı sunumu ve katılımcıların ayrıntılı sunumu, dış geçerlilik yerine kullanılan aktarılabirliği sağlamaya yönelik yaklaşımlar olarak vurgulanmaktadır (Başkale, 2016). Bu çalışmada inandırıcılığın sağlanması için katılımcılar gönüllü olarak seçilmiş, görüşme formu uygulanmadan önce kendileriyle ön görüşmeler yapılmış, araştırmanın amacı ve görüşme formunda yer alan sorulara ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca görüşme formu katılımcılara yazılı olarak gönderildiği

için katılımcı teyidi ihtiyacının da karşılandığı düşünülmektedir. Katılımcıların farklılıklarına neden olan değişkenlerin detaylı bir şekilde açıklanması, görüşme formunun oluşturulma süreci ve görüşme formunda yer alan soruların tamamı aktarılabirliği sağlamak için çalışmaya dahil edilmiştir. Bunu sağlamak için çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik yerine kullanılan tutarlılığın sağlanması için araştırma sürecinin (araştırma yöntemleri, soruların hazırlanması, pilot uygulama, veri toplama süreci, analiz vb. literatür taraması, yöntem çeşitlemesi ve başka bir araştırmacının yöntem ve süreçleri incelemesi) ayrıntılı olarak betimlenmesi önerilmektedir (Başkale, 2016). Çalışmada tutarlılığı sağlamak için araştırma deseni, veri toplama süreci, araç hazırlama ve analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Verilerin analizi

Çalışmanın verileri içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi adı verilen araştırma tekniği, görüşme verilerinde yer alan bilgileri dikkatli ve metodik bir şekilde incelemek için kullanılır (Wach, 2013). Araştırmada bu nedenle içerik analizi kullanılmış ve verilerin toplanmasından sonuçların yorumlanmasına kadar her uygulama derinlemesine ifade edilmiştir. Veriler, çalışmanın amacı doğrultusunda gruplandırılmış temalar ve kodlamalar kullanılarak tablolaştırılmıştır. Bu araştırmada verilerin kodlanması, temaların düzenlenmesi, tanımlanması ve sonuçların yorumlanması süreçlerinin tamamı takip edilmiştir. Temalar, anlamlı bir şekilde bağlantılı olan kodların gruplandırılmasıyla oluşturulan kategoriler arasındaki anlamlı bağlantılara uygun olarak seçilmiştir. Temalar, kategoriler ve kodlar arasındaki bağlantılarla bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmada, “Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma” elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

Okul Yönetiminde Problem Çözme Becerilerine İlişkin Katılımcıların Düşünceleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin düşünceleriniz nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Okul yönetimde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerine dair temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f Katılımcılar
Öneri İçeren Olumlu Görüşler	Okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunmalı	6 K13,16,19,22,23,28
	Eşitlik ve adalete önem verilmeli	2 K7,20
	Herkesin fikrine saygı duyulmalı	1 K27
	Kişilerin özel durumları gözetilerek pozitif ayrımcılık yapılabilir	1 K7
	Okul yöneticileri iyi bir iletişime sahip olmalı	1 K10
	Okul yöneticileri liderlik özelliği taşımalı	1 K10
	Okul yönetimi öğretmenin arkasında durmalı	1 K26
	Okul yönetimi, yanlışlığı öğretmenin iş performansını etkilemeyecek bir üslupla düzeltmeli	1 K26
	Problem sonlanıncaya kadar takip edilmeli ve geri dönüt alınmalıdır	1 K8
	Problemin kaynağına inilmeli	1 K25
	Problemlere hızlı ve pratik çözümler üretilmeli	1 K9
	Problemleri önleyici önlemler alınmalı	1 K18
	Uzlaşmacı bakış açısıyla çözülemeyecek problem yoktur	1 K11
	Mevcut Durumu Onaylayan Görüşler	Problemler ivedilikle çözülüyor
	Sıkıntılı bir durum yaşamadım	1 K12
	Yöneticilerimizin problem çözme becerileri iyi seviyede	1 K15
Mevcut Durumla İlgili Olumsuz Görüşler	Yöneticiler bu konuda yeterli değil	1 K14
	Yöneticiler problem çözmekten çok kendilerine zarar gelmemesini düşünüyorlar	1 K3
	Yöneticiler sorumluluk almaktan kaçmamalı	1 K1

Tablo 2 incelendiğinde okul yönetimde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerine dair görüşlerin; öneri içeren olumlu görüşler (f=19), mevcut durumu onaylayan görüşler (f=5), mevcut durumla ilgili olumsuz görüşler (f=3) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Okul yönetimde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerine dair öneri içeren olumlu görüşler teması altında; okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunmalı; eşitlik ve adalete önem verilmeli; herkesin fikrine saygı duyulmalı; kişilerin özel durumları gözetilerek pozitif ayrımcılık yapılabilir; okul yöneticileri iyi bir iletişime sahip olmalı; okul yöneticileri liderlik özelliği taşımalı; okul yönetimi öğretmenin arkasında durmalı; okul yönetimi, yanlışlığı öğretmenin iş performansını etkilemeyecek bir üslupla düzeltmeli; problem sonlanıncaya kadar takip edilmeli ve geri dönüt alınmalıdır; problemin kaynağına inilmeli; problemlere hızlı ve pratik çözümler üretilmeli; problemleri önleyici önlemler alınmalı; uzlaşmacı bakış açısıyla çözülemeyecek problem yoktur şeklinde 13 adet kod belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların bu tema kapsamında en çok; okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunmalı (f=6) ve eşitlik ve adalete önem verilmeli (f=2) görüşlerini vurguladıkları görülmektedir. Katılımcıların öneri içeren olumlu görüşleri ile ilgili bazı örnekler aşağıya çıkartılmıştır:

“Her öğretmene ve her öğrenciye eşit mesafede kalarak yönetmeliği uygulamak. Fakat özel durumları gözetererek pozitif ayrımcılık yapılabilir.” (K7)

“Problem çözümü sonuçlandırılıncaya kadar takip edilmeli ve kararlılıkla sonuçlandırılmalıdır. Mutlaka geri dönüt alınmalıdır.” (K8)

“Hızlı ve pratik çözüm.” (K9)

“Okul yöneticileri iyi bir iletişime sahip olmalı ve tüm öğretmenler için lider olmalı.” (K10)

“Problem, sorun çıkması çok doğal bir olaydır. Uzlaşmacı ve egoist bir bakış açısıyla yaklaşılmadığı surece çözülemeyecek bir problem olduğunu düşünmüyorum.” (K11)

“Problem çözme becerisinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.” (K13)

“Etkili problem çözme yeteneğine sahip yöneticiler, eğitim kurumunun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında etkin rol oynamaktadır.” (K16)

“Problem olmaması için bütün önlemler alınır.” (K18)

“Okul yönetiminde bulunması gereken en önemli niteliklerden birinin problem çözme becerisi olduğunu düşünüyorum.” (K19)

“Eşitlik, adalet.” (K20)

“Okul yönetimi bu becerilere üst düzeyde sahip olmalıdır.” (K22)

“Problem çözme becerisi yüksek olan okul yönetimleri ılımlı okul ortamının oluşmasını sağlıyor.” (K23)

“Problemin ana kaynağına inmek gereklidir.” (K25)

“Okul yönetimi öğretmenin arkasında durmayı, yanlış bir durum varsa da bu konuda öğretmenin iş performansını olumsuz etkilemeyecek bir üslupla düzeltme yolunu izlerse problemlerin kolaylıkla çözülebileceğini düşünüyorum.” (K26)

“Bütün çalışanlar birlikte düşünerek ve karar vererek ilerlemek. Herkesin fikrine saygı duyulması. Alanında uzman kişilerle görüşmeler yapılması.” (K27)

“Okul yönetiminde problem çözme genel olarak çocuklar arasında, çocuk öğretmen, öğretmen veli arasında gelişen problemlere ilişkin çözüm üretebilen yetide öğretmenler olmalıdır ve bu yetileri geliştirecek eğitimler daha çok olmalıdır.” (K28)

Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların mevcut durumu onaylayan görüşleri teması altında; problemler ivedilikle çözülüyor; sıkıntılı bir durum yaşamadım; yöneticilerimizin problem çözme becerileri iyi seviyede şeklinde 3 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların mevcut durumu onaylayan görüşleri teması ile ilgili olarak bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Herhangi bir problem durumda problem ivedilikle çözülüyor.” (K2)

“Problemlere kısa sürede olabildiğince olumlu çözüm bulur .” (K4)

“Problemleri değerlendirip çözüm önerileri sunabilmektedirler.” (K6)

“Herhangi bir sıkıntılı durum yaşamadım.” (K12)

“Okul da herhangi bir problemle karşı karşıya kaldığımız da okul yöneticilerimiz bu problemlere karşı uygun çözüm yolları aramaktadır. Bu nedenle problem çözme becerileri iyi seviyededir.” (K15)

Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların mevcut durumla ilgili olumsuz görüşleri teması altında; yöneticiler bu konuda yeterli değil; yöneticiler problem çözmekten çok kendilerine zarar gelmemesini düşünüyorlar; yöneticiler sorumluluk almaktan

kaçmamalı şeklinde 3 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların mevcut durumla ilgili olumsuz görüşleri teması ile ilgili olarak bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okuldaki yöneticiler, sorumluluk almaktan kaçmadıkları sürece her şeyin yolunda ilerlediğini düşünüyorum.” (K1)

“Şu an yöneticiler problem çözmiyor; kendilerine zarar gelmemesi için gayret gösteriyorlar.” (K3)

“Yeterli olmadıklarını düşünüyorum.” (K14)

Katılımcıların Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Problemleri Çözmek İçin Başvurdukları Yöntemler

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yönetiminde karşılaştığınız problemleri nasıl çözersiniz?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Katılımcıların okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcılar
İletişim ve İş Birliği	Okul yönetimi ile konuşmak	7	K8,12,14,18,20,22,26
	Etkili ve iyi iletişim	6	K2,4,6,9,10,17
	Karşılıklı anlayış ve empati	3	K5,21,27
	Birlik, dayanışma ve adalet	1	K24
	Okul yönetimiyle birlikte	1	K1
	Okul yönetimini tam ve eksiksiz olarak bilgilendirmek	1	K19
	Öğrencinin menfaati doğrultusunda iş birliği yaparım	1	K3
	Saygılı davranışla	1	K10
Çözüm Odaklı Yaklaşımlar	Önce problemin kaynağını belirlerim	3	K15,16,25
	Problemin kaynağına göre en etkili çözüm yolunu uygulamaya çalışırım	3	K15,16,25
	İnisiyatif olarak	2	K13
	Mevzuat hükümlerini hatırlatırım	2	K18,23
	Danışarak	1	K26
	Olaylara objektif bakışla	1	K11
	İletişimle çözemsem üst mercilere başvururum	1	K2

Tablo 3 incelendiğinde; öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin katılımcı görüşlerinin iletişim ve iş birliği (f=21) ile çözüm odaklı yaklaşımlar (f=13) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin olarak iletişim ve iş birliği teması altında; okul yönetimi ile konuşmak; etkili ve iyi iletişim; karşılıklı anlayış ve empati; birlik, dayanışma ve adalet; okul yönetimiyle birlikte; okul yönetimini tam ve eksiksiz olarak bilgilendirmek; öğrencinin menfaati doğrultusunda iş birliği yaparım; saygılı davranışla şeklinde 8 adet kod belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim ve iş birliği teması altında en çok başvurdukları yöntemlerin; okul yönetimi ile

konuşmak (f=13); etkili ve iyi iletişim (f=13); karşılıklı anlayış ve empati (f=13) olduğu görülmektedir. Katılımcıların iletişim ve iş birliği teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

- "Okul yönetimiyle birlikte hareket ederek." (K1)*
"Herhangi bir problem yaşamadım. Ama haklı olduğum halde problem yaşarsam ve etkili bir iletişim sonucunda hala problem devam ederse üst mercilere başvururum." (K2)
"İş birliği içinde çözerim. Tek kıstas öğrencinin yüksek menfaati." (K3)
"Çözüm odaklı iletişime geçerek çözerim." (K4)
"İki taraflı olarak empati kurmak." (K5)
"İlgili idareciler ile iletişim halinde bulunarak." (K6)
"Çok resmiyet kullanmadan konuşarak samimiyetle çözmeye çalışırım." (K8)
"Etkili iletişim kurarak." (K9)
"İyi bir iletişim ile, karşımdakine saygı duyarak." (K10)
"Haklarımız, görev ve sorumluluklarımızın çerçevesinde karşılıklı konuşarak." (K12)
"Okul yönetimi ile konuşarak çözerim." (K14)
"İletişim kurup, birden fazla çözüm önerisi sunarak çözmeye çalışırız." (K17)
"Tatlı dille. Olmazsa yönetmeliklerle." (K18)
"Sorun yaşadığım nokta hakkında okul yönetimini tam ve eksiksiz olarak bilgilendirerek çözüm ararım." (K19)
"Daha fazla karşılıklı anlayış ve sorunu çözmeye iradesi göstererek." (K21)
"Birlik, dayanışma, adalet sağlayarak." (K24)
"Fikirlerimi ve önerilerimi sunarım ama karşı taraf dinleyip empati kurabiliyorsa. Yoksa bir çözüm olmuyor maalesef." (K27)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin olarak çözüm odaklı yaklaşımlar teması altında; önce problemin kaynağını belirlerim; problemin kaynağına göre en etkili çözüm yolunu uygulamaya çalışırım; inisiyatif alarak; mevzuat hükümlerini hatırlatırım; danışarak; olaylara objektif bakışla; iletişimle çözememsem üst mercilere başvururum şeklinde 7 adet kod belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim ve iş birliği teması altında en çok başvurdukları yöntemlerin; önce problemin kaynağını belirlemek (f=3) ile problemin kaynağına göre en etkili çözüm yolunu belirleyerek uygulamaya koymak (f=3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çözüm odaklı yaklaşımlar teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

- "...etkili bir iletişim sonucunda hala problem devam ederse üst mercilere başvururum." (K2)*
"Yaşanılan durumları kişiselleştirmeden doğru bir açıdan objektif bakmaya çalışarak." (K11)
"İnisiyatif alarak." (K13)
"Problemin kaynağını öğrenip, farklı çözüm yolları araştırarak çözerim." (K15)
"Problemin kaynağını bularak karşılıklı çözüm yolları üretirek." (K16)
"Tatlı dille. Olmazsa yönetmeliklerle." (K18)
"Mevzuat hükümlerini yönetime ileterek. Mevzuata uygun davranılmasını isteyerek." (K23)
"Problemin Kaynağını ve problemde etkilenenleri tespit ederim. Çözüm yolları ararım. En etkili çözüm yolunu uygulayırım." (K25)

“...danışarak.” (K26)

Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemlerin Kaynağı

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin kaynağı nedir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcılar
İletişim ve diğer davranış sorunları	İletişim problemleri	5	K1,10,15,16,25
	İletişimsizlik	4	K2,4,9,21
	Farklı fikirlere saygı duyulmaması	2	K14,27
	Problemi kişiselleştirme	1	K7
Yöneticiler, Yönetici Tutum ve Davranışları	Adaletsiz davranışlar ve görev dağılımları	2	K17,22
	İletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak görevlendirilmeleri	2	K11,26
	Alternatif çözüm yollarının yetersizliği	1	K15
	Anti demokratik tutum ve davranışlar	1	K23
	İş yükünün birkaç kişide toplanması	1	K22
	Otoriter yapı	1	K27
	Tek tarafı dinleyerek karar vermek	1	K3
	Yöneticiler	1	K20
Yöneticiler arasındaki irtibatsızlık ve planlama zafiyeti	1	K19	
Öğretmenler, Öğretmen Tutum ve Davranışları	Disiplinsizlik ve ciddiyetsizlik	3	K5,13,27
	Öğretmenler	1	K18
	Profesyonellikten uzaklaşma	1	K7
Veliler ve Çevre	Sendikalaşma	1	K10
	Okulun bulunduğu çevre	1	K6
	Velilerin olumsuz tutumları	1	K24

Tablo 4 incelendiğinde; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak dile getirilen katılımcı görüşlerinin; iletişim ve diğer davranış sorunları (f=12); yöneticiler, yönetici tutum ve davranışları (f=11); öğretmenler, öğretmen tutum ve davranışları (f=6); veliler ve çevre (f=2) olmak üzere dört tema altında toplandığı görülmektedir. Bu duruma göre katılımcıların en fazla iletişim ve diğer davranış sorunlarına değindikleri, ikinci sırada da katılımcıların okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak yöneticileri ve yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarını gördükleri anlaşılmaktadır.

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak iletişim ve diğer davranış sorunları teması altında; iletişim problemleri, iletişimsizlik, farklı fikirlere saygı duyulmaması, problemi kişiselleştirme şeklinde 4 adet kod belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların bu tema altında karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak en çok; iletişim problemleri (f=5) ile iletişimsizliğe (f=4) dikkat çektikleri görülmektedir. Katılımcıların iletişim ve diğer davranış sorunları teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

"İletişim eksikliği." (K1)

"Herhangi bir problem yaşamadım fakat dışarıdan gözlemlediğim kadarıyla problemlerin temel kaynağı iletişimsizlik olabilir." (K2)

"Genellikle problem yaşanmaz yaşandığında ise iletişim kaynaklı olduğunu düşünüyorum." (K4)

"Mevcut problemi kişileştirme..." (K7)

"İletişim." (K9)

"İletişimin dilinin yanlış kullanılması..." (K10)

"Karşı tarafın fikirlerini önemsememeleri olduğunu düşünüyorum." (K14)

"Yeterli kurulamayan iletişim..." (K15)

"İletişim problemleri." (K16)

"İletişimsizlik." (K21)

"İletişim problemi." (K25)

"Başına buyruk davranılması. Fikirlere saygı duyulmaması..." (K27)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak yöneticiler, yönetici tutum ve davranışları teması altında; adaletsiz davranışlar ve görev dağılımları, iletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak görevlendirilmeleri, alternatif çözüm yollarının yetersizliği, anti demokratik tutum ve davranışlar, iş yükünün birkaç kişide toplanması, otoriter yapı, tek tarafı dinleyerek karar vermek, yöneticiler, yöneticiler arasındaki irtibatsızlık ve planlama zafiyeti şeklinde 9 adet kod belirlenmiştir. Buna göre bu tema altında karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak katılımcıların en çok; adaletsiz davranışlar ve görev dağılımları (f=2) ile iletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak görevlendirilmelerini (f=2) gördükleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların yöneticiler, yönetici tutum ve davranışları teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

"Olayları tek taraflı dinlemeleri ve veliden yana karar vermeleri." (K3)

"Karşılıklı iletişim becerilerinin zayıf olması gibi düşünülebilir." (K11)

"...alternatif çözüm yollarının yetersizliği." (K15)

"Adaletli davranılmaması ve yeniliklere teşvik edilmemesidir." (K17)

"Okul yöneticileri arasındaki irtibatsızlık ve yapılacak olan etkinliklerle ilgili planlama becerisi eksikliği." (K19)

"İdareciler." (K20)

"Adaletsiz görev paylaşımları, iş yükünün birkaç kişide toplanması." (K22)

"Anti demokratik tutumdan kaynaklı davranışlar." (K23)

"Genelde iletişim noktasında yeterli beceri edinmemiş kişilerin yönetim görevini üstlenmeleri problemlerin kaynağını oluşturuyor. İletişim becerisi yüksek yöneticiler daima problem çözme odaklıdır." (K26)

"Otoriter baskıcı yapı." (K27)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak öğretmenler, öğretmen tutum ve davranışları teması altında; disiplinsizlik ve ciddiyetsizlik, öğretmenler, profesyonellikten uzaklaşma, sendikalaşma şeklinde 4 adet kod belirlenmiştir. Buna göre bu tema altında katılımcıların karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak en çok; disiplinsizlik ve ciddiyetsizliği (f=3) gördükleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların öğretmenler, öğretmen tutum ve davranışları teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

"Görev ciddiyetsizliği." (K5)

"...profesyonellikten uzak olunması." (K7)

"...sendikalaşma..." (K10)

"Disiplin eksikliği." (K13)

“Öğretmenler.” (K18)

“Başına buyruk davranılması.” (K27)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak veliler ve çevre teması altında; okulun bulunduğu çevre ile velilerin olumsuz tutumları şeklinde 2 adet kod belirlenmiştir. Katılımcıların veliler ve çevre teması altında yer alan bazı görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okulun bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır.” (K6)

“Velilerin tutumları.” (K24)

Katılımcılara Göre Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemlerin Önlenmesi İçin Yapılması Gerekenler

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin önlenmesi için sizce neler yapılmalıdır?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcılara göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için yapılması gerekenlere ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcılar
Etkili İletişim	Etkili iletişim	7	K7,9,10,15,16,20,21
Diyalog ve İş Birliği	Önyargısız diyalog ve iş birliği	5	K1,3,4,8,21
	Öğretmenlerin fikirleri dikkate alınmalı ve desteklenmeli	3	K3,17,24
	Karşılıklı anlayış ve iyi niyetle hareket edilmeli	2	K11,12
	Yöneticiler empati yapmalı	2	K14,16
Kurallara Uygunluk	Kurallara uyulmalı	3	K5,13,18
	Yöneticiler adil olmalı	3	K14,16,22
	Çifte standart uygulanmamalı	2	K10,26
	Demokratik tutum sergilenmeli	1	K23
	Okul yöneticileri yönetmeliklere hâkim olmalı	1	K19
Problemlerin Kaynağına İnmek ve Eğitim	Problemin kaynağına inilmeli	3	K6,15,27
	Problem çıkmadan önlem alınmalı	2	K15,26
	Problemleri ertelememek ve çözüme odaklanmak	2	K11,26
	Yönetici ve öğretmenler seminerlerle bilgilendirilmeli	2	K2,25

Tablo 5 incelendiğinde; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için neler yapılabileceği konusunda katılımcı öğretmenlerin görüşlerinin etkili iletişim diyalog ve iş birliği (f=19), kurallara uygunluk (f=10), problemlerin kaynağına inmek ve eğitim (f=9) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için etkili iletişim diyalog ve iş birliği kapsamında ifade edilen anlayış ve uygulamalara önem verilmesi gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır.

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca etkili iletişim diyalog ve iş birliği teması altında; etkili iletişim, önyargısız diyalog ve iş birliği, öğretmenlerin fikirleri dikkate alınmalı ve desteklenmeli, karşılıklı anlayış ve iyi niyetle

hareket edilmeli, yöneticiler empati yapmalı şeklinde 5 adet kod belirlenmiştir. Buna göre karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcılarca dile getirilme sıklığı dikkate alındığında en çok; etkili iletişim (f=7), önyargısız diyalog ve iş birliğine (f=5) önem verilmesi gerektiği görüşlerinin ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların etkili iletişim diyalog ve iş birliği teması altında yer alan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında olumlu bir ilişki olmalı. Öğretmenlerle farklı aktiviteler gerçekleştirerek bu olumlu hava yakalanabilir."

(K1)

"Öğretmenleri paydaş göyerek; sorun çözüme iş birliği yollarını açık tutmak."

(K3)

"Daha sağlıklı iletişim için iş birliği ortak paylaşımlar arttırılmalı." (K4)

"İletişimin net ve açık olması. Ayrıca sene başı toplantılarında karşılaşılabilecek problemler örneklerle açıklanıp net tavır sergilenmelidir." (K7)

"Sık sık personelle bir araya gelmelidir, aile ortamı olmalıdır." (K8)

"Etkili iletişim." (K9)

"...eşit davranılmalı." (K10)

"Karşılıklı anlayış ve yapıcı dil." (K12)

"Yöneticiler empati yeteneğini geliştirmeli..." (K14)

"Yeterli bir iletişim sağlanmalıdır." (K15)

"Yöneticinin empati kurabilmesi etkili iletişimle veli öğrenci ve öğretmenlere yaklaşması ...gerekir." (K16)

"Fikirlerimizin dikkate alınması ve girişimlerimizin desteklenmesidir." (K17)

"Daha fazla iletişim ve ön yargılardan uzaklaşmak." (K21)

"Öğretmenlerin fikirlerine önem verilmeli." (K24)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca kurallara uygunluk teması altında; kurallara uyulmalı, yöneticiler adil olmalı, çifte standart uygulanmamalı, demokratik tutum sergilenmeli, okul yöneticileri yönetmeliklere hâkim olmalı şeklinde 5 adet kod belirlenmiştir. Buna göre karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcılarca dile getirilme sıklığı dikkate alındığında bu tema altında en çok; kurallara uyulması (f=3) ve yöneticilerin adil olması (f=3) gerektiği görüşlerinin vurgulandığı görülmektedir. Katılımcıların kurallara uygunluk teması altında yer alan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Kurallara uymak." (K5)

"İletişim problemleri giderilmeli, eşit davranılmalı." (K10)

"Kurallara sadık kalmak." (K13)

"Yöneticiler ...en önemlisi adil olmalıdırlar." (K14)

"Yöneticinin ...adaletli olması gerekir." (K16)

"Yönetmelikler sonuna kadar uygulanmalı." (K18)

"Okul yöneticileri yönetmeliklere hâkim olmalı ve yapılacak etkinliklerle ilgili kendi aralarında fikir birliği olmalı." (K19)

"Okul yönetimi adaletli davranmalı. Tüm kadroya potansiyelleri dahilinde sorumluluklar vermelidir." (K22)

"Demokratik tutum sergilenmeli." (K23)

"Öncelikle çifte standart olmamalı..." (K26)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca problemlerin kaynağına inmek ve eğitim teması altında; problemin kaynağına inilmeli, problem çıkmadan önlem alınmalı, problemleri ertelememek ve çözüme odaklanmak,

yönetici ve öğretmenler seminerlerle bilgilendirilmeli şeklinde 4 adet kod belirlenmiştir. Buna göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için bu tema altında katılımcıların en çok; problemin kaynağına inilmesi (f=3) gerektiği hususunu vurguladıkları görülmektedir. Katılımcıların problemlerin kaynağına inmek ve eğitim teması altında yer alan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"Bununla alakalı rehberlik servisi, öğretmen ve yönetime iş birliği içinde düzenli seminerler verebilir." (K2)

"Problemlerin kaynağı belirlenmelidir." (K6)

"...çözüme odaklanmak." (K11)

"Problemin kaynağına inilmeli ve problem meydana çıkmadan önce gerekli önlemler alınmalıdır." (K15)

"Etkili iletişimin önemine ilişkin eğitimler verilmelidir." (K25)

"Problemlerin ilgili kişiler ile ortaya çıktığı anda ertelenmeden ele alınması, problem olma aşamasına gelmeden olası durumlar için tedbir alınması. Geçmiş yıllarda ortaya çıkmış benzer problemlerin kaynakları göz önünde bulundurulup sene başında gündeme getirip gerekli uyarıların yapılması." (K26)

"Sorunun kaynağına inilip, çözüm önerileri geliştirilmeli." (K27)

Katılımcı Görüşlerine Göre Okul Yönetiminde Karşılaşılan Problemlerin Sonuçları

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen "Okul yönetiminde karşılaştığınız problemlerin sonuçlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir?" şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Katılımcı görüşlerine göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına ilişkin temalar ve kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcılar
Okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları	Memnuniyetsizliğin artması	2	K3,21
	Problemlerin göz ardı edilmesi ve aldırmaçlık	2	K3,21
	Bireyselleştirme	1	K5
	Okul ikliminin genel olarak zarar görmesi	1	K14
	Okul yönetimine karşı güvenin zedelenmesi	1	K19
	Personel arasında ayrışma	1	K11
Öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları	Motivasyon eksikliği	3	K17,22,24
	Öğretmenin ders veriminde düşüş	2	K10,22
	Öğretmenin haklı çıkma oranının çok düşük olması	1	K23

Tablo 6 incelendiğinde okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçları konusunda katılımcı öğretmenlerin görüşlerinin; okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları (f=8), öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları (f=6) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına ilişkin olarak problemlerin okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları teması altında; memnuniyetsizliğin artması, problemlerin göz ardı edilmesi ve aldırmaçlık, bireyselleştirme, okul ikliminin genel olarak zarar görmesi, okul yönetimine karşı güvenin zedelenmesi, personel arasında ayrışma şeklinde 6 adet kod belirlenmiştir. Buna göre karşılaşılan problemlerin yol açtığı sonuçlarla ilgili olarak bu tema

altında katılımcılarca dile getirilme sıklığına göre en çok; personel arasında memnuniyetsizliğin artması (f=2) ile problemlerin göz ardı edilmesi ve aldırmazlığa (f=2) neden olması görüşlerinin ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların karşılaşılan problemlerin okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları teması altında yer alan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Sorunlar çözülmediğinden memnuniyetsizlik artıyor ve zamanla sorun yokmuş gibi kavranılıyor.” (K3)

“Bireyselleştirme.” (K5)

“Her birey üzerine düşen sorumluluğu ve hassasiyeti gösterdiğinde işler yolunda gider aksi durumda ayrışmalar devam eder.” (K11)

“Olumlu okul iklimine zarar vermektedir.” (K14)

“Problemler bir şekilde çözülüyor ama sonucunda okul yönetimine karşı güven zedeleniyor.” (K19)

“Genelde problemler göz ardı ediliyor.” (K21)

Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına ilişkin olarak problemlerin öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları teması altında; motivasyon eksikliği, öğretmenin ders veriminde düşüş, öğretmenin haklı çıkma oranının çok düşük olması şeklinde 3 adet kod belirlenmiştir. Buna göre karşılaşılan problemlerin yol açtığı sonuçlarla ilgili olarak bu tema altında katılımcılarca dile getirilme sıklığına göre en çok; personel üzerinde motivasyon eksikliğine (f=3) neden olması görüşünün ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların karşılaşılan problemlerin öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları teması altında yer alan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okul idaresi ile problem yaşayan öğretmenin ders verimi düşer.” (K10)

“Motivasyonumuzun azalmasıdır.” (K17)

“Performans düşüklüğü olmakta ve motivasyon eksikliği hissedilmektedir.” (K22)

“Öğretmenin haklı çıkma oranının çok düşük olması.” (K23)

“Motivasyonumu olumsuz etkiliyor.” (K24)

Sonuç ve Tartışma

Sonuç

Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada; okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerinin neler olduğu; katılımcıların okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağının ne olduğu; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için neler yapılması gerektiği ve okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına ilişkin katılımcıların görüşlerinin neler olduğu sorularının cevapları aranmış ve aşağıda belirtilen bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşünceleri üç temada toplanmıştır: öneri içeren olumlu görüşler, mevcut durumu onaylayan görüşler ve mevcut durumla ilgili olumsuz görüşler. Öneri içeren Olumlu Görüşler: Katılımcılar, okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler arasında okul yöneticilerinin problem çözme yeteneklerinin olması, eşitlik ve adaletin önemsenmesi, herkesin fikrine saygı duyulması, etkili iletişim ve liderlik özelliklerinin bulunması, sorunların hızlı ve pratik bir şekilde çözülmesi, problemlerin kaynağına inilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve problemlerin çözümü için uzlaşmacı bir yaklaşımın benimsenmesi vurgulanmıştır. Katılımcılar, pozitif ayrımcılığın uygulanabileceğini,

problemlerin sürekli takip edilmesi ve geri bildirim alınmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Mevcut Durumu Onaylayan Görüşler: Katılımcılar, görev aldıkları okullarda problem çözme süreçlerinin olumlu bir şekilde işlediğini ve sıkıntılı durumlar yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerinin problem çözme becerilerini yeterli bulmuşlardır. Mevcut Durumla İlgili Olumsuz Görüşler: Bazı katılımcılar, yöneticilerin problem çözme becerilerinin yetersiz olduğunu düşünmüşlerdir. Ayrıca, problem çözme yerine kişisel çıkarlarını düşündükleri ve sorumluluk almaktan kaçındıklarına dair olumsuz görüşler ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iki ana tema altında başvurdukları yöntemler belirlenmiştir: İletişim ve İş Birliği Teması: Bu tema altında öğretmenler, okul yönetimi ile iletişim kurmak, etkili ve sağlıklı iletişim yoluyla sorunları ele almak, karşılıklı anlayış ve empati oluşturmak, birlik, dayanışma ve adaleti teşvik etmek gibi yöntemlere başvurduklarını belirtmişlerdir. Özellikle en fazla kullanılan yöntemler okul yönetimi ile konuşmak, etkili iletişim kurmak ve karşılıklı anlayış ve empati oluşturmak olarak öne çıkmıştır. Çözüm Odaklı Yaklaşımlar Teması: Bu tema altında ise öğretmenler, problemlerin kaynağını tespit etmek, probleme uygun etkili çözüm yollarını belirlemek, inisiyatif almak, ilgililere mevzuatı hatırlatmak, daha tecrübeli meslektaşlardan danışmanlık almak gibi çözüm odaklı yaklaşımlara vurgu yapmışlardır. En çok kullanılan yöntemler problemin kaynağını belirlemek ve probleme uygun çözüm yollarını uygulamaya koymak olarak görülmüştür. Sonuç olarak, öğretmenler okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim, iş birliği ve çözüm odaklı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. İletişim ve iş birliği temaları altında en çok tercih edilen yöntemler ile çözüm odaklı yaklaşımlar, öğretmenlerin sorunları ele almak ve çözmek için benimsediği ana stratejilerdir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak dört ana tema altında toplanmış katılımcı görüşleri bulunmaktadır: İletişim ve Diğer Davranış Sorunları: Bu tema altında, katılımcılar iletişim problemleri, iletişimsizlik, farklı fikirlere saygı duyulmaması ve problemleri kişiselleştirme gibi sorunları problemlerin kaynağı olarak görmüşlerdir. Özellikle iletişim problemleri ve iletişimsizlik en fazla vurgulanan alt kategorilerdir. Yöneticiler, Yönetici Tutum ve Davranışları: Katılımcılar, problemlerin kaynağını yöneticilere ve yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlamışlardır. Bu alt tema altında adaletsiz davranışlar, iletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak atanması gibi konular öne çıkmıştır. Öğretmenler, Öğretmen Tutum ve Davranışları: Öğretmenler arasındaki problemler de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu alt tema altında disiplinsizlik, ciddiyetsizlik ve profesyonellikten uzaklaşma gibi nedenler öne çıkmıştır. Veliler ve Çevre: Katılımcılar, okulun bulunduğu çevre ile velilerin olumsuz tutumlarını okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak belirtmişlerdir. Sonuç olarak, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynaklarına dair katılımcı görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır. İletişim ve diğer davranış sorunları, yöneticilerin tutum ve davranışları, öğretmenler arası ilişkiler ve velilerin tutumları bu problemlerin kaynağı olarak vurgulanmıştır. Bu temalar, okul yönetiminde karşılaşılan problemleri daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcı öğretmenlerin dile getirdikleri görüşler üç ana tema altında toplanmıştır: 1. Etkili İletişim, Diyalog ve İş Birliği Teması: Katılımcılar, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için etkili iletişim, önyargısız diyalog ve iş birliğine önem verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu tema altında öne çıkan öneriler şunlardır: etkili iletişim, öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınması ve desteklenmesi, karşılıklı anlayış ve iyi niyetle hareket edilmesi, yöneticilerin empati yapması gibi faktörler vurgulanmıştır. Özellikle etkili iletişim ve

önyargısız diyalog ile ilgili öneriler ön plana çıkmıştır. 2. Kurallara Uygunluk Teması: Katılımcılar, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için kurallara uyulması, yöneticilerin adil olması, demokratik bir tutum sergilenmesi ve çifte standart uygulanmaması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu tema altında en çok vurgulanan öneriler kurallara uyulması ve yöneticilerin adil davranışlarıdır. 3. Problemlerin Kaynağına İnme ve Eğitim Teması: Katılımcılar, problemlerin kaynağına inilmesi, buna bağlı olarak önleyici önlemler alınması, problemleri ertelememe ve çözüme odaklanma, yönetici ve öğretmenlerin seminerlerle bilgilendirilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır. Bu tema altında en fazla vurgulanan öneri problemlerin kaynağına inilmesi ve buna yönelik çözüm odaklı yaklaşımların benimsenmesidir. Sonuç olarak, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcı öğretmenlerin önerileri etkili iletişim, kurallara uygunluk ve problemlerin kaynağına inme ve eğitim konularında yoğunlaşmaktadır. Bu öneriler, okul yönetiminde daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve problemlerin önceden engellenmesine katkı sağlayabilir. Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçları iki ana tema altında özetlenmektedir: Okul iklimi üzerindeki olumsuz etkiler ve öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçlar. Bu sonuçlar, okul yönetiminin daha dikkatli ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına dair katılımcı görüşleri, okul iklimi üzerinde olumsuz etkiler ve öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçlar olmak üzere iki temada toplanmıştır. Bu sonuçlar, okul yönetiminin problemlere duyarlılık göstermesi ve olumsuz sonuçları önlemek için çözüm odaklı yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Tartışma

Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada; okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerinin neler olduğu; katılımcıların okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağının ne olduğu; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için neler yapılması gerektiği ve okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçlarına ilişkin katılımcıların görüşlerinin neler olduğu sorularının cevapları aranmış ve aşağıda belirtilen bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre; okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerine dair görüşler; öneri içeren olumlu görüşler (f=19), mevcut durumu onaylayan görüşler (f=5), mevcut durumla ilgili olumsuz görüşler (f=3) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların düşüncelerine dair öneri içeren olumlu görüşler teması altında katılımcılar; okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunması; eşitlik ve adalete önem verilmesi; herkesin fikrine saygı duyulması; okul yöneticilerinin iyi bir iletişime sahip olması ve liderlik özelliği taşıması; olaylarda okul yönetiminin öğretmenin arkasında durması; okul yönetiminin, yanlışlığı öğretmenin iş performansını etkilemeyecek bir üslupla düzeltmesi; sonlanıncaya kadar problemin takip edilmesi ve geri dönüt alınması; problemin kaynağına inilmesi; problemlere hızlı ve pratik çözümler üretilmesi; problemleri önleyici önlemler alınması gerektiğini belirtmişler ve ayrıca kişilerin özel durumları gözetilerek pozitif ayrımcılık yapılabileceğini, uzlaşmacı bakış açısıyla çözülemeyecek problem bulunmadığını dile getirmişlerdir. Buna göre katılımcıların bu tema kapsamında en çok; okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunması ve eşitlik ve adalete önem verilmesi görüşlerini vurguladıkları görülmektedir. Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin

katılımcıların bazı görüşlerinin ise mevcut durumu onaylayan mahiyette olduğu görülmüştür. Bu kapsamda katılımcılar görev yaptıkları okullarda problemlerin ivedilikle çözüldüğünü; sıkıntılı bir durum yaşamadıklarını, yöneticilerinin problem çözme becerilerinin iyi seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yönetiminde problem çözme becerilerine ilişkin katılımcıların mevcut durumla ilgili olumsuz görüşleri teması altında ise katılımcıların; yöneticilerin bu konuda yeterli olmadıkları, problem çözmekten çok kendilerine zarar gelmemesini düşündükleri ve sorumluluk almaktan kaçındıklarına görüşlerine yer verilmiştir. Kurt'un (2009) çalışması, ilköğretim düzeyindeki okul yöneticilerinin problem çözme yeterliliğini araştırmaktadır. Katılımcılar, okul yöneticilerinde problem çözme becerisi bulunmasının önemine vurgu yaparken, eşitlik ve adaletin gözetilmesi, iyi iletişim ve liderlik özelliklerine sahip olma, problemleri takip etme ve geri dönüt alma, problemlerin kaynağına inme gibi öneri içeren olumlu görüşlere sahiptirler. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin problem çözme konusunda olumlu bir tutuma sahip olduğunu ve yöneticilerin problem çözme becerilerine önem verdiklerini göstermektedir. Diğer yandan, Heppner ve Petersen'in (1982) çalışmasında, bireylerin kişisel problem çözme becerilerini ölçmek için bir envanter geliştirdikleri görülmektedir. Buradan elde edilen sonuçlara göre kişilerin problem çözmeye bir takım liderlik özelliklerinin bulunması gerektiğinin altı çizilmiştir. Benzer şekilde, Heppner ve Baker'in 1997 yılında yayınladığı "Applications of the problem-solving inventory" adlı çalışma da, Heppner ve Petersen'in geliştirdiği envanterin uygulanabilirliğini ve kullanım alanlarını inceler. Buradan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinde eşitliğin ve adaletin gözetilmesi, iyi iletişim ve liderlik özelliklerine sahip olma, problemleri takip etme ve problemlerin kaynağına inme gibi öneri içeren sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin katılımcı görüşleri iletişim ve iş birliği (f=21) ile çözüm odaklı yaklaşımlar (f=13) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin olarak iletişim ve iş birliği teması altında; okul yönetimi ile konuşmak; etkili ve iyi iletişim; karşılıklı anlayış ve empati; birlik, dayanışma ve adalet; okul yönetimiyle birlikte hareket etmek; okul yönetimini tam ve eksiksiz olarak bilgilendirmek; öğrencinin menfaati doğrultusunda paydaşlarla iş birliği yapmak; saygılı davranış sergilemek yöntemlerine başvurulması ile ilgili görüşler yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim ve iş birliği teması altında en çok başvurdukları yöntemlerin; okul yönetimi ile konuşmak; etkili ve iyi iletişim; karşılıklı anlayış ve empati olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için başvurdukları yöntemlere ilişkin olarak çözüm odaklı yaklaşımlar teması altında ise; öncelikle problemin kaynağını belirlemek; problemin kaynağına göre en etkili çözüm yolunu uygulamaya çalışmak; inisiyatif almak; ilgililere mevzuat hükümlerini hatırlatmak; daha tecrübeli ve kıdemli öğretmenlere danışmak; olaylara objektif bakışla yaklaşmak; iletişimle çözülmeyen problemleri üst mercilere intikal ettirmek yöntemlerine ilişkin görüşler sıralanmaktadır. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim ve iş birliği teması altında en çok başvurdukları yöntemlerin; öncelikle problemin kaynağını belirlemek ile problemin kaynağına göre en etkili çözüm yolunu belirleyerek uygulamaya koymak olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Hicks (1994), Bagayoko et al. (2000) ve Akça ve Yaman (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumlu görünmektedir. Araştırmaların bulgularına göre öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaştıkları problemleri çözmek için iletişim ve iş birliğinde öncelikli olarak iletişim ve empati odaklı yaklaşımları tercih ettikleri, çözüm odaklı yaklaşımlar olarak

sorunların kaynağına odaklanarak aktif adımlar attıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, okul yönetimindeki sorunların etkili bir şekilde çözümü için iş birliği ve çözüm odaklı yaklaşımların önemini vurgulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak dile getirilen katılımcı görüşleri; iletişim ve diğer davranış sorunları (f=12); yöneticiler, yönetici tutum ve davranışları (f=11); öğretmenler, öğretmen tutum ve davranışları (f=6); veliler ve çevre (f=2) olmak üzere dört tema altında toplanmıştır. Bu duruma göre katılımcıların problemlerin kaynağı olarak en fazla iletişim ve diğer davranış sorunlarına değindikleri, ikinci sırada da yöneticileri ve yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarının problemlere kaynaklık teşkil ettiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak iletişim ve diğer davranış sorunları teması altında; iletişim problemleri, iletişimsizlik, farklı fikirlere saygı duyulmaması, problemi kişiselleştirme gösterilmektedir. Buna göre katılımcılar bu tema altında karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak en çok; iletişim problemleri ile iletişimsizliğe dikkat çekmişlerdir. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak yöneticiler, yönetici tutum ve davranışları teması altında ise katılımcılar; adaletsiz davranış ve görev dağılımlarını, iletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak görevlendirilmelerini, alternatif çözüm yollarının yetersizliğini, anti demokratik tutum ve davranışları, iş yükünün birkaç kişide toplanmasını, otoriter yapı ve davranışları, yöneticinin sadece bir tarafı dinleyerek karar vermesini, genel olarak yöneticileri ve yöneticiler arasındaki irtibatsızlık ve planlama zafiyetini karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak ifade etmişlerdir. Buna göre bu tema altında karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak katılımcıların en çok; adaletsiz davranışlar ve görev dağılımları ile iletişim becerisi zayıf kişilerin yönetici olarak görevlendirilmelerini gördükleri anlaşılmaktadır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak öğretmenler, öğretmen tutum ve davranışları teması altında da disiplinsizlik ve ciddiyetsizlik, genel olarak öğretmenler, profesyonellikten uzaklaşma, sendikalaşma şeklinde nedenleri sayılmıştır. Buna göre bu tema altında katılımcılar karşılaşılan problemlerin kaynağı olarak en çok disiplinsizlik ve ciddiyetsizliği vurgulamışlardır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağına ilişkin olarak son sırada yer alan veliler ve çevre teması altında ise okulun bulunduğu çevre ile velilerin olumsuz tutumları bulunmaktadır. Literatürde yer alan benzer çalışmalarla karşılaştırma yapıldığında, verilen kaynaklarda benzer temaların ve sorunların ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle Hicks (1994) ve Bagayoko et al. (2000) gibi kaynaklarda, iletişim ve davranış sorunları, yöneticilerin rolü ve öğretmen davranışları gibi konuların okul yönetimindeki problemlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Akça ve Yaman (2009) çalışmasında da okul yöneticilerinin problem çözme davranışları incelenmiş ve benzer temaların ele alındığı belirtilmiştir. Güçlü (2003) ise lise müdürlerinin problem çözme becerilerine odaklanmış, dolayısıyla öğretmenler ve velilerin rolüne daha az değinmiş olabilir. Bu nedenle, verilen kaynaklarla araştırma sonuçları arasında tutarlılık ve benzerlikler bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için neler yapılabileceği konusunda katılımcı öğretmenlerin dile getirdikleri görüşler; etkili iletişim diyalog ve iş birliği (f=19), kurallara uygunluk (f=10), problemlerin kaynağına inmek ve eğitim (f=9) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için etkili iletişim, diyalog ve iş birliğine önem verilmesi gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca etkili iletişim diyalog ve iş birliği teması altında; etkili iletişim, önyargısız diyalog ve iş birliği, öğretmenlerin fikirlerinin dikkate

alınması ve desteklenmesi, karşılıklı anlayış ve iyi niyetle hareket edilmesi, yöneticilerin empati yapması önerileri yapılmıştır. Buna göre karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcılarca dile getirilme sıklığı dikkate alındığında; etkili iletişim, önyargısız diyalog ve iş birliğine önem verilmesi gerektiği görüşleri ağırlık kazanmıştır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca kurallara uygunluk teması altında; kurallara uyulması, yöneticilerin adil olması, çifte standart uygulanmaması, demokratik tutum sergilenmesi, okul yöneticilerinin yönetmeliklere hâkim olması kodları belirlenmiştir. Buna göre karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcılarca bu tema altında en çok; kurallara uyulması ve yöneticilerin adil olması gerektiği görüşlerinin vurgulandığı görülmektedir. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesine ilişkin olarak katılımcılarca problemlerin kaynağına inilmesi ve eğitim teması altında; problemin kaynağına inilmesi, buna bağlı olarak problem çıkmadan önlem alınması, problemleri ertelememe ve çözüme odaklanma, yönetici ve öğretmenlerin seminerlerle bilgilendirilmesi önerilerinde bulunulmuştur. Buna göre okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için bu tema altında katılımcıların en çok; problemin kaynağına inilmesi gerektiği hususunu vurguladıkları görülmektedir. Özellikle "Problem Solving in Business and Management" adlı kitapta problem çözme yaklaşımlarından bahsedildiği ve etkili iletişimin önemine değinildiği belirtilmektedir. Bagayoko, Kelley ve Hasan (2000) tarafından yapılan "Problem-solving paradigm" adlı çalışmada da problem çözme stratejileri ve yöntemleri ele alınmıştır. Heppner ve Baker (1997) tarafından yapılan "Problem Solving Inventory" adlı çalışma ise problem çözme becerilerine odaklanmıştır. Bu nedenle, verilen kaynaklarla araştırma sonuçları arasında tutarlılık ve benzerlikler bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin önlenmesi için katılımcı öğretmenlerin en çok üzerinde durduğu tema, etkili iletişim, diyalog ve iş birliği olmuştur. Bunun yanı sıra, kurallara uygunluk ve problemlerin kaynağına inmek ve eğitim de önemli görülen diğer iki tema olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin sonuçları konusunda katılımcı öğretmenlerin görüşleri; okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları (f=8) ile öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları (f=6) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin okul iklimi üzerindeki olumsuz sonuçları teması kapsamında; memnuniyetsizliğin artması, problemlerin göz ardı edilmesi ve aldırmaçlık, bireyselleştirme (sorunları belirli olaylara veya bireylere atfetme eğilimi), okul ikliminin genel olarak zarar görmesi, okul yönetimine karşı güvenin zedelenmesi, personel arasında ayrışma meydana gelmesi gibi sonuçlar yer almaktadır. Buna göre katılımcılar bu tema altında en çok; karşılaşılan problemlerin personel arasında memnuniyetsizliğin artması ile problemlerin göz ardı edilmesi ve aldırmaçlığa neden olması sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. Okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçları teması altında ise katılımcılar; motivasyon eksikliği, öğretmenin ders veriminde düşüş, öğretmenin haklı çıkma oranının çok düşük olması sonuçlarına vurguda bulunmuşlardır. Buna göre bu tema kapsamında katılımcılar karşılaşılan problemlerin en çok; personel üzerinde motivasyon eksikliğine yol açtığı görüşünü dile getirmişlerdir. Bagayoko, Kelley ve Hasan (2000) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin görüşleri, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin okul iklimi üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu yönündedir. Bu sonuçlara göre, problemlerin artması ve çözüme yönelik adımların alınmaması, okulun genel atmosferini olumsuz etkilemekte, memnuniyetsizlik artmakta, problemler göz ardı edilmekte ve bireyselleştirme eğilimi görülmektedir. Ayrıca, okul yönetimine karşı güvenin zedelenmesi ve personel arasında ayrışma yaşanması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Akça ve

Yaman (2009) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörler incelenmiş olup, öğretmenler üzerindeki olumsuz sonuçlarda, motivasyon eksikliği, öğretmenin ders veriminde düşüş ve öğretmenin haklı çıkma oranının düşük olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul yönetimindeki problemler, öğretmenlerin iş tatminsizliği yaşamalarına ve ders performansının etkilenmesine neden olmaktadır. Güçlü'nün (2003) çalışmasına göre, lise müdürlerinin problem çözme becerilerine odaklanılmış ve bu bağlamda okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin etkileri incelenmiştir. Çalışmada vurgulanan noktalar, okul yönetimindeki problemlerin ciddiyetini ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır. Öncelikle, problemlerin artması ve çözüme yönelik adımların alınmaması, okulun genel atmosferini olumsuz etkilemektedir. Bu durumda, okulda olumsuz bir çalışma ortamı oluşabilir, motivasyon düşebilir ve iş tatmini azalabilir. Problemlerin göz ardı edilmesi, sorunların çözümü için gerekli adımların atılmamasına ve çalışanların şikayetlerinin dikkate alınmamasına yol açabilir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayanarak, okul yönetiminde karşılaşılan problemlerin çözümü ve önlenmesi için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler:

- Okul yöneticileri, problem çözme becerilerini geliştirmek için özel eğitim ve seminerlere katılmalıdır.
- Okul yönetimi ve öğretmenler arasında daha etkili iletişim ve iş birliği teşvik edilmelidir.
- Okul yönetimi, öğretmenlerin görüşlerini ve önerilerini daha fazla dikkate almalı ve bu doğrultuda politika ve kararlarını şekillendirmelidir.
- Adalet ve eşitlik ilkelerine daha fazla vurgu yapılmalıdır.

Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler:

- Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini geliştirmelerine destek olacak politikalar ve programlar oluşturulmalıdır.
- Eğitim politikaları, öğretmenler arası iş birliğini teşvik etmeli ve iletişimi artırmak için yönergeler içermelidir.
- Adalet ve eşitlik sağlayıcı politikalar geliştirilmelidir.

3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Okul yönetimi ve problem çözme becerileri üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır.
- Karşılaşılan problemlerin kökenleri ve sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir.
- Farklı okullarda yapılan benzer çalışmaların sonuçları karşılaştırmalı analizlerle daha iyi anlaşılmalıdır.

Bu öneriler, okul yönetimi ve problemlerin çözümüne katkı sağlamak için alınabilecek adımları göstermektedir. Bu öneriler, araştırmacılar, eğitim politika yapıcıları ve okul yöneticileri için yol gösterici olabilir ve gelecekteki çalışmaların ve politikaların daha etkili hale gelmesine yardımcı olabilir.

Referanslar

- Açıklan, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ağır, M. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Bilişsel Çarpıtma Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İncelemeye Yönelik Bir Çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (3): 767-780
- Altun, M. (2002). *İlköğretimde Problem Çözme Öğretimi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları
- Bagayoko, D., Kelley, E. L., Hasan, S. (2000). Problem-solving paradigm. *College Teaching*, 48(1), 24-27.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Çelikkaleli, Ö ve Gündüz, B. (2010). Ergenlerde problem çözme becerileri ve yetkinlik inançları. Çanakkale Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 361-377.
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 26:19
- Demirel, Ö. (1995). *Genel Öğretim Yöntemleri*. Ankara: Usem Yayıncılık
- Eves, S. (2008). *Okul Yöneticilerinin İş Doyumları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gelbal, S. (1991). Problem Çözme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6: 167-173.
- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Güçlü, N. (2003). Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Heppner, P. P., Baker, C. E. (1997). Applications of the problem solving inventory. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 29(4), 229-241.
- Heppner, P. P., Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem-solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29(1), 66-75.
- Hicks, M. J. (1994). *Problem solving in business and management: hard, soft and creative approaches*. UK: Springer Science and Business Media, Chapman & Hall.
- Kalaycı, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Problem Çözme ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kurt, T. (2009). *İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutlu, Ö., Doğan, C. D., ve Karakaya, İ. (2010). *Öğrenci Başarısının Belirlenmesinde Performans ve Portfolyoya Dayalı Durum Belirleme*. Ankara: Pegem Akademi.

- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley-Sons
- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An extended sourcebook*. (2nd Edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Interviewing: Principles And Practices, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Semerci, N ve Çelik, V, (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 8:30.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Şahin, N.; Şahin, N. H. ve Heppner, P. P. (1993). Psychometric Properties Of The Problem Solving Inventory In A Group Of Turkish University Students. *Cognitive Therapy And Research*, 17 (4), 379-396
- Ülgen, G. (2001). *Kavram Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%2013%20QDA%20FINAL2.pdf?sequence=>
Erişim: 28.07.2023.
- Yalın, H. İ. (2000). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.