Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (http://sbe.gantep.edu.tr)
2012 11(2):349 -368 ISSN: 1303-0094

Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar

Problems That Principals Face In School Administration

Engin Aslanargun
Düzce Üniversitesi

Sinan Bozkurt
Düzce, Akçakoca Ticaret Lisesi

Özet

21.yüzyılda dünyada her alanda büyük bir değişim yaşanmakta ve değişim var olmanın temel bir koşulu haline gelmektedir. Bu durum, tüm diğer sistemler gibi eğitim sistemini de etkilemekte, yeni yönetim anlayışlarının eğitim örgütlerinde benimsenmesini gerektirmekte ve örgüt yaşamında yöneticilerin rolünü önemli hale getirmektedir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişiminde karşılaştıkları problemlerin tespit edilmesi ve başvurdukları sorun çözme davranışlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülen çalışmada Düzce ili Akçakoca ilçesinde, 7 okul müdürü, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma sonunda okul müdürlerinin mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri, eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, görev ve sorumluluk temelinde yapıyı önemsedikleri ortaya çıkmaktadır. Okul ikliminin, öğrenmeye ve öğretmeye uygun hale getirilmesi sürecinde yeterince önemsenmediği veya diğer yapısal ve donanımsal sorunların gerisinde kaldığı ifade edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Öğretmen, İletişim Problemleri, Okul İklimi

Abstract

Transformation is the key concept in this century that should be taken into consideration in organization anyway. Educational organizations are also under the influence of such transformation as in the case for others, the role of administrators have taken more significance that leads them to apply emerging approaches in organizational life. The purpose of this study is to define the communicative problems that principals experience in school settings and possible problem solving behaviors towards teachers. 7 principals administering schools in the town of Akçakoca, in Düzce, included the study with qualitative case design and purposive, maximum sampling procedure. It was appeared that principals have displayed in some cases similar and different administrative behaviors while tackling with communicative and problem solving conditions. It was revealed that principals prioritized legitimate power more than professional and moral responsibility, they

*Bu çalışma 8-10 Eylül 2011 tarihlerinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde yapılan 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

tend to do their jobs within limited scope and structure based administrative style instead of consideration as a result of this study. School climate that is essential for effective learning and teaching process have been asserted to be ignored or taken less significance behind the structural and material matters.
Key Words: Principal, Teacher, Communicative Problems, School climate,

I. GİRİŞ

Okul müdürlerinin sahip olması gereken temel yeterlikler, liderlik becerileri çerçevesinde şekillenmektedir. Problemin analiz edilmesi, karar sürecinin işletilmesi ve duruma uygun çözüm stratejilerinin uygulanması temelde okul müdürünün liderlik yetenekleriyle, daha da önemlisi öğretim liderliği davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgüt yapısının anlaşılması (Bursalıoğlu, 2010, 15) problemin iyi analiz edilmesi, eylem ve davranışlarda örneklik sergilenmesi (Şişman, 2011, 91) duruma özgü farklılıkların karar sürecinde dikkate alınması ve uyum sürecinde bunların gözetilmesi (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005, 75) okul müdürlerinin öğretim lideri olarak sahip olması gereken temel beceriler olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticisi, okul takımının lideri olarak bireysel ve mesleki nitelikleriyle diğerleri için iyi bir model olmaktadır. Eğitim yönetiminde iyi örnekler sergilenmesi okul içi ve dışı dengelerin gözetilmesini ve çoklu bakış açısına sahip olmayı gerektirmektedir. Yönetim uygulamalarının bağlamsallığı, çok yönlü oluşu, belirsiz doğası ve bireysellikle birlikte kitlesel niteliği (Glatter ve Kydd, 2003, 233) eğitim yöneticilerinin stratejik bir bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir.

Her şeyin göreceli olarak değerlendirildiği ve gerçek konusunda belirsizliğin savunulduğu post modern dünyada diyalektik yaklaşımların etkisi daha fazla hissedilmektedir. Biryandan aşırı bürokratikleşen okullar, çok uluslu yapılar ve hükümetler gibi yasal ve karmaşık örgütler, diğer yandan bireysellik ve küçük gruplar ön plana çıkmaktadır (Hodgkinson, 2004b, 51). Şehirleşme, küreselleşme, modernleşme, geleneksel toplumdan uzaklaşma, teknolojik gelişmeler, nüfus artışı, eğitime yönelik talebin artması gibi etmenler eğitim yöneticilerinin geleneksel anlamda ifade edilen yönetim becerilerine yenilerini ekleme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Modern anlamda 20. yüzyılın başında batılı düşünürler tarafından ifade edilen planlama, örgütleme, bütçeleme, personel seçimi gibi yönetim ilkeleri yüzyılın ikinci yarısında insan ilişkileri yaklaşımları ve postmodern paradigmaların etkisiyle yeniden yorumlanmış, 21. yüzyılın başından itibaren daha esnek, insan ve grup merkezli yaklaşımlar örgüt dünyasında yerini almıştır. Demokrasi ve insan hakları bağlamında yapılan tartışmalar ile uluslar arası standartlar, insanı örgüt yaşamının merkezine yerleştirmektedir.

Örgüt ve yönetim dünyasında yaşanan bütün bu dönüşümler kaçınılmaz olarak okulları da etkilemekte, günlük yaşamda bu etkinin çekim alanında olan öğretmen, öğrenci, veli ve sosyal çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için okul müdürlerinin bir adım önde olması gerekmektedir. Bu yüzyılda veliler çocuklarının eğitim ihtiyacını daha fazla önemseyen ve buna yönelik tercihler belirleyen, bütçeleri oranında okula katkıda bulunan, yükselen

eğitim beklentisine paralel olarak öğretmenlerden ve yöneticilerden hesap soran, kısaca okulda gerçekleştirilen öğretim ve yönetim etkinliklerinin önemli bir parçası konumundadır. Aynı şekilde öğrenciler de geçmişe göre kendi yetenekleri daha fazla önemseyen, okul seçimine dikkat eden, sınıf içi öğretimin etkin bir parçası olmaya çalışan, kural dışılığa ve aykırılığa daha fazla katılan, kısacası öğretmen ve yöneticilerin hâkim ve geleneksel rollerini sorgulayan, zorlayan ve aşındıran bir konumda bulunmaktadır. Bunlara paralel olarak öğretmenler de hizmet sundukları öğrenci ve velilerin bu değişen beklentilerine cevap verebilmek ve güncel bilgilerin ışığında bireysel gelişimlerini sürdürebilmek için yeni bir takım roller üstlenmek durumundadır. Bütün bu değişen roller, beklentiler, ihtiyaçlar ve durumsal şartlar çerçevesinde (Bayrak ve Terzi, 2004; Çelikten, 2001, 298) okul müdürlerinin liderlik rollerindeki dönüşüm kaçınılmaz hale gelmektedir. Karmaşanın, kaosun, paradigmaların ve çatışmaların ortasında kalan yöneticiler için var olan yönetim ilkeleri beklenti ve ihtiyaçlara cevap vermekten uzaktır. Değişimin gereğini kavrayamayan ve statükonun korunmasını ideal yöneticilik zanneden uzlaşmacı yönetici modelinin (Bursalıoğlu, 2010, 40; Şişman, 2011, 24) örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin baskısına dayanması mümkün değildir. Durumsallık oldukça önemli hale gelmekte, örgütün amaçları, örgüt üyeleri ve hizmet sunulan kitlenin beklentilerinin kesiştiği noktada ortaya çıkan ilkeler o örgüt için en ideal yönetim ilkeleri haline gelmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı hesap verme, öğrenici merkezli liderlik, standart ölçütler, bilgi toplumu, küreselleşme, çok kültürlülük gibi temel eğilim ve yaklaşımlar eğitim yönetiminin bağlamını (Balcı, 2011, 203) değiştirdiği gibi öğretmen yeterlikleri üzerine yapılan standartlaştırma çalışmalarının da tartışmalı (Özoğlu, 2010, 3) hale gelmesine neden olmuştur. Toplumdaki önemli problemler, temel ideolojik akımlar, çatışmalar, temel değerler, değer buhranı, ekonomik gelişme, iş imkânları, yetişkinler hayatında rastlanan önemli yetersizlikler ve değişme yönelimleri (Ertürk, 1984, 34) arasında olduğu varsayılan karşılıklı neden sonuç ilişkisinin yönetici ve öğretmenler arasında var olmadığını ileri sürmek mümkün değildir. Ortaya çıkan yeni durumlara uyum sağlayabilecek veya değişen şartlar ve amaçlar doğrultusunda dönüşüm esnekliği olan genel kurallara ve yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada okul yöneticisinin bakış açısı ve insanlara yönelik değer sistemi önem taşımaktadır.

Yönetim ve liderlik üzerine 2000'li yıllara kadar süregelen literatürün bu konuda önemli bir eksiklik taşıdığı, kişisel ve mesleki değerleri ya hiç görmediği veya örgütsel değerlerin altında bir yerlerde ihmal ettiği ifade edilmektedir. Mevcut yönetim anlayışlarında teknik yeterlikler istenen düzeyde iken, insani niteliklere gereken önem verilmemiştir. Günümüzde popüler olan örgütsel öğrenme ifadeleri de mevcut patalojiye örnek olarak gösterilmektedir. Buna karşın kişisel, mesleki, örgütsel ve sosyal değerlerin kendi sınırları içerisinde ve gereken önem verilerek değerlendirilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Teknik yönü ön plana çıkan mekanik bir eğitimden, kişi merkezli, insan duyarlığına ve niteliğine hitap eden bir eğitim anlayışına doğru yönelmenin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Fullan, 2004, 68; Hodgkinson, 2004a, 43; Begley, 2004, 21). Erdemli toplumun oluşturulmasında eğitimin önemi birçok filozof tarafından dile getirilmektedir.

İnsan doğası ve topluma yansımalar konusunda eğitimin önemi vurgulanmakta, eğitim aracılığıyla daha insani ve dürüst bir toplumun oluşturulması toplumsal hedefler arasında sayılmaktadır. Bedenin, arzuların ve aklın eğitilmesi Aristo'nun eserlerinde önemsenmekte; gençlerin sosyal ve fiziksel eğitimlerinde müzik eğitiminin önemi vurgulanmaktadır. Böylece gençler hem eğlenecek ve rahatlayacak, aynı zamanda ahlaki eğitim alarak aklın terbiye edilmesine olanak sağlanacaktır (Turan, 2011, 37). Bu anlamda öğretmenliğin sanatsal yönü, okul müdürlüğünün liderlik nitelikleri, eğitim etkinliklerinin özü ve okul topluluğunun var oluşu ahlaki amaçlar çerçevesinde tanımlanmaktadır (Şişman, 2010).

Sosyo-psikolojik açıdan okul müdürü her şeyden önce bir insan, bir lider ve bir vatandaş olarak sorumluluk bilinciyle yönetim görevini yerine getirmelidir. İnsan olarak sorumlu davranmak; okuldaki diğer bireylerle empati kurmak, kişiler ve olaylar hakkında kendisini onların yerine koyarak değerlendirme yapmak ve onların ailevi ve kültürel yapılarını gözeterek iletişimi sağlamak şeklinde özetlenmektedir. Okul müdürü, bir eğitim yöneticisi olarak toplumsal taleplere cevap verebilmek için kültürel değerler, siyasal gelişmeler ve insan doğası hakkında sürekli bir öğrenme çabası içerisinde olmalıdır. Toplumun bir üyesi olarak ise toplumsal entegrasyona katkı sağlayacak, alt grupların veya azınlıkların çoğulcu toplumla uyum sürecinde ortak iyinin ve sağduyunun temsilcisi olarak hareket etmek durumundadır. Başarılı okul liderleri, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde çok iyi şeyler başarmaları amacıyla olumlu bir okul kültürü oluşturabilmek için okulun kuralları, hedefleri, politikaları ve anlam dünyaları üzerinde etkili olabilecek düzeyde etkili stratejiler izlemek durumundadır (Starratt, 2004a; Cherian ve Daniel, 2008,8).

Çevresel faktörlerin yüksek baskısı altında olan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellikler ve yeterlikler kazanmak zorundadır. Özellikle örgütlerin yönetiminde değişik liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi, önemli bir özellik olarak görülmektedir. Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri takdirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütü çevrenin beklentileri doğrultusunda dönüştürebilecek, amaçları zamana göre güncelleştirebilecek esnekliğe ve beceriye sahip liderlerin yetiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda eğitim ve okul yöneticisi hazırlama programlarının amaçları iyi belirlenmeli ve yöneticilerin gereksinim duyduğu yeterlikler bakımından iyi tanımlanmalıdır. Bu yeterliklerin bilgiden çok davranışa dönük olması ve içinde bulunduğu kurumu enformasyon teknolojilerinden yeterli düzeyde faydalanacak şekilde planlanması önemlidir (Hesapçıoğlu, 2006, 150; Dönmez ve Sincar, 2008, 9).

Okulu yasa ve yönetmelikler doğrultusunda yönetmekle sorumlu olan okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi okulun etkili bir şekilde yönetilmesinde ve başarılı bir eğitim öğretim ortamı oluşturulmasında oldukça önemlidir. Mevcut düzeni sağlayan, otoriter, tüm yetkileri kendinde toplayan, planlara aşırı bağlı,

belirlenmiş amaçlara hizmet eden ve aşırı kontrolcü (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004, 74) bir yönetim anlayışı yerine öğretmenleri okulun değerleri etrafında toparlayabilen ve onlarla anlamlı iletişim kanalları bir yönetim tarzı tercih edilmelidir. Okulun tüm paydaşları arasında yakınlaşma ve kaynaşma sağlayacak ortamları düzenleyebilen (Özdemir, 2006, 418), amaçların içselleştirilmesi ve gerekliliği noktasında öğretmenlerle birlikte hareket eden ve bütün personeline değerli olduğunu hissettiren yönetim anlayışının daha etkili olduğu ifade edilebilir. Okul müdürünün yönetim görevi, ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesini de kapsamaktadır. Problem çözme her şeyden önce belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabayı içermektedir. Eğitim öğretim hizmeti sunan okullar düzeyinde düşünüldüğünde okul müdürleri problem çözme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli bu süreç içinde birlikte hareket etmek durumundadır. Özellikle okul kültürünün oluşturulması ve kurum kimliğinin belirlenmesi sürecinde bu birliktelik önemlidir.

Problem çözme süreci bir anlamda karar verme sürecidir. Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması ve öğretmenlerin morallerinin yüksek tutulması etkili okul yöneticisinin ayırt edici nitelikleri (Balcı, 2001, 114) arasında sayılmaktadır. Aynı şekilde problemin sağlıklı tespiti ve karar sürecinin etkili uygulanması aşamasında durumun, kişinin ve yöneticinin özelliklerine uygun olarak tatmin edici, gelişimci, rasyonel karar verme stratejilerinden söz edilmektedir. Karar verme ve problem çözme sürecinde tek bir en iyi yaklaşımın olamayacağından hareketle en iyi yaklaşım olarak duruma en iyi uyan stratejinin benimsenmesi vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, 336). Bu anlamda yöneticinin sahip olduğu bilgi düzeyi ve yönetim deneyimi ile olayları ve kişileri analiz becerisi önemlidir.

Yönetimde problemlerin yaşanması ve amaçların gerçekleştirilmesi yolunda kazaların olması kaçınılmaz bir durumdur. Okulda yönetim sorumluluğunu üstlenen müdürler ile öğretim sürecini yürüten öğretmenler arasında problem yaşanmasının çeşitli sebepleri olabileceği gibi bunun taraflarca nasıl algılandığı ve yorumlandığı önemlidir. Bu çalışmanın amacı okul müdürleri ile öğretmenler arasında ne tür problemler yaşandığı ve bu problemlerin çözümlenmesi aşamasında okul müdürlerinin sergiledikleri davranışları belirlemektir.

II. YÖNTEM

Bu çalışma, okul müdürleri ile öğretmenler arasında ortaya çıkan sorunların resmedilmesini araştırmak üzere betimleyici bir yaklaşım izlenerek yürütülmüştür. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde elde edilen nitel veriler görüşme soruları doğrultusunda ve analiz aşamasında ortaya çıkan temalar çerçevesinde tartışılarak yorumlanmıştır. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplardan yola çıkılarak öğretmen-okul müdürü iletişim sürecinin bulunduğu düzey ve olası sorun kaynaklarına ilişkin tanımlamalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüştür. Olgubilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı araştırılmasına ihtiyaç duyulan konulara odaklanılmasıdır. İnsanların sosyal dünyalarını anlayabilmek için günlük yaşamda kullandıkları yapıların ve ilişkilerin çözümlenmesi, sözel ve yazılı metinlerde saklı olan anlamların ortaya çıkarılmasıdır. Çalışma grubuna katılan 7 okul müdürü maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemi ile seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesi ise, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 77). Görüşme tekniğinde veriler, katılımcıların anlam dünyalarını, kendi deneyimlerini yorumlama biçimleri ile duygu ve düşüncelerini aktarmaktadır. Bir duruma veya bağlama özgü anlamların yorumsamacı bir anlayışla ortaya çıkarılmasıdır. Buradaki anlamalar, kültürel ve sosyal olarak inşa edildiği için nitel görüşme sırasında elde edilen veriler derin, zengin ve detay içermektedir (Willis, 2007, 98; Kuş, 2009, 130). Düzce ili Akçakoca ilçe merkezinde 3 Anaokulu, 2 Anadolu Lisesi, 1 Anadolu Öğretmen Lisesi, 1 Kız Meslek Lisesi, 1 Ticaret Meslek Lisesi, 1 Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 1 Anadolu İmam-Hatip Lisesi ve 1 Endüstri Meslek Lisesi ile 8 İlköğretim okulu bulunmaktadır. Çalışmada özellikle öğrenci ve öğretmen sayılarının fazla olduğu okullar tercih edilerek 4 ilköğretim ve 3 ortaöğretim okulunda görev yapan 7 okul müdürü araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara ait bilgiler

	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Branşı	Eğitim Durumu
M1	E	40	15	8	Öğret. Meslek Dersleri	Doktora
M2	E	42	19	9	Konaklama ve Seyahat	Lisans
M3	E	47	26	18	Makine Teknolojileri	Lisans
M4	E	56	33	30	Türkçe/Türk Edebiyatı	Lisans
M5	E	37	16	10	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M6	E	49	25	7	Sınıf Öğretmeni	Lisans
M7	E	37	15	8	Sınıf Öğretmeni	Lisans

Görüşmeye katılan okul müdürleri 37-56 yaş aralığında olup meslekteki hizmet yılı 15-33 yıl arasında, yöneticilikteki hizmet yılı ise 7-30 yıl arasında değişmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, geçerliği ve güvenilirliği arttırmak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak alan taraması ve doküman incelemesi yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi ve aşamaları açık ve

ayrıntılı bir şekilde katılımcılara açıklanarak anlaşılmayan konularda ek bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinin cevaplayacağı sorular uzman görüşüne sunulduktan sonra bir okul müdürü ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmelerden sonra asıl görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan sorular açık uçlu olup soruların bir kısmının altında alternatif sorular ve sondalar yer almaktadır. Görüşmeler, katılımcılara konu hakkında bilgi verilerek onların uygun gördüğü zamanda ve yerlerde samimi bir sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler kaydedilerek görüşme sırasında not tutulmuştur. Elde edilen bulgular betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunularak bulguların kendi içinde anlamlı ve tutarlı olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bireyler tarafından bulgular gerçekçi bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 35 dakika sürmüş, katılımcıları yönlendirecek ifadelerden kaçınılmış, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve katılımcılara görüşme sonunda dinletilmiştir. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler doküman haline getirilerek betimsel ve içerik analizi için çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin bulgular halinde tanımlanması ve sunumu aşamalarında kolay anlaşılabilir bir dil kullanılmasına özen gösterilmiş ve gereken yerlerde doğrudan alıntılar yapılmıştır.

III. BULGULAR

Elde edilen verilerin içerik analizi sonunda bazı temaların ön plana çıktığı görülmüştür. Görüşlerine başvurulan okul müdürlerinin okul yönetiminde gözlemledikleri problemler ve bunların çözümüne ilişkin öneriler kavramsallaştırılarak üst kavramlar altında toplanmıştır. Buna göre problem çözme davranışları açısından okul müdürlerinin görüşleri iki tema altında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bunlar:

1. Öğretmenlerle İletişim ve Karşılaşılan Problemler,
2. Okul Yönetimiyle İlgili Sorunlar,

Öğretmenlerle İletişim ve Karşılaşılan Problemler

Bu tema altında okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları problemler, problemin sebepleri, ideal bir öğretmende bulunması gereken özellikler ve karşılaşılan problemlerle başa çıkma yolları incelenmiştir. Okul müdürleri yönetimde öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları problemleri şu şekilde ifade etmektedir; *öğretmenlerin örgütsel yapıyı bilmemesi, iletişim kanallarının sağlıklı olmaması, görev bilinci eksikliği, nöbete zamanında gelmemek ve nöbet yerinde bulunmamak, derse giriş saatlerine riayet etmemek, ders planlarının, faaliyet raporlarının, zümrelerin ve diğer evrakların zamanında teslim edilmemesi, sorumluluk, samimiyet eksikliği, veli iletişim eksikliği, öğretmen ve okul idaresi arasındaki iletişim kopukluğu, kişisel ve mesleki problemler, empati*

eksikliği ve okul kültürü, öğretmenlerin mesleki yetersizliği, tükenmişlik, öğretmen atamasındaki yanlışlık, insani yapı, değişime direnme, görev heyecanı ve mevzuat eksikliği gibi noktalarda yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, okul müdürlerine göre öğretmenler mevzuatı iyi bilmemekte, bireysel düşünmekte, kitap okumamakta ve kendilerini yenilememektedir. Öğretmenlerin örgütsel yapıyı iyi bilmedikleri ve hiyerarşiye uygun davranmadıkları da belirtilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin bazı öğretmenler tarafından ikinci planda tutulduğu, öğretmenlerin kendi şahsi işlerinin daha önemli olduğu anlayışı öğretmenlerde meslek bilincinin tam anlaşılmadığını şeklinde yorumlanmaktadır. Mevzuata tam anlamıyla hâkim olamayışları, farklı kültürel yapıya sahip olmaları iletişim anlamında bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bunun yanında bazı öğretmenlerin gelişime ayak uyduramadıkları ve kendilerini yenileyemedikleri bu yüzden mesleki yetersizliklerinin olduğu belirtilmektedir.

61. Hükümetin Milli Eğitim Bakanı Prof. Dr. Ömer Dinçer'in en az 3 yılda bir öğretmenlerin hem kendi mesleki alanlarındaki gelişmeler, hem dünyadaki ve ülkedeki öğretim programı ve teknoloji alanındaki değişmeler, hem de kendi bulundukları çevre ile ilgili mesleki eğitime tabi tutulmaları gerektiğini yönündeki düşünceleri (MEB, 2011) okul müdürlerini destekler niteliktedir. Bu konuda M2 ve M7' nin görüşleri şöyledir:

> *"Özellikle görevin yerine getirilmesiyle ilgili problemler ön plana çıkmaktadır. Bunlar nöbet, derse giriş çıkış saatleri, evrak teslimi, öğrenciye karşı sorumluluklardır. Öncelikle kendimizin gördüğü değil, öğretmenlerin sorunları bize getirmesi gerekir."*
> "*Öğretmenler mevzuatı tam anlamıyla bilmiyorlar, gerçi çok iyi bilmek de insanın hızını kesiyor. 19 yıllık öğretmen zümre ve yıllık plan yapmasını bilmiyorsa öğretmen yapılmamalı. Yani öğretmen basit ve suni yetiştirilmemelidir. Öğretmen yetiştirmede ciddi sıkıntılar var. Ayrıca öğretmen okumuyor, kendini yenilemiyor, yöntem ve teknikleri bilmiyor özellikle eski öğretmenler."*
> *"Bir kere kişi insan olduğunu unutmamalı bu çok önemli. Çoğu öğretmenimiz disiplinsiz, serbest ve dikkatsiz davranıyor bunda da gayet rahatlar. Özgürlük önemli ama sisteme uygun çalışmak gerekir. Burada aslında değişime direnen öğretmenler var demek daha doğru. Bunun yanında işini ciddi ve verilen her görevi aynı heyecanla yapan arkadaşlarımız da var. Görevini tam yapmayanlara göz yummuyoruz."*
> *"Sınıf öğretmeninin mevzuat ve mesleki anlamda eksiklikleri olmamalıdır. Öğretmenlik mesleği bilgisiyle birlikte sanatsal yönden de yeterli olmalıdır. İlişkilerinde daha geniş eleştiriye açık olmalıdır. Kararların birlikte alındığı okullarda uygulamada sıkıntı olmuyor."*

Geleneksel eğitim yönetimi araştırmaları oldukça rasyonel bir bakış açısıyla problem çözme, stratejik planlama ve uygulama basamaklarında duyguları dışarıda bırakarak insan deneyimlerine ilişkin teorik anlayışları sınırlandırmakta ve tahrib etmektedir (Beaty, 2004, 182). Bu doğrultuda okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları sorunları, mevzuata tam olarak bağlı hareket edilmemesi noktasında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Hiyerarşik basamaklar

doğrultusunda öğretmenlerin hareket etmesi ve yasalarda belirtilen nöbet, disiplin, kılık kıyafet, plan, derse giriş saatleri gibi hususlarda öğretmenlerin titiz olmaması müdürlerce en önemli iletişim problemi olarak görülmektedir. Öğretmenlerin okul içerisinde rolleri, görev ve sorumluluk çerçevesinde değerlendirilmektedir. Nöbet, derse giriş ve çıkışlar, evrak işleri, günlük ve yıllık plan, disipline uygun davranma, mesleki yeterlik ve mevzuat bilgisi gibi konuların altının çizilmesi, okul müdürlerinin yönetimde ve öğretmenlerle iletişimlerinde duygulardan ve değerlerden çok teknik konulara ağırlık verdiklerini göstermektedir.

Eğitim yöneticileri bireyin ve okulun amaçlarını dikkate aldıkları kadar sosyal sorumluluklarını da gözetmek durumdadırlar. Bu anlamda okullar ahlaki amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş örgütlerdir; gençleri toplumsal sorumluklarını yerine getirecek şekilde hayata hazırlamalıdır. Eğitim yöneticisinin yasal ve mesleki sorumluluğunun yanında toplumun beklentilerine karşılık verecek ahlaki sorumluluğu da bulunmaktadır. Okulu yeniden kurgulamak, teknik ve mesleki olduğu kadar ahlaki bir sorumluluktur (Starratt, 2004b, 138). Okul müdürleri, sadece bürokratik bir görevi yerine getirmek durumunda kalmakta ve öğretmenlerden beklentileri de bu çerçevede şekillenmektedir. Liderlerin veya güç sahibi insanların değerler ve duygular konusundaki hassasiyetlerini arttırmak, karakter gelişimi konusundaki eğitimleri önemsemek, iyi insanlar yetiştirmek için çaba gösterilmesini sağlamak (Greenfield ve Ribbins, 2004, 124) gibi çağrılar örgüt yaşamı için olduğu kadar eğitim sistemleri için de gereklidir. Okul müdürlerinin iletişim temelli beklenti ve değerlendirmelerinin, teknik ve mevzuat bilgisinin ötesine geçemediği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yetiştirilmesinde ve sonraki dönemlerde karşılaştıkları zorluklar ve eksikliler, diğer çalışmalarda da ifade edilmektedir (Işık, Ciltaş ve Baş 2010, 54). Bununla birlikte iletişimin en önemli unsurlarından olan birlikte çalışma, takım ruhu, okul iklimi gibi noktalarda işbirliği ortamının pek fazla gündeme gelmediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin sahip olması gereken iletişim becerileri konusunda öğretmen algılarının farklı olduğu, öğretmen adaylarının akademik ve mesleki süreçlerden çok günlük ya da kişisel iletişim süreçlerinde ağırlık verdiği bilinmektedir (Pehlivan 2005, 18). Örgütsel yaklaşım açısından yöneticinin görevi, insanları ve örgütleri verimli ve tatmin edici amaçlar için bir araya getirmektir. Bulunduğu pozisyon ve sahip olduğu yetkilerden bağımsız olarak okul yöneticisi daha genel olan sosyal düzenin, bir anlamda okul ölçeğine uyarlanması görevini yerine getirmektedir (Fullan, 2004,72).

Okul müdürleri öğretmenlerle iletişimlerinde karşılaştıkları problemleri çözme davranışlarıyla ilgili olarak *informal rehberlik yapmak, mevzuatı hatırlatmak, konunun önemine vurgu yapmak, diyalog ve ikna sürecini işletmek, önleyici tedbirler almak, görüşme yapmak* gibi yöntemleri denediklerini ifade etmektedirler. Bu konuda M1 ve M3:

> "*Öncelikle öğretmen arkadaşların durumun farkına varmasını sağlıyorum. Empati kuruyorum aynı şekilde öğretmen de kurmalı ama onlar pek de gerek görmüyorlar. Herkes kendi çıkarları doğrultusunda düşünüyor.*"

> *"Görevini yapmayan arkadaşlarla informal bir şekilde konuşularak gerekli rehberlik yapılmaya çalışılır. Mesleki yönden yetersizlik varsa onu geliştirmek okul yönetiminin görevidir. Eğer kasıt varsa örgütsel adaletsizliğe yol açmaması için informal kaynaklar formal yöne doğru kayar."*

Okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik yapmaya çalıştıkları ve empati kurmaya önem verdikleri görülmektedir. Ortaya çıkan bir sorunla ilgili olarak öncelikle yasal mevzuatın uygulanması yerine sorunun anlaşılmasına yönelik adımların atılması, informal iletişim kanallarının devreye sokulması ve önleyici tedbirlere önem verilmesi olumlu olarak kabul edilebilecek davranışlardandır. Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları iletişim problemleri ve bunlara yönelik geliştirdikleri çözüm yollarına ilişkin düşünceleri analiz edildiğinde, müdürlere göre ideal öğretmen profili de ortaya çıkmaktadır. Buna göre müdürler *öğretmenlerin mevzuat bilgisine hâkim olmalarını, kişisel ve mesleki yönden kendilerini geliştirmelerini, mesleğini gönüllü olarak ve öğrencileri severek yerine getirmelerini, vatan ve insan sevgisi gibi değerlere bağlı saygılı, hoşgörülü, hümanist ve yapıcı olmalarını* önemsemektedir. Müdürlerin, kişisel ve mesleki açıdan kendini yetiştirmiş ve değerleri önemseyen öğretmen profilini tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır. Araştırmalarda öğretmenlerin kendilerini en yeterli gördükleri alan olarak *dürüstlük*, en düşük düzeyde algıladıkları yeterlilik ise alanındaki *bilimsel çalışmalara katılım* olduğu ifade edilmektedir (Karacaoğlu 2008: 91). M3, M6 ve M7'ye göre:

> *"Bir kere öğretmen saygılı, hoşgörülü, hümanist, birleştirici ve kucaklayıcı olmalıdır. İletişimini iyi kurmalı yani kafası rahat olmalıdır. Sorun üretici değil sorun çözücü olmalıdır. Mutlaka sorunun çözümü için uğraşmalıdır. Bunun için de doğru yöntem kullanmalıdır. Teşhis ve tedaviyi doğru yapmalıdır."*
> *"Öğretmenlik gönüllülük esasına dayanmalıdır. İnsan sevgisi ön planda olmalıdır. Öğretmenin mazereti olmamalıdır. Yapılandırmacı olmalıdır. Rehberliği iyi yapmalı ve her öğrenci ile bire bir ilgilenmelidir."*
> *"İnsani değerler, vatan ve millet sevgisi, meslek sevgisi ön planda olmalıdır. Ayrıca kendini yenilemeli ve coşkulu olmalıdır."*

Eğitim ve okul sisteminin geliştirilmesi yönetici ve öğretmenlerin birlikte uyum içerisinde çalışmaları ve karşılıklı güveni tesis etmeleri ile mümkündür. Okul müdürünün samimi, dürüst, diyaloga açık, problem çözücü yaklaşımı, girişkenliği ve çevre ile iletişimi, işbirliği ve güven aşamasında oldukça önemlidir. Bu aynı zamanda öğretmenlere yönelik kötü yaklaşıma karşı üst yönetimlerin duyarlı olmasıyla da mümkündür (Blase ve Blase, 2004, 222). Mevzuat bilgisi ön şart olmakla birlikte öğretmenlerin toplumca kabul edilen değer sistemine uygun nitelikte olması müdürlerin öncelik verdiği özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu noktada öğretmenlerle ilgili birçok görev ve sorumluluğun altı çizilmekte ve ideal öğretmen nitelikleri müdürlerce dile getirilmektedir.

Sosyal bilimler alanında etik ve ahlak konularını bireysel tercihlere ve ön yargılara indirgeyen dogmatik pozitivizmden, örgüt ve kamu yaşamını ahlaki bir mücadelenin ve insani eylemlerin meşru bir alanı olarak kabul eden anlayışlara doğru bir dönüşümden bahsedilmektedir. Post pozitivizm, post yapısalcılık, post liberalizm veya geleneksel erdemlilik, karakter ve adaletin yeniden kavramsallaştırılması olarak adlandırılan bu dönüşüm, aşırı rasyonaliteye dayanan pozitivizmden açık bir uzaklaşmayı ifade etmektedir. Eğitim alanında bu dönüşümün anlamı eğitim politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında, örgütsel çalışmalarda, program değerlendirmelerinde ve müfredat teorilerinde daha önceden ihmal edilmiş insan faktörüne ve insan doğasındaki ahlaki niteliklere doğru bir eğilimi kapsamaktadır. Fakat kuramsal olarak dile getirilen bu dönüşümün uygulayıcılar için anlaşılır hale getirildiğini söylemek zordur (Greenfield ve Ribbins, 2004, 124).

Problem çözmenin kendisi, etkili bir öğrenme ve bireysel yetenekleri geliştirme yoludur. Problem çözme bir zaman, çaba, enerji ve alıştırma işidir. Bireyin ihtiyaç, amaç, değer, inanç, beceri, alışkanlık ve tutumları ile ilgili olması ve aynı zamanda yaratıcı düşünce ile zekâ, duygu, irade ve eylem gibi unsurları kendinde birleştirmesinden dolayı da çok yönlüdür. Problem çözme süreci cesaret, istek ve kendine güven duygusu ile başlamaktadır. Okul yöneticileri genellikle öğretmenlerde değişime ayak uyduramama, okul yönetimi ve velilerle iletişim eksikliği, mesleki yetersizlikler, tükenmişlik hissi, empati kuramama ve şahsi işlerin öğretmenlik mesleğinden üstün tutulduğu durumların olduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak insanın olduğu her yerde problemlerin olabileceğini belirtilmektedir.

Okul Yönetimiyle İlgili Sorunlar

Okul yönetimiyle ilgili sorunlar temasında, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler, okul içinde karşılaşılan güçlüklerin çözümü ile okulun etkili ve başarılı bir şekilde yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Öğretmenlerle iletişimin ötesinde okula etki eden çevresel ve maddi olanakların okul müdürlerini daha fazla meşgul ettiği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetim söz konusu olduğunda müdürler daha çok sahip oldukları kaynaklar ile okulu hangi düzeyde yönetebilecekleri konusu üzerine yoğunlaşmakta, madde kaynaklarına insan kaynaklarından daha fazla önem vermek veya öncelik tanımak durumunda olduklarını ifade etmektedirler.

Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler *veli ilgisizliği, iletişim eksikliği, yardımcı personelin olmayışı, temizlik, ısınma, öğretmen ve araç-gereç eksikliği, öğretimle ilgili yapılan planlamaların yetersiz olması, okul aile birliklerinin yeteri kadar çalışamaması ve okul bütçelerinin yetersizliği* gibi noktalarda yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte basit sayılabilecek bürokratik engellerin aşılamaması da durumu zorlaştıran diğer etkenler olarak belirtilmektedir. Ayrıca yüzlerce kişinin bulunduğu bir ortamın temizliğine dikkat edilmemesi ve bunun için gereken ödeneğin ayrılmaması sağlık açısından önemli sorunlar arasında sayılmaktadır. Okulların maddi anlamda yalnız bırakıldığı, dar bütçeyle oldukça fazla iş yapmak zorunda oldukları, ilköğretimin parasız ve zorunlu olmasının da

yöneticileri zor durumda bırakan ayrı bir etken olduğu vurgulanmaktadır. Bu konuda M2 ve M5'in görüşleri şöyledir:

> *"Temizlik çok önemli bir sorun, okulumda toplam 210 kişi var, kadrolu tek bir hizmetli yok. Okulun her teneffüs temizlenmesi gerekiyor. İnsan çalıştırıyorsanız bu maddi bir külfettir. Sınıfa teknik destek sağlamak istiyorsunuz ama maddi yetersizlik var. Okul müdürlerinin eğitim-öğretimle ilgili herhangi bir planlaması yok. Çünkü angarya iş yapıyoruz. Sürekli toplantı yapıyoruz, bunun da pek de etkili olduğunu söyleyemem."*
> *"Yapılan değişikliklerin eğitim kökenli insanlar tarafından yapılmayışı teorik ve uygulamada sıkıntı meydana getiriyor."*
> *"Elektrik, su, yakacak giderlerimiz özel idare tarafından karşılanıyor. Bunun yanında ise hizmetli başlı başına bir problem olarak karşımıza çıkıyor."*
> *"Öncelikle okullarımız maddi olarak kaderine terk edilmiştir. Bağış altında topladığımız miktarlar çoğu zaman derdimize derman olmuyor. Benim okulumun 30 öğretmen ve 650 öğrencisi var bütçesi 40.000 TL bunun 20.000 TL'si okulumuzda çalışan dört hizmetli ve onların sigortaları için kullanılıyor. Geriye kalan ise okulun çeşitli ihtiyaçları için kullanılıyor. Sizce 650 kişi ekonomik açıdan nasıl idare edilebilir?"*

Okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları problemler karşısında maddi imkânsızlıktan dolayı bazen çaresiz kaldıkları ve bu durumu hiyerarşik düzen içinde çözmeye çalıştıkları, bunda da istedikleri sonuca ulaşamadıkları anlaşılmaktadır. Müdürlerin çok fazla toplantıya katılmasının da okul yönetimini olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca temizlik, yardımcı personelin azlığı, okul aile birliklerinin aktif hale getirilmesi gibi maddi temele dayanan problemler müdürler tarafından en çok üzerinde durulan problemler olarak görülmektedir.

Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitim finansmanının sağlanmasında birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve grupların sorumluluk üstlenmesi, çevre okul ilişkilerinin geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmenin olanaklı olmadığı ifade edilmektedir (Gümüşeli 2001, 15).

Okul müdürleri okul içinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin olarak *sorunun kaynağına inmek, istişarede bulunmak, görev dağılımı yapmak, iş birliği içinde olmak, tecrübelerden faydalanmak, kişiye göre yönetim sergilemek ve örgüt hiyerarşisini hatırlatmak* gibi yöntemleri denediklerini ifade etmektedirler. Bu konuda M4, M5 ve M1 şöyle demektedir.

> *"Önce sorunu ele alarak iyi tanıyıp tahlilini yapmaya çalışırım sonra kendi yönetim kadememle görüşerek, okul aile birliği üyeleri ile*

istişare ettikten sonra konunun önem sıralamasını yaparım ve sonra ne yapılması gerekiyorsa yaparım. Ayrıca okul kurullarının da konuya müdahil olmasını isterim. Yaptıklarımı karar defterine mutlaka dikta ettiririm yani iş birlikçi bir yönetim anlayışım vardır."
"Okul müdürü kriz yönetimini çok iyi bilmelidir. Tecrübe çok önemli, karşılaşılan sorunlar daha sonraki yıllarda bizi şaşırtmıyor. 650 insan, 650 değişik yönetim şekli gerektiriyor."
"*Her okul yapı itibariyle birbirinden farklıdır. Okulun amaçları ve imkânları farklı olduğu için sorunlar da farklı olacaktır."*

Okullar yapı itibariyle birbirinden farklı olduğu için sorunların da farklı olacağı ifade edilmektedir. Okul müdürleri sorunun iyi anlaşılması için öncelikle sorunun kaynağına inmeye önem verdiklerinin altını çizmektedir. Ayrıca kurulları ve birlikleri aktif hale getirdikleri, kriz yönetimini iyi bildikleri ve kişiye göre yönetim anlayışı sergiledikleri de ifade edilmektedir. Okul müdürleri okulun başarılı bir şekilde yönetilmesi ile ilgili olarak *yapıyı iyi kurmak, iyi bir yönetim ekibi oluşturmak, kararları birlikte almak, samimi davranmak ve sorunları paylaşarak kurum kültürüne sahip çıkmanın* önemli olduğunu belirtmektedir. Bu konuda M2 ve M7 şöyle demektedir.

"Okulu, müdür yönetir anlayışı yanlıştır. "Her şeyi ben bilirim" dediğinizde o kadroyla uyumlu çalışmanız, sosyal bir etkinlikte yemek yemeniz mümkün değil. İnsanların görüşlerine değer vermezseniz onlar da size değer vermez ve kurumu benimsemez, örgüte sahip çıkmaz. Kesinlikle lider olmak gerekir, müdür olmamak gerekir."
"Kurum kültürü iyi olmalıdır. Kurum, çalışanı sahiplenmelidir. Yine sorunları da sahiplenmelidir. Sorunları çözmede samimi ve inandırıcı olmalıdır. Ayrıca felsefi olarak kusurları örten, çözüm üreten, planlama yapan ve sorun varsa kaynağına inen bir tablo çizmelidir. Öz eleştirimizi yapıp takım çalışması içinde olmalıyız. Eksikliklerimizi görüp destek almayı da bilmeliyiz."

Okul yöneticisi bir kültürel lider olarak, okulun en iyi olmasını sağlamak için zaman ve enerjisini gelenekler, grup normları ve okul ortamında paylaşılan değerleri artırmaya harcamalı (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004, 74) ve karşılaşabileceği problemlerin çözümüne yönelik önceden tedbir alabilmelidir. Okulların finansal sorunlarının okul müdürlerinin kendi imkânları ölçüsünde çözmeye çalıştıkları ve finansal problemlerin çözümünde yeterli kaynak bulamadıkları okul müdürleri tarafından belirtilmektedir. Sonuç olarak okulu müdür değil, okulun yönetim kademesindekiler, oluşturulan kurullar ve sorumluluk verilen diğer yönetim ekibi yönetir anlayışının altı çizilerek takım çalışmasının önemi vurgulanmaktadır.

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar ve bunun okul yönetimine yansımaları incelenmektedir. Araştırma bulguları okul müdürlerinin

öğretmenlerle karşılaşılan problemlerin yanında, okul bütçesi, yardımcı personel hizmetleri, eğitim ve öğretim ile çevre gibi birçok konuda sorun yaşadıklarını göstermektedir. Okul müdürleri karşılaştığı sorunlar arasında öncelikli olarak okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sıkıntıları dile getirmektedir. Günümüzdeki yöneticilerin problemleri çözerken bazı durumlarda kişiye ve duruma özel davranmaları önemli kabul edilmektedir. Fakat aynı problemle karşılaşıldığında farklı çözüm önerilerini sergilemeleri kurum kültürünün tutarlı olmasını engellemektedir. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarından dolayı kurum çalışanları arasında üstlerine karşı güven ortamı olmayacağı gibi örgüte bağlılık, iş performansı ve mesleki doyum azalmakta, sonunda problemler kendiliğinden oluşmaya başlamaktadır. Bu açıdan okul müdürlerinin örgüt yönetiminde tutarlı olması zorunludur.

Örgüt yapısı içinde karşılaşılan problemlere yönelik okul yöneticileri tarafından formal ve informal çözüm önerilerinin geliştirildiği ifade edilmektedir. Örgütü meydana getiren öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çevresel faktörler okul yöneticileri tarafından okul kültürüne ve iklimine uygun yönlendirildiğinde sorunların başlamadan bittiği, bahsedilen bu dinamikler arasında olumlu ilişki kurulamadığında ise çatışma önlenememektedir. Okul yöneticileri genellikle sorunun kaynağına inerek önce problem tanımlaması yapmakta ve mevcut problemi istişare içinde çözümlemeyi hedeflerken informal yolları da tercih ettiklerini belirtmektedir. Bazen de formal çözüm yollarına başvurmaktadırlar. Karşılaşılan problemler, kişiye ve kuruma göre farklılık göstereceği için çözüm önerilerinin de farklı olacağı bazı yöneticiler tarafından vurgulanmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirmesi iletişim sürecinde önemli kabul edilmektedir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009, 294). Müdürler, kendi yöneticilik rolleriyle ilgili birçok görev ve sorumluluğu yerine getirme sürecinde bazı engellerle karşılaşmakta, bunun sonucunda ise görevleri istenen düzeyde yerine getirememektedirler. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da yönetimin varlık nedenlerinin başında karar verme ve sorun çözme gelmektedir. Tüm toplumsal kurumlar gibi okullar da sosyal, ekonomik, kültürel, politik, bilimsel ve teknolojik gelişmelerden olumlu ve olumsuz yönde etkilenirler. Okulları bu değişme ve gelişmelere uyarlamak okul yönetiminin görevleri arasındadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar verme ve sorun çözmede gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Çınkır, 2010, 1029). Okul müdürleri uygulamalarında genelde mevzuata uygun davranmakta, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate almakta ve takım çalışmasını desteklemektedirler. Ayrıca, okul içi yapıcı rekabet ortamı yaratmakta, öğretmenleri alınan kararlara kattıkları ifade edilmektedir.

Toplumsal ve ahlaki bir misyonun taşıyıcısı sıfatıyla yöneticiler, yatay ve dikey olarak toplumun bütün kesimlerine karşı sorumluluk duygusunu taşımalıdır. Bir insan olarak öğrencilere karşı sorumludur. Aileleri tarafından en hassas ve korumasız oldukları bir gelişim döneminde okula emanet edilen çocukların kırılgan, savunmasız ve hayallerle dolu olan dünyalarına sahip çıkmak, onları toplumun yararlı bir üyesi olarak yetiştirmek ve gerekli bilgilerle donatmak en önemli sorumluluk alanı olarak gösterilmektedir. Eğitim yöneticisi mesleki, ahlaki ve yasal

açıdan öğretmenlere karşı sorumluluk taşımaktadır. Mesleki açıdan onlarla birlikte mesleki gelişim ortamları oluşturmalı, ahlaki açıdan öğretmenlere güven ve samimiyet içerisinde çalışacakları bir ortam hazırlamalı, yasal açıdan ise onların hak ve hukukuna saygı göstermelidir (Starratt, 2004a). Örgütsel yaklaşım açısından yöneticinin görevi, insanları ve örgütleri verimli ve tatmin edici amaçlar için bir araya getirmektir. Konumu ve sahip olduğu yetkilerden bağımsız olarak okul yöneticisi daha genel olan sosyal düzenin, bir anlamda okul ölçeğine uyarlanması görevini yerine getirmektedir (Fullan, 2004,72). Okul, öğretmen ve yöneticilerin mesleki dayanışma ve güven içerisinde görevlerini yerine getirebilecekleri bir alandır (Barnett ve Fallon, 2007). Bu kapsamda araştırmaya katılan okul müdürlerinin mesleki ve ahlaki sorumluluklardan öte yasal sorumluluklara öncelik verdikleri (Aslanargun, 2009), eldeki olanaklarla yönetim görevini yerine getirmeye çalıştıkları, okul içinde ve dışında insan kaynaklarını yönetme aşamasında görev ve sorumluluklar temelinde yapıyı önemsedikleri ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi bağlamında öğretimsel liderlik davranışlarının ihmal edildiği veya okul müdürlerince bilinmediği ortaya çıkan sonuçlardan anlaşılmaktadır. Okul ikliminin, öğrenmeye ve öğretmeye uygun hale getirilmesi sürecinde önemsenmediği veya diğer yapısal ve donanımsal sorunların gerisinde kaldığı ifade edilmektedir. İletişimsel sorunların temelinde yatan psikolojik ve sosyal unsurların dikkate alınması ve sosyal sermayenin okul yönetimindeki önemi ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

V. KAYNAKLAR

Aslanargun, E. (2009). *Okul Müdürlerinin Yönetimde Başvurdukları Güç Türleri,* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme,* Ankara: Pegem A Yayınları.

Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi, *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 196-208.

Barnett, J. & Fallon, G. (2007). Conflicting Views of School Community: The Dichotomy Between Administrators and Teachers. *International Journal of Education Policy and Leadership 2*(1).

Bayrak, C. ve Terzi, Ç (2004). Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.

Beaty, B.R. (2004). Feeling Like A Leader, The Emotions of Leadership, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 179-207, London: Routledge Falmer.

Begley, P.T. (2004). In Pursuit of Authentic School Leadership Practice, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 15-28, London: Routledge Falmer.

Blase, J. and Blase, J. (2004). The Dark Side of Leadership, Teacher Perspectives of Principal Mistreatment, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 208-262, London: Routledge Falmer.

Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar. 15.Baskı. Ankara: Pegem A.

Cherian, F. ve Daniel, Y. (2008). Principal leadership in new teacher induction: Becoming agents of change. *International Journal of Education Policy and Leadership 3*(2).

Çınkır, S. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri, İlköğretim Online, 9(3), 1027-1036.

Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri Ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 61-80.

Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü, Yüksek Lisans Tezi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 14 (1), 123-135.

Çetin, M. ve Yaman, E. (2004). Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 43-54.

Dönmez, B. ve Sincar, M. (2008). Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ağ Toplumu Ve Eğitim Yöneticileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (24).

Ertürk, S. (1984). *Eğitimde Program Geliştirme*, Beşinci Baskı, Ankara: Meteksan Ltd.

Fullan, M. (2004). Moral Purpose and Change Agentry, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 60-70, London: Routledge Falmer.

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.

Glatter, R. ve Kydd, L. (2003). Best Practice' in Educational Leadership and Management: Can We Identify It and Learn from It? *Educational Management Administration Leadership*, 31(3) 231–243, DOI: 10.1177/0263211X03031003002.

Greenfield, T.B. and Ribbins, P. (2004). Educational Administration As A Humae Science, Conversation Between Thomas Greenfield and Peter Ribbins, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 95-134, London: Routledge Falmer.

Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 28, 531-548.

Hesapçıoğlu, M. (2006). Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu Ve Kalite Güvence Sistemleri, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23, 143-160.

Hodgkinson, C. (2004a). The Triumph of the Will: An Exploration of Certain Fundamental Problematics in Administrative Philisophy, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 29-45, London: Routledge Falmer.

Hodgkinson, C. (2004b). Conclusion: Tomorrow, and Tomorrow, and Tomorrow. A Post Modern Purview, In *Educational Management, Major Themes In*

Education, 1, Edited by H. Tomlinson, 46-59, London: Routledge Falmer.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.* (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Işık, A., Ciltaş, A ve Baş, F. (2010). Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmenlik Mesleği, *Ankara Üniversitesi SBED*, 14(1), 53-62.

Kapusuzoğlu, Ş. (2004). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği Ve Katkısının Değerlendirilmesi, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.

Karacaoğlu, Ö.C. (2008). Öğretmenlerin Yeterlilik Algıları, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 70-79.

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar-Çözümler ve Öneriler, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.

Kuş, E. (2009). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri. 3.Baskı. Ankara: Anı Yayınları.

MEB. (2011). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Önem Vereceğiz, http://www.meb.gov.tr/ haberler/haberayrinti.asp?ID=8949. (Erişim Tarihi, 18.09.2011).

Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.

Pehlivan, K. B. (2005). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma, *İlköğretim-Online*, 4(2), 17-23.

Starratt, R.J. (2004a). *Ethical Leadership,* San Francisco: Jossey-Bass.

Starratt, R.J. (2004b). Building An Ethical School: A Theory For Practice in Educational Leadership, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1,* Edited by H. Tomlinson, 135-150, London: Routledge Falmer.

Şişman, M. (2010). Öğretmen Yeterlilikleri: Modern Bir Söylem ve Retorik, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı,* 10 (3),63–82.

Şişman, M. (2011). Öğretim Liderliği. 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rolleri, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.

Turan, S. (2011). Plato's Concept of Education in "Republic" and Aristotle's Concept of Education in "Politics", *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 31-38.

Willis, J. W. (2007). *Foundation of Qualitative Research:Interpretive and Critical Approach*, USA: Sage.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 7.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.

Problems That Principal Face In School Administration

Introduction

Schools that has no other choice than to be responsive to society and its members should be compatible with the changes in and around. Principal is the agent who plays leading role to manage the changes around, motivate teachers in the school and proactively balance the expectation of the society towards school. Leadership style and perception are the factors to guide principals while administering the schools and competing with enviroment. Leadership, in this repect, is the key that helps to analyse both how principal perceives the members and world and to what extend school as a whole functions within the society (Glatter and Kydd, 2003; Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005; Bursalıoğlu, 2010; Şişman, 2011).

There is an urgent need for educational administrators to have instruction, criteria and standard convenient with modern educational administration practice in the world. Principals should have communicative ability not only with teachers and students in doors but they also have in close contact with parents, non governmental authorities and other environmental factors that influence schools multi dimensionally (Hodgkinson, 2004b).These are key factors for principals to build strong interaction with teachers and all the stakeholders that contribute schools in some respects foster collaboration within schools.

There are several studies investigating the qualifications, effectiveness, behaviors, expectations and job satisfactions of principals in Turkey. History of these studies about effectiveness and behaviors of principals dated back to 1960, since then, hundreds of studies have been carried out. Lectures in universities, research subjects, dissertations and studies in the field of educational administration have greatly focused on the motives of the behaviors and effectiveness of school administrators. It is not still in force the unique and distinguished characteristics of school administration different from industrial management in Turkey, studies have greatly focused on, seminars have been organized and some standards have tried to be built.

Method

The purpose of this study is to define the problems that principals experience and their problem solving behaviors towards teachers. Qualitative research methods of phenomenology and purposive, maximum sampling procedure have been conducted to reveal the principals' perspectives about problems in schools with teachers (Willis, 2007; Kuş, 2009). Descriptive and content analyses have been applied on the revealing data obtained by principals.

Participants

7 principals that were charged different types of elementary and high schools in the town of Akçakoca, in Düzce, participated in study. The participants were determined via maximum diversity sampling, (Yıldırım and Şimşek, 2008)

and by this sampling; title, branch, school types, sex and tenure were taken into consideration in the process of selecting samples.

Data Collection Procedure

Semi-structured, in-depth interviews were conducted with the principals by the author during the academic year 2010–2011. An interview conversation in which the principal was free to express their subjective interpretations and meanings provided with an opportunity to gain an understanding of problems based on communication. The interviews, each lasting approximately half an hour, were conducted in the principals' offices in schools and included open- ended questions to gain the respondent's subjective conceptualizations. Each participant was, by and large, asked the same questions, throughout an interview guide developed by the author to ensure that similar questions were addressed in each interview. The analysis was conducted by author and was validated by structured analysis.

During the interview, in addition, the interviewer took the role of listener and promised the principal full anonymity and confidentiality in not sharing her account with anyone else. To maintain anonymity participants were given pseudonyms. The interviewees were also told that pseudonyms would be used in the transcription and the records would never be revealed unless participants allowed. They were asked for consent of recording while running interview for computer based recording. All records were transcribed then reviewed by the researchers and returned to each principal to correct and confirm transcribed speech.

Data Analysis

Inductive content analysis was used to analyze the data obtained from this study. Two researchers have completed the process of coding, categorizing and thematic analysis independently, then final interpretation have been conducted on categorizes appeared in the study.

Discussions and Interpretations

It was appeared that principals have displayed in some cases similar and different administrative behaviors while tackling with communicative and problem solving conditions. School climate that is essential for effective learning and teaching process have been asserted to be ignored or taken less significance behind the structural and material matters.

To sum up, the implications listed below are to what extend principals visualize teachers in terms of communication and how effective they had been while administering schools. Principals generally considered behaving as an effective leader on some occasions. It is asserted that principals have tended to focus on rules and responsibilities. The research findings revealed that principals have faced with problems related with budgeting, staffing, instruction and environmental factors in addition to communication with teachers in schools. Leadership is the key when tackling with the problems related with communication (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Principals should have the ability of deciding and problem solving (Çınkrı, 2010) and they are also responsible for the stakeholders in

and out of the schools while performing their missions. They also responsible for the teachers morally, legally and socially; professional developments of teachers are significant factors that should be taken into consideration (Starratt, 2004a). The role of the administrators, organizational perspective, is to lead human and materials sources for the sake of satisfying ends. Schools are, then, the places where principals and teacher come together to do their jobs in a manner of professional cooperation and in a sense of confidence (Fullan, 2004; Barnett ve Fallon, 2007). In this context, it was revealed that principals prioritized legitimate power more than professional and moral responsibility (Aslanargun, 2009), they tend to do their jobs within limited scope and structure based administrative style instead of consideration as a result of this study. Furthermore, developing and supporting teachers within the terms of instructional leadership behavior have been either ignored or unknown by principals. It was urgent to pay attention for psychological and sociological factors to contribute communicative behavior and social capital in school administration.