



Okul Müdürlerinin Problem Algılama ve Çözme Süreçlerinde Dikkate Aldıkları Değerler¹

Values that School Principals consider in the Problem Sensing and Solving Processes

Ferudun SEZGİN², Ayşe KAZANCI TINMAZ³, Sezgin TETİK⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik nasıl bir karar verme süreci izlediklerini, problemleri algılama ve çözme sürecinde dikkate aldıkları değerlerin neler olduğunu araştırmaktır. Çalışmada ayrıca, Değer Temelli Uyum Teorisi bağlamında Türk kültürüne özgü bir okul müdürü sınıflamasının yapılması amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseniyle modellenmiştir. Çalışma grubunu Tokat il merkezinde görev yapmakta olan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, okul müdürleri mesleki hayatlarında saygı, adalet, açık iletişim değerlerini ön planda tutmaktadır. Okul müdürlerinin, okulda akademik ve bürokratik çeşitli sorunlar yaşadığı ve bu sorunların çözümünde iletişim kurmaya ve adil yaklaşıma özen gösterdikleri belirlenmiştir. Katılımcıların problem çözümünde öncelikli olarak sistemli ve bilimsel yaklaşımlar kullanmadıkları görülmüştür. Araştırmada, okul müdürlerinin sahip oldukları değerlerin problemleri algılama ve çözme sürecinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu değerler okul içinde insan odaklı bir yaklaşımı, karşılıklı anlayışı, iyi insan ilişkilerini ve olumlu bir okul kültürünü destekleyecek değerlerdir. Çalışmada değer özelliklerine göre Türk kültürüne özgü olarak; iletişimci, etik, yenilikçi ve disiplin temelli olmak üzere dört tip okul müdürü ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Problem çözme, değerler, değer temelli uyum teorisi, okul müdürü

Abstract

The purpose of this study is to investigate how school principals follow a decision-making process in order to solve the problems they face in school management and what values they take into account in this process. In the study, it is aimed to make a school principal classification specific to Turkish culture in the context of "Value-Based Congruence Theory". The research is modeled with the phenomenology pattern, which is one of the qualitative research methods. The study group consists of 13 school principals working in the Tokat city center. The data were collected by a semi-structured interview form developed by the researchers. As a result, school principals prioritize values of respect, justice and open communication in their professional lives. School principals experience various problems both academically and bureaucratically. School principals pay attention to communicate and use a fair approach to solving problems. In the solution of the problem, it was observed that the participants did not use systematic and scientific approaches in the first place. It is concluded that the values of school principals have an impact on the process of perceiving and solving problems. These values are that will support a people-oriented approach, mutual understanding, good human relations, and a positive school culture within the school. In the study, school principals are divided into four types as a communicator, ethical, innovative and disciplined according to their value characteristics in the Turkish context.

Keywords: Problem solving, values, value-based congruence theory, school principle

¹Bu araştırmanın bir kısmı 13-15 Ekim 2016 tarihinde Antalya'da düzenlenen VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

²Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye, <https://orcid.org/0000-0002-7645-264X>

³Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Samsun, Türkiye, <https://orcid.org/0000-0003-4795-3346>

⁴Atatürk Anadolu Lisesi, Tokat, Türkiye, <https://orcid.org/0000-0003-4209-0756>

Atf / Citation: Ferudun, S., Kazancı Tınmaz, A., & Tetik, S. (2020). Okul müdürlerinin problem algılama ve çözme süreçlerinde dikkate aldıkları değerler. *Kastamonu Education Journal*, 28(2), 748-764. doi:10.24106/kefdergi.702838

Extended Abstract

Introduction: In terms of effectiveness and efficiency in school management, problem-solving skills of school principals have become increasingly important. The most important task of school administrators is to comprehend and recognize the problems encountered in organizations and to find new solutions (Üstün and Bozkurt, 2003). School administrators need to have a problemsolving skill developed to find a solution that is suitable for each type of problem (Çalık, Sezgin and Çalık, 2013). In addition to the technical competencies of the school principals, their values are also important; and in the process of school management, importance should be given to the behaviors based on values as much as the importance given to technical and structural competence (Aslanargun, 2012). The value can be defined as a source of the criteria for evaluating and judging the high and positive qualities in a person or the actions or actions of individuals (Demirtaş and Güneş, 2002). Another definition of value is an abstract measure that determines the importance of something; or the social and cultural, economic and scientific values of a nation (TDK, 2015). Organizational aspects of value can be defined as measures that are emergent from ideas, movements, attitudes, and works of a member of the organization (Turan and Aktan, 2005). Values are seen as basic structures that guide people's behavior and have an impact on people's lives (Karakuş, 2014). In terms of school, behaviors and decisions taken by teachers and administrators in school are affected by the values of individuals (Sezgin, 2006). Law, Walker, and Dimmock (2003) reported that the values of the managers were one of the important factors affecting the problem-solving process. It was revealed that the values of the school principals, the way he perceived and managed the problems were related to the outcomes of the problem and that this relationship would be strengthened or weakened according to the characteristics of the values or personal and organizational characteristics. The study was carried out on the basis of value-based congruence theory, which set out the values that enabled school principals to perceive situations and determined decision-making or problem-solving methods. The purpose of this study is to investigate how school principals follow a decision-making process in order to solve the problems they face in school management and what values they take into account in this process. Also, it is aimed to make a school principal classification specific to Turkish culture in the context of "Value-Based Congruence Theory".

Research Method: The research is modeled with the phenomenology pattern, which is one of the qualitative research methods. The study group consists of 13 school principals working in the Tokat city center according to maximum variation sampling. The data were collected by a semi-structured interview form developed by the researchers. The data were analyzed using descriptive analysis technique.

Findings: It was found that school principals prioritize values of respect, justice, and communication in their professional lives. School principals speak of the problems both academically and bureaucratically. They have focused on individual problems such as teachers and parents as the source of academic problems. Regarding academic problems, they frequently expressed teachers' academic inadequacies and inability to renew themselves. In relation to the bureaucratic problems faced by school principals, the fact that the authorities are limited has been expressed by almost all school principals. According to another finding of the research, respect has come to the fore in the opinions of school principals about the effects of their values on their perceptions about the nature of the problems they face. It has been stated that individuals' respect for themselves, others and their jobs are effective in solving problems. It is stated that the value of communication is the basis of the problems. In addition, it was stated by the school principals that the value of trust is effective in solving problems, values based on justice are key in solving problems, and love and tolerance prevents the occurrence of problems. School principals stated that they paid attention to using communication and a fair approach in the problem-solving process and also use their legal powers when necessary. In the solution of the problem, it was observed that the participants did not use systematic and scientific approaches in the first place. According to another conclusion reached in the research, the biggest criterion that school principals have problem-solving process has emerged as the feedback they received from stakeholders. In the problem-solving process, gaining experience is one of the individual outputs expected by school principals. Accordingly, it can be said that school principals care to use their experiences gained from the problems they have experienced, to prevent new problems from occurring or to solve problems. The organizational outputs that school principals expect that the individuals involved in the problem can learn from this process, protect the peace of the organization, get positive feedback from the stakeholders, make the organization more effective, contribute to the solution of the stakeholders and develop communication channels. Finally, in this study, school principals are divided into four types as a communicator, ethical, innovative and disciplined according to their value characteristics in the Turkish context.

Conclusion and Suggestions: In the study, four principal types created on the set of core values for Turkey was revealed. School principals are divided into four types as a communicator, ethical, innovative and disciplined according to their value characteristics. Considering the results in general, it can be said that the values adopted by school principals are compatible with problem perception and solving processes. It was understood that school principals were influenced by their values in problem-solving processes and decision-making processes and decided on the effect of their dominant values. One of the suggestions that can be taken as a result of the study is to determine the strengths and weaknesses of these values by making in-depth researches about the values used by the school principals in the decision making and problem-solving process. Furthermore, after the application of problem-solving processes, studies can be done to enable school principals to make better evaluations about the solution process and to develop more effective solutions. Research can also be carried out with a mixed-method on the mutual effects of the values of teachers and school principals and the positive aspects of this interaction for the organization.

1. Giriş

Okul yönetiminde etkililik ve verimlilik açısından okul müdürlerinin problem çözme becerileri giderek daha fazla önemli görülmeye başlamıştır. Araştırmalar okul müdürlerinin okulda eğitim, öğretim ve yönetim süreçleri bağlamında pek çok problemle karşılaştığını göstermektedir. Okul müdürlerinin karşılaştığı problemler önem sırasına göre mali problemler, öğrenci ailelerinin ilgisizliği ve araç gereç yetersizliği şeklinde sıralanabilmektedir (Semerci ve Çelik, 2002). Okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimi, okul dışı kaynaklı konuların yönetimi, personel hizmetleri ve öğrenci hizmetlerine ilişkin sorunlar da okul müdürlerinin yaşadığı sorunlar arasında yer almaktadır (Çinkir, 2010). Bu sorunlara benzer olarak okul müdürlerinin; öğretmen, okul bütçesi, yardımcı personel hizmetleri, eğitim ve öğretim, çevre kaynaklı (Aslanargun ve Bozkurt, 2012) ve fiziki eksiklikler, bütçe sorunları, velilerin ilgisiz davranmaları, personel özlük haklarındaki yetersizliklerin öğretmenlerin çalışma verimini olumsuz etkilemesi gibi sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014). Okulda mesleki bakımdan temel sorun alanlarının araştırıldığı bir çalışmada da okul müdürleri ve öğretmenler; okulların fiziki durumları, donanımları ve finansmanı, veli ve sosyal çevre kaynaklı sorunlar olduğunu belirtmişlerdir (Ekinci, 2010). Bu çalışmalarda ortaya konulan bulgular dikkate alındığında okul müdürlerinin okul hayatında akademik ve bürokratik açıdan çeşitli problemler ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Belirtilen bu veya benzeri problemlerin etkili bir şekilde çözümü için en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir. Çünkü yöneticiler gerek konumu gerek donanımı nedeni ile bir örgütte önemli kararlar vermesi beklenen kişidir (Drucker, 1992).

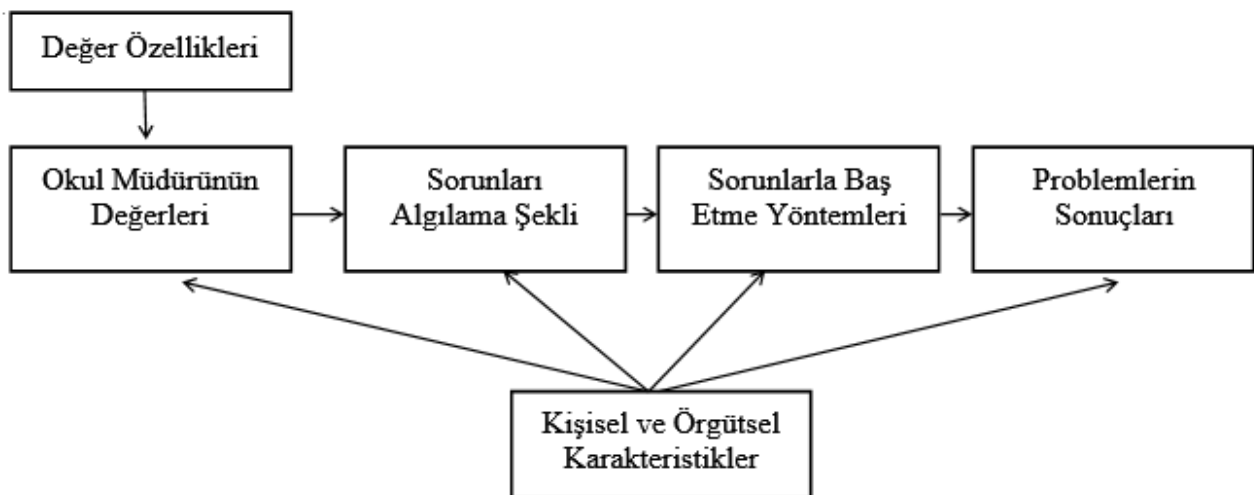
Okul müdürleri hizmet verdikleri ve aldıkları çeşitli kesimler arasında sorun çözme sürecinde denge rolü sağlamaktadırlar (Yıldırım, 2011). Okul yöneticilerinin en önemli görevi, örgütlerde karşılaşılan problemleri kavramak, tanımak ve yeni çözüm önerileri bulmaktır (Üstün ve Bozkurt, 2003). Problem çözme becerisi, yöneticiliğin mihenk taşı olup problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır (Güçlü, 2003). Okul yöneticilerinin her problemin türüne uygun bir çözüm bulup uygulaması için problem çözme becerilerinin gelişmiş olması gerekir (Çalık, Sezgin ve Çalık, 2013). Literatürde okul yöneticilerinin problem çözme becerisi ile ilgili çeşitli araştırma sonuçları incelendiğinde bazı çalışmalarda yöneticilerin problem çözme becerisinin yüksek olduğu görülmüştür (Akça ve Yaman, 2009; Bozkulak, 2010; Buluç, Sulak ve Serin, 2011; Güçlü, 2003; Kurt, 2009; Yerli, 2009). Bununla birlikte ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerilerinin düşük olduğu (Üstün ve Bozkurt, 2003), okul yöneticilerinin problem çözme becerileri konusunda kendilerini yetersiz olarak algıladıkları yönünde ulaşılan sonuçlara da rastlanmaktadır (Ada, Dilekmen, Alver, Seçer, 2010). Okul yöneticilerinin düşünme stilleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin bazı konularda yeterli olmadığı belirlenmiştir (Ağcayazı Altuntaş, 2008). Araştırmada, Heppner ve Petersen (1982) tarafından geliştirilen ve problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma kaçınma ve kişisel kontrol boyutlarından oluşan envanter kullanılmıştır. Çalışmada, okul yöneticilerinin problem çözme yeteneğine güven boyutundaki beceri düzeylerinin yüksek bulunmasına rağmen yaklaşma kaçınma ve kişisel kontrol boyutlarına ait problem çözme becerilerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buluç ve diğerlerinin (2011) araştırmasında da problem çözme becerisinin kişisel kontrol boyutunun diğer iki boyuta göre nispeten daha düşük kaldığı görülmekte olup bu sonuç araştırmacılar tarafından yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin çözümlerinde duygularını yeterince kontrol edemeyip duygularının etkisi altında kaldıklarının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Duygular gibi bireylerin inançları ve değerlerinin de problem çözme ve karar verme süreçlerinde etkili olduğu söylenebilir. Çünkü tutum, davranış ve algıların temelinde değerler yer alır ve değerler bireyleri etkileyen ve harekete geçiren etmenler hakkında bilgi verebilir (Robbins ve Judge, 2013).

Okulda kararların ne kadar rasyonel bir şekilde alınacağı farklı değişkenlerle birlikte yöneticinin değerlerine bağlıdır (Turan ve Aktan, 2005). Okulda öğretmenler ve yöneticiler tarafından alınan kararlarda ve okul üyelerinin davranışlarında benimsenen değerlerin etkisi bulunmaktadır (Sezgin, 2006). Okul yöneticileri, okulda geçirdikleri bir günde zihinsel kapasitelerinin önemli bir kısmını, verecekleri kararlara harcamaktadırlar ve bu kararları da kendi temel değerlerinin ve inançlarının etkisiyle vermektedirler (Larsen ve Hunter, 2013). Dolayısıyla problem çözme sürecinde bireylerin izledikleri yöntemlerin sahip oldukları değerlerden bağımsız olamayacağı söylenebilir.

Değer; “bir kimsede olan yüksek ve olumlu nitelikler, işgörenlerin yaptıkları veya yapacakları eylemleri değerlendirilmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı” (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 32); “bir şeyin önemini belirleyen soyut ölçü veya bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünüdür” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Örgütsel açıdan değer, örgüt üyelerinin fikirleri, hareketleri, tutumları ve yaptıkları çalışmalarda ortaya çıkan ölçütlerdir (Turan ve Aktan, 2005). Değerler insanların davranışlarına yön veren temel yapılar olarak görülmekte ve insanların hayatlarına etkileri bulunmaktadır (Karakuş, 2014).

Okul kültürünün temel öğelerinden biri olan değerler (Yılmaz, 2018), insanların davranışlarını ve tercihlerini belirlemede olup eğitim yönetimi açısından önemli bir yer tutmaktadır (Turan ve Aktan, 2005). Değerlerin eğitim yoluyla sürekliliğinin sağlanması ve yenilerinin yaratılması hedeflenir (Yaylacı ve Beldağı, 2015). Değerlerin üretildiği ve değerler üzerine inşa edilmiş kurumlar olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal değerlerle sıkı bir şekilde ilişkili olması nedeniyle okulların yönetiminde değerlerin etkisi üzerinde düşünülmelidir (Karakuş, 2014). Okulun, etik değerlerin öğrencilere kazandırılması gibi önemli toplumsal ve sosyal işlevleri bulunmaktadır (Sezgin ve Tınmaz, 2017). Bu bağlamda okul müdürlerinin teknik yeterliklerinin yanı sıra değerlerinin de önemli olduğu, okul yönetimi sürecinde teknik ve yapısal yeterliliğe verilen önem kadar değerlere dayalı davranışlara da önem verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Aslanargun, 2012).

Okul müdürlerinin sahip oldukları değerlerin problem çözme süreçlerini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu Law, Walker ve Dimmock (2003) tarafından yapılan çalışmada da ortaya konulmuştur. Bu çalışmada yazarlar okul müdürünün sahip olduğu değerlerin, problemleri algılama ve yönetme tarzının ve problemin çıktılarının ilişkili olduğunu ortaya koymuş ve bu ilişkinin sahip olunan değerlerin özelliklerine veya kişisel ve örgütsel karakteristiklere göre güçleneceği veya zayıflayacağını ifade etmişlerdir. Çalışma okul müdürlerinin durumları algılamalarını sağlayan değerleri ortaya koyan ve karar verme veya problem çözme yöntemlerini belirleyen iki farklı çalışmadan ortaya çıkarılan "değer temelli uyum teorisi" (Value-based congruence theory) temel alınarak yapılmıştır. Buna göre değerler okul müdürlerinin oluşan durumları tahlil etmesinde güçlü bir filtre veya motivasyon kaynağı olarak görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin sahip oldukları değerlerin özellikleri, problemleri algılama şekilleri, çözüm yöntemleri ve beklentilerinin ilişkileri Şekil 1'de gösterilmektedir. Uyum teorisi denmesinin nedeni araştırma sonucunda okul müdürlerinin farklı değerlere yöneldiklerinde problemleri algılama tarzlarının ve yönetim stratejilerinin baskın olan değerleriyle eşleşmesidir. Araştırmaya göre değerler ile problem çözme arasındaki ilişkinin altı temel değer özelliği tarafından yönetildiği düşünülmektedir. Bu altı değer özelliği; açıklık, özveri, tutarlılık, çok yönlülük, genişlik ve odaklamadır. Ayrıca çalışmada okul müdürlerinin sahip olduğu değerler de sınıflandırılmış ve ilişki, reform, yetkilendirme, istemci odaklı ve makullük olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Problemlerin algılanmasına ilişkin bölümde ise baskın olan değerlere aldırılmaksızın en çok gözlenen ve en kötü problem olarak görülen sorunlar çalışan kaynaklı problemler olarak tanımlanmıştır. Araştırmada okul içerisinden kaynaklanan problemler okul dışı kaynaklı problemlerden daha önemli olarak tanımlanmıştır. Okul müdürlerinin sahip oldukları değerlerin problemlerin çözümünün zorluğunu algılamada etkili olduğu çalışmada ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin problemi yönetme tarzı ise beş farklı çerçevede ele alınmıştır; örgütsel, ilişki, mikropolitik, kültürel ve dini. Bu çerçeveler okul müdürünün var olan durumu ele alış biçimini belirlemektedir. Problemin çıktıları da bireysel ve örgütsel seviyede olumlu ve olumsuz olarak tanımlanabilmektedir. Araştırmanın sonucu olarak okul müdürlerinin değerleri ile problemleri tanımlama ve çözüm yolları ve çıktıları arasındaki ilişkiye göre beş farklı sınıflandırma yapılmıştır. Bu beş tip; barış yanlıları, yenilikçi mentorlar, düşünür mentorlar, faydacılar ve seçmecilerdir (Law vd., 2003).



Şekil 1. Okul Müdürünün Değerleri ile Problem Çözme Yöntemi İlişkisi (Law vd., 2003)

İlgili alanyazında görüldüğü üzere okul müdürleri mesleki uygulamalarında farklı problemlerle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte okul yönetiminde, benimsenen değerlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu değerlerin problem çözme ve karar alma süreçlerine etkisi araştırmanın genel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik nasıl bir karar verme süreci izledikleri; bu süreçte dikkate aldıkları değerlerin neler olduğunu araştırmak ve okul müdürlerini, Değer Temelli Uyum Teorisi

temelinde benimsedikleri değerler çerçevesinde problem çözme biçimlerine göre sınıflandırmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- Okul müdürlerinin, benimsedikleri ve mesleki yaşamlarında öncelik verdikleri değerlere yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin karşılaştıkları akademik ve bürokratik problemlere yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürünün sahip olduğu değerlerin karşılaştıkları problemlerin doğası ile ilişkisine yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin problemlerle başa çıkmada kullandıkları yöntemler nelerdir?
- Okul müdürlerinin problem çözme sürecinin yönetimine ilişkin etkililik ölçütleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin problem çözme sürecinde bekledikleri bireysel ve örgütsel çıktılar nelerdir?
- Okul müdürlerinin yaşanan problemlere yönelik uygulama ve çözümlerinin sonuçlarına ilişkin algıları nelerdir?
- Okul müdürleri problem çözme sürecinde benimsedikleri değerler çerçevesinde nasıl sınıflandırılmaktadır?

2. Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma yöntemi, belli bir olguya ilişkin bireylerin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi ve bu olguya ilişkin örüntülerin gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması amacıyla yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim, nitel araştırma yöntemlerinin önemli yaklaşımlarından birisi olmakla birlikte bir olgunun bireyler tarafından nasıl görüldüğünün ortaya konulmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bu desende yapılan araştırmalarda varlığından haberdar olunan fakat detaylı bir şekilde bilgi sahibi olunmayan olguların açıklanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da okul yöneticilerinin mesleki hayatlarında benimsedikleri değerler ve bu değerlerin problem çözme süreçlerine etkisinin anlaşılabilmesi için olgubilim deseninin uygun olduğu söylenebilir.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını belirlerken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme yöntemi tercih edilmiştir. Maksimum çeşitleme yönteminde, araştırmaya katılacak kişilerin belirlenen özelliklere göre çeşitliliğinin maksimum derecede yansıtılması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da okul yöneticilerinin problem çözme sürecinde benimsedikleri değerler araştırıldığından, yöneticilerin çalıştıkları okulların çeşitliliği önem taşımaktadır. Bu amaçla Tokat il merkezinde 2016-2017 öğretim yılı güz dönemi başında okul büyüklükleri ve okul düzeyleri dikkate alınarak seçilen beş ilkokul, dört ortaokul ve dört lisenin okul müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Okul müdürlerinin biri kadın, 12'si erkek olup kıdemleri iki ile 31 yıl aralığında değişmektedir.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu çerçevede ilgili alanyazın incelenmiş ve araştırmacılar tarafından bir görüşme formu oluşturulmuş, bu sayede kapsam geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Eğitim yönetimi alanında üç uzman görüşüne sunulan görüşme formunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra Türkçe alanında uzman iki kişinin incelemesine sunulmuştur. Sekiz soruluk görüşme formu, örneklem dışından iki okul müdürüne uygulanmış ve yapılan düzenlemeler sonucunda son haline getirilmiştir. Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni alındıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Ses kaydına izin veren katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık olarak 25-30 dakika sürmüştür. Ayrıca görüşmeler sırasında not tutulmuştur. Ses kaydı alınmasını istemeyen dört katılımcı ile yapılan görüşmelerde tutulan notlar düzenlenerek katılımcılardan teyit etmeleri istenmiştir.

Veri Analizi

Verilerin analiz sürecinde nitel araştırmalarda kullanılan veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz yapılırken araştırma sorularına göre belirlenen temalara göre veriler yorumlanmaktadır. Betimsel analiz çerçeve oluşturma, verileri çözümleme, bulguları tanımlama ve bulguları yorumlama olmak üzere dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada toplanan veriler ayrı ayrı Word dosyaları şeklinde düzenlenmiştir. Veriler her bir araştırma sorusu için ayrı ayrı Excel programı yardımı ile çözümlenmiş, katılımcı görüşleri ortaya çıkarılmış ve frekanslar belirlenmiştir. Bulgular sunulurken tabloda belirlenen temalar ve frekanslara yer verilmiştir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için bazı ölçütler dikkate alınmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılabilecek geçerlik stratejileri arasında araştırmacı çeşitlemesi, doğrudan alıntı, yansıtıcı düşünme gibi yöntemler yer almaktadır (Christensen vd., 2015). Araştırmacılar verileri ayrı ayrı incelemiş ve ardından elde ettikleri sonuçları birleştirerek geçerliliği arttırmaya

çalışmışlardır. Ayrıca okul müdürlerinin görüşlerini daha net bir şekilde ortaya koyabilmek ve çalışmanın onaylanabilirliğini sağlamak için okul müdürlerinin cevaplarından doğrudan alıntılar yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında araştırmanın amacı, yöntemi ve görüşme süreci ile ilgili bilgiler katılımcılara açıklanmıştır. Araştırmacılar yansıtıcı düşünce gereği analiz aşamasında çalışmayı etkileyebilecek olası önyargılarının etkilerini azaltmaya çalışmışlardır. Araştırma etiği açısından ilkökul müdürleri İM1-5, ortaokul müdürleri OM1-4, lise müdürleri ise LM1-4 şeklinde kodlanmıştır. Güvenirliğin hesaplanması için Miles ve Huberman (2015) tarafından ortaya konulan uyuşum yüzdesi kullanılmış ve araştırmacılar tarafından ayrı ayrı çözümlenen kodlar arasında uyum değeri %89 olarak bulunmuştur.

3. Bulgular

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sırayla yer almıştır.

Okul Müdürlerinin Benimsedikleri ve Mesleki Yaşamlarında Öncelik Verdikleri Değerler

Okul müdürlerinin benimsedikleri ve mesleki yaşamlarında öncelik verdiklerini ifade ettikleri değerler Tablo 1’de sunulmuştur. Okul müdürleri tarafından en çok dile getirilen değerler saygı (7), adalet (7) ve açık iletişim (7) olmuştur. Sevgi (6), milli ve ahlaki değerler (5), güven (5), insana değer verme (5), hoşgörü (4), dürüstlük ve doğruluk (4), değişime açıklık (4), empati (3) gibi değerler de okul müdürlerinin günlük hayatlarında kullandıkları değerler arasındadır. Bu değerlere ek olarak okul müdürlerinin benimsedikleri değerler; tutumluluk, özsaygı ve yardımseverlik (2) olarak ifade edilmiştir. Ayrıca samimiyet, çok yönlülük, disiplin, sabır, iş birliği değerleri de ortaya çıkan diğer değerler olup birer katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Benimsedikleri ve Mesleki Yaşamlarında Öncelik Verdikleri Değerlere Yönelik Ulaşılan Bulgular

Değer	Okul müdürü	n
Saygı	İM1, İM2, İM4, OM1, OM2, LM1, LM2	7
Adalet	İM1, İM2, İM4, OM3, OM4, LM2, LM3	7
Açık iletişim	İM3, İM4, İM5, OM1, OM2, LM2, LM4	7
Sevgi	İM1, İM4, OM1, OM2, LM1, LM2	6
Milli ve ahlaki değerler	İM2, İM4, OM3, LM1, LM4	5
Güven	İM1, İM3, İM4, OM2, LM2	5
İnsana değer	İM2, İM3, İM5, OM1, LM2	5
Hoşgörü	İM2, İM4, OM2, LM1	4
Dürüstlük, doğruluk	İM4, OM3, İM3, LM2	4
Değişime açıklık	İM3, OM2, OM4, LM2	4
Empati	İM1, İM3, LM2	3
Tutumluluk	OM4, LM1	2
Özdeğer-Özsaygı	İM1, LM1	2
Yardımseverlik	İM4, LM4	2
Diğer (Samimiyet, sabır vs.)	-	-

Okul müdürlerinin benimsedikleri değerlerle ilgili olarak görüşme yapılan okul müdürlerinden bazıları; *“Toplumdaki değerler benim içinde geçerlidir. Toplumdan ayrı düşündüğüm bir şey yok. Saygı, sevgi, hoşgörü, vatan millet sevgisi, ahlaki değerler, işine saygı göstermek bütün bu değerlerin sonucudur...”* (LM1), *“Benimsediğim en önemli değer karşıdakinin insan olduğudur. İnsana ne layık görülüyorsa eğitim öğretim açısından her şeyin hazır olması her şeyin sunulması taraftarıyım. Kayıt yaparken de bütün öğrencilerime söylüyorum, bu kapı hiçbir zaman kapalı kalmayacak size. En küçük sıkıntıda dahi gelin, oturalım, konuşalım derdimizi çözelim mantığını ben yol edindim. Açıklık, güven, doğruluk, dürüstlük benim için önemli değerler.”* (LM2), *“En önemli değer insana değer vermek. İnsan dediğimiz zaman bu okul çalışanı olur, öğrenci olur, öğrenci velisi olur veya bize dışardan misafirlik için gelen insanlar olur, bunlara değer veriyoruz. İnsana değer verme yönünden saygıdır mesela bu değer.”* (OM1), *“Tek bir değer değil birden fazla değer kullanılıyor aslında. Herkeste aynı değeri kullanamıyorsun. Kimi var hoşgörü üzerine etkin, hoşgöründen anlıyor. Bazıları da resmiyetten anlıyor. Resmiyeti kullanmadıkça bu gücü kullanmadıkça sonuç alamıyorsun.”* (OM2) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Akademik ve Bürokratik Problemler

Okul müdürlerinin karşılaştıkları akademik ve bürokratik problemlere yönelik okul müdürü görüşleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Okul müdürleri; öğretmenlerin akademik açıdan yetersiz olduklarını (8) ve kendilerini yenilemediklerini (8) düşünmekte ve karşılaştıkları akademik problemlerin başında öğretmen kaynaklı bu sorunların olduğunu ifade

etmişlerdir. Veli kaynaklı sorunlar (8) da katılımcıların çoğunluğu tarafından dile getirilmiştir. Eğitim sisteminin sadece başarı odaklı olması (5) ve eğitim sisteminde süreklilik olmaması (5) okul müdürlerinin yaşadığı problemler arasındadır. Bunların yanında okul müdürleri; okul çevresinin olumsuz etkilerinin (3), öğrencilerin davranış sorunlarının (3), öğretim programı kaynaklı sorunların (2) varlığından söz etmişlerdir. Akademik problemlerle ilgili olarak okul müdürlerinden İM2, “*Öğretmen olarak bizim de kendimizi yenilememiz, geliştirmemiz, gayret içerisinde olmamız gerekir. Öğrencide eğitim ailede başlar ama ondan sonraki yerde okuldur, öğretmenlerdir. Kendilerini bu noktada yenilemeleri, geliştirmeleri lazım...*”; LM1, “*Öğretmenlerin akademik yetersizlikleri. Öğretmen diploması almış ama üstüne taş koymamış. Öğretmenin gelişime ve değişime kapalı olması sonucu oluşan sorunlar.*” ve OM1, “*... Biz Türkiye olarak nitelikli yeterli öğretmen yetiştiremiyoruz gibi geliyor... Öğretmenlerimizin nitelik sorunu var bariz olarak...*” ifadelerinde öğretmenlerden kaynaklı sorunlara değinmişlerdir. LM4, “*Başarılı bir hayatın akademik başarı ile sınırlı tutulduğu eğitim sistemi temel problem. Bu yanlış aileler, eğitimciler ve çocuk üzerinde ciddi bir stres oluşturuyor. Oysa çocuğun zihin yapısı biyolojik vaziyeti ve sosyalitesinin iyice değerlendirilip doğru yönlendirme ve güdülemenin yapıldığı bir sisteme ihtiyacımız var.*” şeklinde ifade ettiği görüşünde eğitim sisteminin sadece başarıya odaklı olmasını önemli bir sorun olarak belirtmiştir. İM1, “*Veli kaynaklı sorunlar çok fazla. Veli okulun ana amacını bilmiyor. Farklı beklentileri var, anlaşmak sorun, iletişim sorunu genellikle teknoloji kaynaklı oluyor, teknolojiye rağmen iletişim kuramıyoruz.*”, OM1 “*Öğrencilerdeki akademik yetersizlik konusunda çevresel şartlar bizi çok etkiliyor. Aile çok etkiliyor...*” ve OM2, “*Akademik başarıyı yükseltmek için üçlü sacayağı nedir, okul çevre ve aile. Bunlardan birisi eksik olduğu zaman sınavının sonucunda eksiklikler oluyor. Çevrede ve velilerde sorunlarımız var...*” ise velilerle ilgili yaşadıkları sorunları bu kapsamda ele almışlardır.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Akademik ve Bürokratik Problemlere Yönelik Görüşleri

	Problemler	Okul müdürü	n
Akademik	Öğretmenlerin kendilerini yenilememeleri (Yeniliğe açık olmama, okumama)	İM2, İM3, İM4, İM5, OM1, OM4, LM1, LM3	8
	Öğretmenlerin akademik yetersizlikleri	İM2, İM4, OM1, OM3, OM4, LM1, LM3, LM4	8
	Veli kaynaklı sorunlar (İlgisizlik, iletişim kuramama, akademik beklenti)	İM1, İM5, OM1, OM2, OM3, OM4, LM3, LM4	8
	Eğitim sisteminin akademik başarı odaklı yapısı	OM1, OM3, OM4, LM2, LM4	5
	Eğitim sisteminde süreklilik olmaması	İM3, İM4, OM3, OM4, LM2	5
	Okul çevresinin etkileri	İM5, OM1, OM2	3
	Öğrenci davranış sorunları	OM3, LM2, LM3	3
	Öğretim programının sorunları	İM2, OM3	2
Bürokratik	Yetkilerin kısıtlı olması	İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, OM1, OM3, OM4, LM1, LM2, LM4	11
	Personel kaynaklı sorunlar	İM1, İM2, İM3, İM5, OM3, OM4, LM2	7
	Ödenek yetersizliği	İM1, İM2, İM3, İM5, OM1, OM4	6
	Malzeme-donanım eksikliği	İM1, İM3, İM4, OM1, LM1	5
	Yönetim kademeleri arasındaki eşgüdüm ve iletişim sorunları	İM1, İM5, OM1, LM2, LM4	5
	Eğitim öğretim dışı işlerin fazla olması	İM2, OM3, OM4, LM1, LM2	5
	Yazışmaların uzun sürmesi	İM1, İM3, İM5, OM1	4
	Üst yönetimden gelen görev dışı istekler	İM3, OM3, OM4	3
	Bürokrasinin yönetim süreçlerinde paydaş almamaları	OM3, LM2, LM4	3
	Adil olmayan görev dağılımları	İM1, İM3, LM2	3
	Okul müdürünün seçimi, görev süresi	OM3, LM2, LM4	3
	Bürokrasinin eğitimden önemli görünmesi	OM4, LM3	2

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin karşılaştıkları bürokratik problemler arasında öncelikle yetkilerin kısıtlı olmasına (11) vurgu yapılmıştır. Ardından personel kaynaklı sorunlar (7), ödenek yetersizlikleri (6), malzeme ve donanım eksikleri (5), yönetim kademeleri arasındaki eşgüdüm ve iletişim sorunları (5), eğitim öğretim dışı iş yükünün fazla olması (5) sorunları dile getirilmiştir. Bazı okul müdürleri de yazışmaların uzun sürmesi (4), üst yönetimden gelen görev dışı istekler (3), bürokrasinin yönetim süreçlerinde paydaş almaması (3), adil olmayan görev dağılımları (3), okul müdürünün seçimi ve görev süresi (3), bürokrasinin eğitimden önemli görünmesi (2) gibi problemler olduğunu düşünmektedir. Okul müdürlerinden bir kısmının bu kapsamda yer alan görüşleri aşağıdadır:

“Çocukları geziye götürürken bile izin süreçleri sorun oluyor. Yazışmalar uzun sürüyor. Daha esnek olunabilir. Okulda zorunlu olarak bulunması gereken malzeme ve donanımlar var ama maddi destek yok... Bürokrasi de vermeden almak istiyor. Herkes bir üst amirine şirin görünmek istiyor. Personel sorunları var, gereksiz personeller var. Yapacak işi olmayan insan olduğu için fazlalıktan işin yapılmasını herkes birbirinden bekliyor. ...” İM1

“... Milli eğitimde sabah kalkıyorsun başka bir yönetmelik, üç gün sonra bakıyorsun başka bir değişmiş yönetmelik.” OM3

“Okul müdürlüğü akademik yönetimden çok fiziki sorunlarla uğraşiyor. Okul müdürlerinin görevleri fiziki yapıdan ayrıştırılmalı. Okuldaki fiziki sorunlarla uğraşacak birisi olmalı. Fiziki sorunlarla ilgilenmekten akademik sorunlara bakacak zaman bulamıyoruz...” LM1

“Veli geliyor mesela, sınıf değiştirmişiz gerekli nedenlerden dolayı, milli eğitimden arıyorlar, bu öğrencinin sınıfını eski haline getirin diye. Bunu bana sormuyor veya okul müdürünün kararı doğrudur demiyor. Benim adamım var dediğimiz sürece bu sorunları yaşarız. Diyelim ki ben bu baskılara uymadım, dediklerini yapmadım, iki gün sonra görevlendirme bitince sen bizim dediğimizi yapmadın deyip benimle çalışmayacaklar...” LM2

“Merkezi idarenin yetkilerini yerele devrinin yapılmaması... Okul idarecilerinin görev süreleri, seçim süreçleri nedeniyle gelecek yıllardaki pozisyonu üzerine endişe duyuluyor.” LM4

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Değerlerle Problemlerin Doğasına İlişkin Algılarının İlişkisi

Okul müdürlerinin sahip oldukları değerler ile yaşadıkları problemlerinin doğasına ilişkin algıları arasındaki ilişkiye yönelik görüşleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Benimsenen Değerlerin Problemlerin Doğası ile İlişisine Yönelik Okul Müdürü Görüşleri

Kod	Okul müdürü	n
Saygı (kendine, başkasına, mesleğine) problemleri önlediği gibi çözümü de kolaylaştırır.	İM1, İM2, İM4, OM1, OM2, LM1, LM2, LM4	8
İletişim, problemlerin temelini belirler.	İM3, İM4, İM5, OM1, OM2, LM2, LM4	7
Güven duygusu sorunların çözümüne yardımcı olur.	İM1, İM2, İM3, İM4, LM2, İM3, OM2	7
Adalet temelli değerler sorunların çözümünde anahtardır.	İM1, İM2, İM4, OM3, OM4, LM2	6
Sevgi ve hoşgörü problemlerin oluşmasını önler.	İM1, İM2, İM4, İM5, OM2, LM1	6
Yeni fikirlere açık olma problem çözümünü kolaylaştırır.	İM3, OM2, OM4, LM2	4
Problemin çözümü için değerler değiştirilmez.	OM3, OM4, LM4	3
Bireyler başkasından bekledikleri değerleri önce kendisi benimsemelidir.	İM2, OM3	2
Bencillik problemlerin temelini oluşturur.	LM1	1
Sabır, problem çözmede çok önemlidir.	OM3	1

Tablo 3'te görüldüğü üzere okul müdürleri sahip olunan değerlerin yaşanılan problemlerin doğasını algılamaya yönelik; saygı değerinin problemlerin oluşmasını önlediğini ve aynı zamanda problem çözümü için gerekli olduğunu (8), iletişimin problemlerin temelini belirlediğini (7), güven duygusunun problemlerin çözümünde etkili olduğunu (7), adalet temelli değerlerin sorunların çözümünde anahtar olduğunu (6), sevgi ve hoşgörünün problemlerin oluşmasını önlediğini (6) ifade etmişlerdir. Ayrıca görüşmelerde okul müdürleri; yeni fikirlere açık olmanın problem çözümünü kolaylaştırdığı (4), problemi çözmek için sahip olunan değerlerin değiştirilmemesi gerektiği (3), bireylerin karşı taraftan bekledikleri değerlere öncelikle kendilerinin sahip olması gerektiği (2), bencilliğin problemlerin temelini oluşturduğu (1), problem çözüm sürecinde sabrın çok önemli olduğu (1) yönünde görüş belirtmişlerdir. Görüşme yapılan okul müdürlerinden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Güvenli yetiştiysen topluma, samimi bir şekilde, ailede ve çevrede bir güven ortamı varsa, o değerlere göre hareket ediyorsun. O değerlerle de problemleri tanımlayıp çözüyorsun... İkili iletişim çok önemli.

Öğretmenlerle açık ve net şekilde konuşmak lazım, velilerimizle de net konuşmak lazım, mesajları net vermek lazım. Onları dinlemek lazım, görüşlerini dikkate almak gerekiyor... Açık sözlü olduktan sonra ben sorunların aşıldığını düşünüyorum. Öğretmenim bana açıkladığı zaman işte şöyleydi böyleydi diye, açıklamaya gerek yok diyorum, ben sana güveniyorum. Suiistimal etmeme ve güven bir arada olduğu zaman hiçbir problem olmuyor.” İM3

“Bazı öğretmenlerimiz çok vicdanlı çalışmadıkları için insana değer vermediklerini çıkarabiliriz. Bu da eğitim öğretime yönelik problemlerin kaynaklarından birisini ortaya koyar aslında. Problemleri tanımlayıp çözmek için insani değerleri ön plana çıkarırsak daha iyi çözüyoruz, karşı tarafta bakıyorsun ki hiç ummadığın bir şekilde çözülmez dediğimiz problemler çözülebiliyor ... İletişim çok önemli, bu iletişimi sıcak tuttuğun zaman her iş yolunda gidiyor, hizmetli yönünden de olsun memur yönünden de olsun, öğretmen yönünden de üst bürokratik ilişkiler yönünden de olsun, iletişim çok önemli, insani değerlerimizi ortaya koyduğumuz zaman başarılı oluyoruz.” OM1

“O değerler olmadan problemi çözmemiz mümkün değil. Saygı, sevgi, hoşgörü ve güven olmadan herhangi bir problemin çözülmesi mümkün değil. Gittikçe zıtlaşıyor daha da çözülmez hale gelir.” OM2

“Problemi enine boyuna sabrederek araştırmak lazım... Bu değerlere sahip olmazsan ve senin kararlarına müdahale olursa kararların etkileniyor. Adil bir karar veremiyorsun. Sadece senin değil, çalışmış olduğun arkadaşlarınla birlikte almış olduğun kararları bile uygulayamıyorsun... Dolayısı ile benimsediğin değerleri uygulamakta sıkıntı çekiyorsun. Bir karar aldığımızda, benim de istediğim arkadaşlarımın da istediği, bir şekilde uygulayamazsak bu kararlar güdük olarak kalıyor. Yani bürokratik yapı bizim değerlerimizin karar verme sürecindeki etkisini kısıtlayabiliyor.” OM3

“Sahip olduğum değerler yaşadığım problemlerin doğası ile tabii doğrudan ilişkili... Doğru bildiğini yapamama, eksik gördüğünü tamamlayamama, yanlış giden bir durumu düzeltmememe durumu tabii ki insanda psikolojik iç çatışmalara sebep olabiliyor.” OM4

“Bir problem olduğunda diyelim ki a öğretmeni ile b öğretmeni tartışmış bu durumda a öğretmeni tek dinlemiyorum. İkisini karşı karşıya getirip hep birlikte konuşuyoruz... Önce insanlık, ondan sonra doğruluk dürüstlük üzerinde. Yalan söylediklerini anlayınca benim de onlara karşı bakış açım değişir...” LM2

Okul Müdürlerinin Problemlerle Başa Çıkmada Kullandıkları Yöntemler

Okul müdürlerinin karşılaştıkları problemlerle başa çıkma yöntemlerine yönelik görüşleri Tablo 4’te gösterilmiştir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin okuldaki günlük sorunlarla başa çıkmak için en fazla kullandıkları yolların; ikili iletişim kurmak (7), adil yaklaşmak (6) ve gerektiği durumlarda yasal gücü kullanmak (6) olduğu görülmüştür. Bununla birlikte katılımcılar; ikna etmek (4), kurum standartlarını belirlemek (2), sorunları erken tespit etmek (2), önyargısız yaklaşmak (2) ve sabrederek araştırmak (1) şeklinde çeşitli görüşler sıralamışlardır.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Problemler ile Baş Etme Yolları Konusunda Ulaşılan Bulgular

Problemlerle başa çıkma yöntemi	Okul müdürü	n
İkili iletişim kurmak	İM3, İM4, İM5, OM1, OM3 LM1, LM2	7
Adil yaklaşmak	İM2, İM3, İM4, OM1, OM3, OM4	6
Yasal gücü kullanmak	İM1, İM2, İM5, OM1, OM2, LM2, LM4	6
İkna etmek	İM2, OM2, OM3, LM2	4
Kurum standartlarını belirlemek	İM2, OM4	2
Sorunları erken tespit etmek	İM2, OM4	2
Önyargısız yaklaşmak	İM2, İM3	2
Sabrederek araştırmak	OM3	1

İM3 ikili iletişim kullanarak ve adil yaklaşarak problemleri çözmeye ilişkin görüşlerini, “... Problem başladıktan sonra çözmesi biraz zor... Diyelim ki oldu. Ne yapacaksın, ikili iletişim kuracaksın... Orta yolu bulman lazım... Birini aldığın zaman taraflı dinlersin, olmaz. Görüşüne de kayabilirsin... İkisini bir arada alacaksın karşılıklı konuşacaksın, çözeceksin. Çözeceksin derken, kesin bir çözüm olur mu, olmayabilir. Arasında köprü olmak zorundasın...” şeklinde, İM4 iletişimi etkin kullanmaya yönelik olarak, “... ben mesela iki tarafla da ayrı ayrı konuşurum sorunun ne olduğunu tespit etmeye çalışırım eğer bir yanlış anlaşılma varsa yanlış anlaşılmayı gidermeye çalışırım. Orta da yanlış anlaşılma yok ise iki tarafta görüşleri yüzünden çatışıyorsa birbirlerine saygılı olmaları gerektiğini izah ederim.” biçiminde açıklamada bulunmuştur. OM4 ise adaletli olmak ve kurum standartlarının önemine yönelik şu şekilde düşüncelerini ifade etmiştir,

“Kurumların kendi içinde bir kültürü olmalı ve kültürün oluşumunda da müdürün rolü son derece yüksek. Adalet ve eşitlik ilkesinin bu çatışmaları hem önleyeceğini hem de ortaya çıkması halinde olumlu sonuçlandıracağı kanaatindeyim. Yani bir okul müdürü adaletli ve eşitlik ilkesine bağlı olarak personeline bunu hissettirmişse kuvvetle muhtemel o kurumda bu yönlü bir çatışma ortaya çıkmayacaktır ya da ortaya çıktığında da üretilen çözüm herkes tarafından kabul edilecektir.”

Okul Müdürlerinin Problem Çözme Sürecinin Yönetimine İlişkin Etkililik Ölçütleri

Okul müdürlerinin problem çözme sürecinin yönetimine ilişkin etkililik ölçütlerine yönelik görüşleri Tablo 5’te gösterilmiştir. Görüşmeye katılan okul müdürleri problem çözme süreçlerinin yönetimine ilişkin etkililik ölçütleri olarak; paydaşlardan alınan dönütler (8), sorunun devam etmemesi (5), yapılan gözlemler (5) ve anket sonuçlarını (1) kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Problem Çözme Sürecinin Yönetimine İlişkin Etkililik Ölçütlerine Yönelik Ulaşılan Bulgular

Etkililik ölçütleri	Okul müdürü	n
Paydaşlardan alınan dönütler	İM1, İM3, OM1, OM2, OM3, OM4, LM1, LM2	8
Sorunun devam etmemesi	İM3, İM4, OM1, LM2, LM4	5
Yapılan gözlemler	İM1, İM2, OM4, LM1, LM2	5
Anket sonuçları	OM4	1

OM4, problem çözme sürecinin yönetimine ilişkin etkililik ölçütlerine yönelik görüşlerinde, “Okul müdürü iyi bir gözlemci olmak zorunda. Gözlem yöntemi diyebilirim. Birincisi. Çünkü okul müdürleri okuldaki iş ve işlemlerle ilgili gözlemler yapar. Bu gözlemlerinden hareket ederek birtakım tedbirler alır, projeler üretir, öneri getirir, ya da düzenlemeler yapar. İkincisi görüşme yöntemi. İlgili kişilerle görüşerek problemin çözülüp çözülmediği, konunun hallolup hallolmadığı ki okul müdürleri genellikle bu yöntemi kullanırlar. Bir diğeri de bilimsel anket çalışmaları, bizim çokça başvurduğumuz beklenti anketleri, ihtiyaç anketleri, çalışma öncesi tarafların görüşlerinin alınması, çalışma bittikten sonra bunun gerçekleşme durumunun tespiti küçük ve kolay değerlendirilebilen anketlerle de bu problemlerin çözümlendiği tespit edilebilir.” şeklinde üç farklı yöntemle dikkat çekmiştir. LM1 de paydaşlardan alınan dönütlerin ve gözlemlerin önemli olduğunu şu şekilde belirtmiştir: “Tarafların verdiğimiz çözümden, cevaplardan, benden aldıkları cevaptan ulaşılan sonuçtan tatmin seviyeleri. Bunu sorar ve gözlemlerim. Aldığım dönütler olumluysa problemi çözdüğümü düşünürüm.”

Okul Müdürlerinin Problem Çözme Sürecinde Bekledikleri Bireysel ve Örgütsel Çıktılar

Okul müdürlerinin problem çözme sürecinden bekledikleri bireysel ve örgütsel çıktılara yönelik görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Görüşme yapılan okul müdürleri çözdükleri problemlerden bekledikleri bireysel çıktılar; tecrübe kazanma (9), çözümün getireceği mutluluğu hissetme (5) ve uzun vadeli çözümler üretebilme (2) olarak sıralamışlardır. Çözülen problemlerden beklenen örgütsel çıktılar ise tarafların ders çıkarabilmesi (7), örgüt huzurunun korunması (6), paydaşların olumlu dönütler vermesi (5), örgütün etkinliğinin artması (4), paydaşların çözüme katkı sağlaması (3), iletişim kanallarının gelişmesi (3), iş motivasyonunun artması (2), yenilik arayışlarının tetiklenmesi (1) ve kamu zararının oluşmamasıdır (1).

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Problem Çözme Sürecinde Bekledikleri Bireysel ve Örgütsel Çıktılara Yönelik Ulaşılan Bulgular

Tema	Kod	Okul müdürü	n
Bireysel çıktılar	Tecrübe kazanma	İM1, İM2, İM4, İM3, OM1, OM2, LM1, LM3, LM4	9
	Çözümün getireceği mutluluğu hissetme	İM3, OM1, OM3, OM2, OM4	5
	Uzun vadeli çözümler üretebilme	İM4, LM1	2
Örgütsel çıktılar	Tarafların ilgili konudan ders çıkarması	İM2, İM3, İM4, OM1, OM3, OM4, LM2	7
	Örgüt huzurunun korunması	OM1, OM2, OM3, LM1, LM2, LM4	6
	Paydaşların olumlu dönütler vermesi	İM1, OM1, OM2, OM4, LM4	5
	Örgütün etkinliğinin artması	İM3, İM4, OM4, LM4	4
	Paydaşların çözüme katkı sağlaması	İM2, İM5, OM3	3
	İletişim kanallarının gelişmesi	OM1, LM1, LM4	3
	İş motivasyonunun artması	İM3, OM4	2
	Örgütteki yenilik arayışlarını tetiklemesi	İM2	1
	Kamu zararının oluşmaması	LM1	1

Problem çözüme sürecinden beklenen bireysel ve örgütsel çıktılara yönelik olarak bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Bazen o memnuniyeti gözlerinde görebiliyorsunuz, problemini çözdüğün zaman. Farklı bakıyor. Dünyaya farklı bakıyor. O memnuniyeti hissediyorsun. O çocuklara sarılışını, daha aktif bir şekilde okulda hizmet edişini görüyorsun. Eğer ki ben böyle bir problem çözdüysem, çözdüysek okul olarak, sıkıntılı bir şeyse o öğretmenden beklentini yüksek tutuyorsun yani ister istemez. Problem varken bazı çalışanlarla, bitince daha da aktif olmasını bekliyorsun ve bunu açık ve net bir şekilde de dile getiriyorum öğretmenime.” İM3

“Bireysel çıktı kişi memnuniyetidir. Bu hem çalışanlar için hem de öğrenci ve veliler için kişi memnuniyeti. Mutlu bireyler, yani kişinin mutlu olması, mutlu bir şekilde okula gelmesi bence kişisel bireysel çıktı bu.” OM3

“Örgütsel çıktıda ürettiğimiz değerlerin verimliliği, performansın artması. Siz problemi çözdüyseniz kurumsal olarak verimliliğiniz artar performans yükselir ve başarınız ortaya çıkar. O da kurumsal çıktıdır diye düşünüyorum.” OM4

“Kamu zararının oluşmamasına özen gösteririm. Örgütün huzurunun bozulmamasına dikkat ederim. Ayrıca yaşanan problemleri fırsat olarak görüp bir daha yaşanmaması için uzun vadeli çözümler getirmeye çalışırım.” LM1

“Öncelikle bireyin objektif olması lazım, kendini kabullenmesi lazım. Kendini değerlendirmesi lazım. Kendi kendisi ile barışık olması lazım bu bir. İkincisi bu davranışla ben örgütüme ne derece zarar verdim ya da ne kattım diyebilmelidir.” LM2

Okul Müdürlerinin Yaşanan Problemlere Yönelik Uygulama ve Çözümlerinin Sonuçlarına İlişkin Algıları

Okul müdürlerinin yaşanan problemlere yönelik uygulama ve çözümlerinin sonuçlarına ilişkin algılarına Tablo 7’de yer verilmiştir. Okul müdürleri bulunan çözümlerin her zaman tatmin edici sonuçlar vermediğini (7), çözüm sürecine paydaşların katılmasının motivasyonu arttırdığını (7), tecrübenin çözümü etkilediğini (6) ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra; sorunun doğru tespit edilmesinin sonucu doğrudan etkilediği (3), çözülemeyen problemlerin motivasyonu düşürdüğü (3), tarafların mağdur edilmemesi gerektiği (3), bazen dışardan müdahalelerin olduğu (2) ve kurumun problemden etkilenmemesi gerektiği (2) belirtilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Yaşanan Problemlere Yönelik Uygulama ve Çözümlerinin Sonuçlarına İlişkin Algıları

Kod	Okul müdürü	n
Her zaman tatmin edici sonuçlar alınamıyor.	İM1, İM3, OM1, OM4, LM2, LM3, LM4	7
Paydaşlarla çözülen problemler motivasyonu artırıyor.	İM2, İM4, İM5, OM2, OM3, LM2, LM4	7
Tecrübe etkililiği artırıyor.	İM1, OM1, OM2, OM4, LM1, LM3	6
Sorunun doğru tespiti sonucu etkiliyor.	İM2, OM1, OM3	3
Çözülmeyen problemler motivasyonu düşürüyor.	İM3, İM4, OM4	3
Tarafların mağdur edilmemesi gerekiyor.	OM3, LM1	2
Bazı durumlarda dışardan çözüme müdahale ediyor.	OM1, OM3	2
Kurumun problemden etkilenmemesi gerekir.	OM2, OM3	2

Uygulamaya katılan okul müdürlerinden İM1, *“Her zaman tatmin edici değil. Her şeyin istediğim gibi olması mümkün değil tecrübelendikçe problem çözümlerimdeki etkililiğim artıyor. Sonuçlar daha tatminkâr oluyor.”*; OM4, *“Tabi ki bir problemi çözdüğümüzde bunun bir hazzı vardır, bireysel bir hazzını duyarsınız... Eğer problem çözülememişse de onun huzursuzluğunu yaşarsınız. Zaman zaman yaşarız da. Okulda devam edegelen ya da süregelen bir problem vardır, siz çözmek için değişik yöntemler kullanmışsınızdır, yeterli bir sonuç alamamışsınızdır buna üzülürsünüz. Bu da sizi yeni arayışlara iter...”*; LM4, *“Okul müdürü yaşadığı tüm problemi çözeceğini düşünemez. Böyle bir sorumluluğu kendisine veren bir üst idarede yoktur zaten. Kurumunun en üst ve en alt birimleri ve görev alanlarını iyi bilen bir müdür tüm paydaşları rahatlatır. Problem çözüme gayretinde olan müdüre, tarafların destek olması önemlidir ve beklenilir...”* biçiminde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Değer Temelli Uyum Teorisi Çerçevesinde Okul Müdürlerinin Sınıflandırılması

Araştırmanın son alt probleminde okul müdürlerinin problem çözüme sürecinde benimsedikleri değerler çerçevesinde sınıflandırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmada temel alınan, Law ve diğerlerinin (2003) ortaya koyduğu “Değer Temelli Uyum Teorisi” kapsamında ulaşılan bulgulara göre iletişimci, etik, yenilikçi ve disiplin temelli

olmak üzere dört farklı okul müdürü ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin; değer özellikleri, baskın değerleri, sorunların algılanma şekli, sorunlarla baş etme yöntemleri Tablo 8’de görülmektedir.

İletişimci müdürler, temel değerler olarak iletişim ve kişilerarası ilişkilere odaklanan saygı, açık iletişim, yardımseverlik, sevgi, hoşgörü, güven, insana değer, empati gibi değerleri ön plana almaktadırlar. Problemlerin algılanması ve çözümünde iletişim becerilerinin, saygı, sevgi ve hoşgörünün çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Sorunların ortaya çıkmasında özellikle bireylerin iletişim eksikliklerine dikkat çekerken problemlerle başa çıkmak için iletişim ve ikna yöntemlerini kullanmaktadırlar. Problemlerin çözümünden de tecrübe kazanma, tarafların ilgili konudan ders çıkarması, paydaşların olumlu dönütler vermesi, iletişim kanallarının gelişmesi şeklinde bireysel ve örgütsel çıktılar beklemektedirler. İletişimci müdürler, Law ve diğerleri (2003) tarafından yapılan sınıflamada iyilik, uysallık, ahenk gibi değerlere sahip olan barışsever okul müdürüne az sayıda benzer değeri taşımakla birlikte problemlerle başa çıkmada daha etkin rol aldıkları ve problem çözme yöntemlerinde farklılıkları söylenebilir.

İkinci sınıflandırmada yer alan etik müdürler; adalet, milli ve ahlaki değerler, dürüstlük, saygı ve güven gibi daha ahlaki ve adalete dayalı değerleri ön plana çıkartmaktadırlar. Etik müdürler; okul ortamında olaylara adil yaklaşımının ve güvensizliğin sorunlara yol açtığını düşünmekte ve bu bağlamda sorunların çözümünde adalet temelli değerleri temel almaktadırlar. Problemlerin çözümünden tecrübe ve ders çıkarma gerekliliğini ve örgüt huzurunun korunmasını çıktı olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca bu okul müdürleri uzun vadeli çözümler üretebilme ve paydaşların olumlu dönütler vermesini beklemektedirler.

Tablo 8. Değer Temelli Uyum Teorisi Çerçevesinde Okul Müdürlerinin Sınıflandırılması

Okul müdürü tipi	Değer özellikleri	Baskın değerler	Problemlerin kaynağını algılama biçimi	Problemlerle başa çıkma yöntemi	Problemin çözümüne yönelik çıktılar
İletişimci müdür	İletişim ve insan ilişkileri merkezindeki değerler	Saygı, açık iletişim, yardımseverlik, sevgi, hoşgörü, güven, insana değer, empati	İletişim becerileri, saygı, sevgi ve hoşgörü problemlerin çözümünde anahtardır.	İkili iletişim kurmak İkna etmek	Tecrübe kazanma Tarafların ilgili konudan ders çıkarması Paydaşların olumlu dönütler vermesi İletişim kanallarının gelişmesi
Etik müdür	Ahlaki ve adalete dayalı değerler	Adalet, milli ve ahlaki değerler, dürüstlük, saygı, güven	Adaletli yaklaşım sorunları engeller. Karşıdakinden beklenen değerleri birey öncelikle kendisi benimsemeli.	Adil ve önyargısız yaklaşmak Sabrederek araştırmak	Tecrübe kazanma Tarafların ilgili konudan ders çıkarması Örgüt huzurunun korunması Uzun vadeli çözümler üretebilme Paydaşların olumlu dönütler vermesi
Yenilikçi müdür	Yeniliğe ve değişime açıklık	Çok yönlülük, değişime açıklık, güven, empati, esneklik, insana değer, işbirliği	Güven duygusu problem çözümüne yardımcı olur. Yeni fikirlere açık olma problem çözümünü kolaylaştırır.	İkili iletişim kurmak Önyargısız yaklaşmak İkna etmek Sorunları erken tespit etmek	Paydaşların olumlu dönütler vermesi Tarafların ilgili konudan ders çıkarması İş motivasyonunun artması Örgüt etkililiğinin artması Paydaşların çözüme katkı sağlaması
Disiplin temelli müdür	İş disiplinine yönelik	Disiplin, işe saygı, planlılık, rol model olmak, tutumluluk	Problemi çözmek için değerleri değiştirmek gerekir.	Kurum standartlarını belirlemek Sorunları erken tespit etmek Yasal gücü kullanmak	Paydaşların olumlu yaklaşımı Örgütün etkililiğinin artması Tarafların ilgili konudan ders çıkarması

Üçüncü sınıflandırmada ortaya çıkan ve “yenilikçi” olarak adlandırılan okul müdürlerinin baskın değerleri; çok yönlülük, değişime açıklık, güven, empati, esneklik, insana değer, işbirliği değerleridir. Yenilikçi müdürler, güven duygusunun problem çözümüne etkili olduğunu ve yeni fikirlere açık olmanın problem çözümünü kolaylaştırdığını düşünmektedirler. Problemlerle başa çıkmak için ikili iletişim kurmayı, önyargısız yaklaşmayı ve ikna etmeyi önemsemekte ve sorunların erken tespit edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu okul müdürleri; problemlerin çözümünde paydaşların olumlu dönüt vererek ilgili konulardan ders çıkarılmasını, iş motivasyonunun ve örgüt etkililiğinin artmasını, paydaşların çözüme katkı sağlamasını bireysel ve örgütsel çıktılar olarak beklemektedirler.

Yenilikçi müdürlerin Law ve diğerleri (2003) tarafından tanımlanan ilerlemeci mentor tipi müdürlerle benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Fakat problem çözme yöntemlerinde ve değer kümesinde yer alan bazı değerler açısından farklılaşma olduğu gözükmemektedir.

Araştırmada belirlenen son okul müdür tipi Tablo 8’de görüldüğü üzere disiplin temelli okul müdürüdür. Bu tip okul müdürleri için iş disiplini önceliklidir. Baskın değerleri; disiplin, işe saygı, planlılık, rol model olmak, tutumluluk şeklindedir. Disiplin temelli müdürler, problemleri çözmek için değerlerin değiştirilmemesi gerektiğini düşünmekte ve problemlerle başa çıkmak için kurum standartlarının belirlenmesini ve sorunların erken tespit edilmesini önemsemektedirler. Ayrıca yasal gücü önemli bulmakta ve sorunların çözümünde kullanılmaktadırlar. Bu okul müdürlerinin problemlerin çözümüne yönelik beledikleri çıktılar ise paydaşların olumlu yaklaşımları, örgüt etkililiğinin artması, tarafların ilgili konudan ders çıkarması olarak ifade edilmiştir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, okul müdürlerinin mesleki hayatlarında karşılaştıkları problemler, bu problemlerin çözüm sürecini nasıl yönettikleri ve bu süreçte dikkate aldıkları değerler araştırılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin benimsedikleri değerlerin problemlerin doğasına ile ilişkisine yönelik görüşler araştırılmış ve “Değer Temelli Uyum Teorisi” kapsamında Türk kültürüne özgü okul müdürleri sınıflaması yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre okul müdürlerinin benimsedikleri değerler arasında; saygı, adalet, açık iletişim, değerleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte sevgi, milli ve ahlaki değerler, güven, hoşgörü, dürüstlük, değişime açıklık insana değer verme gibi değerler de okul müdürleri tarafından benimsenen değerlerdir. Okulun toplumsal işlevlerinden birinin öğrencilere dürüstlük ve saygı gibi etik değerlerin kazandırılması (Sezgin ve Tınmaz, 2017) olduğundan okul müdürlerinin mesleki hayatlarında benimsedikleri bu değerlerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Benimsenen değerlere yönelik elde edilen bu sonucu destekleyen bir çalışmada okul müdürlerinin hayatlarına yön veren ilk üç değer dürüstlük, sevgi ve saygı olduğu, adalet, hoşgörü, aileye bağlılık değerlerinin bunları takip ettiği belirlenmiştir (Yeşiltaş Doktaş ve Mentiş Taş, 2016). Öğretmenlerle yapılan bir çalışmada dürüstlük, güven ve saygı değerlerinin bireysel ve örgütsel açıdan daha fazla önde tutulduğu belirlenmiştir (Sezgin, 2006). Devlet okullarının vizyon, misyon ve değerlerinin araştırıldığı bir çalışmada okullarda en fazla saygı değerinin benimsendiği (Altınkurt ve Yılmaz, 2011), okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan bir çalışmada da insana saygının çok yüksek oranda dikkate alındığı belirlenmiştir (Yılmaz, 2007). Bir diğer çalışmada okul müdürlerinin iyilikseverlik, bütünleşme ve aidiyete önem verdikleri, toplulukçu değerleri daha ön plana çıkardıkları, okulda iş birliği, destek ve güven duygularının ön planda olduğu bir okul kültürü oluşturmak istedikleri ifade edilmektedir (Şahin-Fırat, 2010). İlgili bir başka çalışmada da katılımcı grupta yer alan okul yöneticileri ve öğretmenlere göre yöneticiler; iş birliğine önem veren, insan sevgisi ve özgecilik gibi özelliklere sahip olarak görülmektedir (Yaylacı ve Beldağı, 2015).

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuca göre okul müdürleri mesleki hayatlarında akademik ve bürokratik bazı problemler yaşamaktadır. Okul müdürleri akademik problemlerin kaynağı olarak öğretmen ve veli gibi birey kaynaklı sorunlara yoğunlaşmışlardır. Akademik problemler ile ilgili olarak okul müdürleri, öğretmenlerin akademik yetersizliklerini ve kendilerini yenilememelerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Bu bağlamda öğretmen yetiştirme sistemindeki eksikliklere vurgu yapılmış ve ayrıca öğretmenlerin mesleğe başladıktan sonra eğitim ihtiyacı hissetmemelerine değinilmiştir. Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerle ilgili olarak örgüte bağlılık, mesleki yetersizlik ve kendini yenilememe kaynaklı sorunlar tespit edilmiştir. Law ve diğerleri (2003) okul müdürlerinin yaşadığı en önemli problem olarak personelin yetersizliklerini ifade etmektedirler. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu’nun (2012) çalışmasında da okul müdürleri, öğretmenlerle ilgili nitelik sorunları olduğunu, kariyer gelişimi konusunda kaygı gütmedikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir başka sonucunda okul müdürlerinin velilerden kaynaklı bazı problemler yaşadıkları görülmüştür. Okul müdürleri, velilerin ilgisiz davrandıklarını, bazı durumlarda sadece akademik başarıya odaklandıklarını ve velilerle iletişim sorunları yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ulaşılan bu bulgu alanyazında araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Ekinci, 2010; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Semerci ve Çelik, 2002; Turan vd., 2012; Yıldırım, 2011). Bu çalışmalardan birinde velilerin aşırı beklentileri, eğitimi önemsememeleri, söz hakkını daha çok kendilerinde görmelerinden dolayı okul müdürlerinin sıkıntı yaşadığı belirlenmiştir (Turan vd., 2012). Yıldırım (2011) da çalışmasında okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar; öğretmen, veli ve çevre sorunları olarak sıralanmıştır. Bütün bunlara ek olarak eğitim sisteminin akademik başarı odaklı olması, sistemde süreklilik olmaması gibi bazı yapısal sorunlardan bahsedilmiştir.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları bürokratik problemlerle ilgili olarak özellikle yetkilerin kısıtlı olması hemen bütün okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Bu kapsamda ifade edilen görüşler arasında öğretmeni

ödüllendirme ve yaptırım uygulama yetkisinin kısıtlı olması, okulda yapılacak faaliyetlerle ilgili sorumluluk fazla olmakta iken yetkinin az olması yönünde görüşler ifade edilmiştir. Turan ve diğerleri (2012) de okul müdürünün yetkilerinin yeterli olmamasını ve aşırı sorumluluk yüklenmesini okul müdürlerinin sorunu olarak tespit etmişlerdir. Kısıtlı yetkinin yanında okul müdürleri bürokratik problemler arasında; personel kaynaklı sorunları, malzeme ve donanım eksikliği gibi fiziki sorunları, ödenek yetersizliklerini, eğitim öğretim dışı işlerin fazla olmasını, yönetim kademeleri arasındaki eşgüdüm ve iletişim sorunlarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin bürokrasinin işleyişi ile ilgili yaşadıkları bu sorunlar çeşitli araştırma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir (Çinkır 2010; Ekinci, 2010; Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Semerci ve Çelik, 2002; Turan vd., 2012).

Okul müdürlerinin sahip oldukları değerlerin, yaşadıkları problemlerin doğasına ilişkin algılarına yönelik etkileri ile ilgili görüşlerinde saygı değeri ön plana çıkmıştır. Bireylerin kendilerine, başkalarına ve işlerine saygı duymasının problemlerin gerek oluşmasını önlediği gerek çözümünde etkili olduğu ifade edilmiştir. İletişime yönelik değerlerin problemlerin temeli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda açık iletişimin, okul ortamında sosyal ve mesleki ilişkilerde gerekli olduğu vurgulanmıştır. Saygı ve iletişim değerlerine benzer bir şekilde Aydın (2001), eğitim yöneticisinin sahip olması gereken değerleri açıklarken, eğitim yöneticisinin başkalarının fikirlerine saygı duyması, empati yapması, çalışanlarına baskı yapmaması, kararlara katılımlarını sağlaması, takım çalışması yapması gerektiğini ifade etmektedir (Akt. Karakuş, 2014). Saygı ve iletişimin yanında problemlerin çözümünde güven değerinin yardımcı olduğu, adil olmanın problem çözmede anahtar olduğu, sevgi ve hoşgörünün problemlerin oluşmasını önlediği okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. Bunun yanında, yeni fikirlere açık olmanın problem çözümünü kolaylaştırdığı yönünde ulaşılan sonuçlar bulunmaktadır. Bu görüşü paylaşan okul müdürleri karar verme sürecinde öğretmenler başta olmak üzere paydaşların görüşlerini ya da yeni fikirlerini dinlemeye önem verdiklerini ve dikkate aldıklarını vurgulamışlardır. Ayrıca sahip olunan değerlerin problemi çözmek için terk edilmemesi gerektiği ve başkasında olması istenen değerlere bireyin öncelikle kendisinin sahip olması gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin en çok tekrar ettiği değerlerden olan saygının, birbirini anlamaya yönelik değerlerin ve güvenin, problemleri algılama şeklini etkilemesi Law ve diğerlerinin (2003) çalışmasıyla desteklenmektedir. Sonuçlar genel olarak ele alındığında okul müdürlerinin benimsedikleri değerlerle karşılaştıkları problemleri algılama, yorumlama süreçlerinin uyumlu olduğu söylenebilir. Law ve diğerleri (2003) okul müdürlerinin baskın olan değerlerinin problemleri algılama şekillerini doğrudan etkilediğini ifade etmektedirler. Larsen ve Hunter (2014) de okul müdürünün karar verme aşamasında sahip olduğu değerlerle uygulaması gereken politikalar arasında denge kurmaya çalıştığını ve değerlerin etkisinin yadsınamayacak durumda olduğunu ifade etmektedir.

Okul müdürleri problemlerle başa çıkmada kullandıkları yollar arasında öncelikle iletişim ve adil yaklaşım kullanmaya özen gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca yasal gücün gerektiği durumlarda kullanıldığı ve ikna etmenin bazı katılımcılar tarafından vurgulandığı görülmektedir. Bununla birlikte bu yöntemlerin okul müdürlerinin sahip olduklarını ifade ettikleri değerlerle uyumlu olduğu gözlenmektedir. Okul müdürlerinin; problemlerle ve çatışmalarla karşılaştıklarında öğretmenlerle birlikte hareket ettikleri, bütün kesimleri tatmin edecek çözümler ürettikleri (Akbaba ve Keleş, 2015), ikna etme ve anlaşmayı öncelikli olarak kullandıkları (Atay, 2001) yönünde literatürde var olan bulgular araştırmanın bu sonucuyla tutarlılık göstermektedir. Larsen ve Hunter (2014) tarafından yapılan araştırmada da yöneticilerin karar verme sürecinde kurum içindeki ilişkileri dikkate aldığını, bu ilişkilere önem vermenin yöneticilerin temel değerlerinden birisi olduğu belirlenmiştir. Kurum standartlarının belirlenmesi az sayıda katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Oysaki okulda benimsenen ortak kurallar problemlerin ortaya çıkmasını önleyebilir. Dolayısıyla okul müdürlerinin çoğunluğunun problem çözme ile ilgili önleyici ve sistemli bir yaklaşımlarının olmadığı söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin problem çözmede bilimsel yonteme dayalı tekniklere değinmemesi dikkat çekicidir.

Araştırmada ulaşılan bir başka sonuca göre okul müdürlerinin problem çözme sürecinin etkili olduğuna dair en büyük ölçüt paydaşlardan aldıkları dönütler olarak ortaya çıkmıştır. Sorunun devam etmemesi ve yapılan gözlemler bazı okul müdürleri tarafından ifade edilirken anket tekniği ile problem çözme sürecinin etkililiğinin ölçülmesi sadece bir okul müdürü tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca gözlem konusunda görüş belirtenler de gözlem sürecini sistematik olarak ve bilimsel bir süreç kapsamında ele almamışlardır. Gerek bir önceki alt problemde problem çözme sürecine yönelik ulaşılan sonuçlar gerek de sonucun etkililiğine yönelik ölçütler konusunda okul müdürlerinin bilimsel temelli yöntemlere eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. Bu bulguya paralel olarak Sezgin ve Erdoğan'ın (2017) çalışmasında okul müdürlerinin problemi tanımlama ve çözme sürecinde bilimsel yöntemleri kullanmadıkları, kararların genellikle uzmanlık, geçmiş yaşantı ve deneyimlere dayandığı belirlenmiştir.

Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuca göre problem çözme sürecinde okul müdürleri tarafından beklenen bireysel çıktılarında tecrübe kazanma gelmektedir. Buna göre okul müdürlerinin yaşadıkları problemlerden kazandıkları deneyimleri, yeni problemlerin oluşmasını önlemede ya da problemleri çözmede kullanmayı önemsedikleri

söylenbilir. Okul müdürlerinin bekledikleri örgütsel çıktılar ise probleme dahil olan tarafların bu süreçten ders çıkartabilmesi, örgüt huzurunun korunması, paydaşlardan olumlu dönütler alınması, örgütün daha etkin hale gelmesi, paydaşların çözüme katkı sağlaması ve iletişim kanallarının gelişmesidir. Okul müdürlerinin yaşanan problemlere yönelik uygulama ve çözümlerinin sonuçlarına ilişkin ulaşılan sonuçlara göre problem çözme sürecinin her zaman tatmin edici olmadığı yönünde görüşler elde edilmekle birlikte okul müdürleri paydaşlarla birlikte çözülen problemlerin örgütteki motivasyonu arttırdığını dile getirmişlerdir.

Son olarak araştırma kapsamında elde edilen veriler Law ve diğerleri (2003) tarafından ortaya konulan “Değer Temelli Uyum Teorisi” kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmada Türkiye özelinde dört temel değer kümesinde oluşturulan müdür tipleri ortaya konulmuştur. Okul müdürleri; değer özellikleri, okul müdürlerinin değerleri, sorunları algılama şekli, sorunlarla baş etme yöntemlerine göre iletişimci, etik, yenilikçi ve disiplin temelli olmak üzere dört değer tipine göre sınıflandırılmışlardır. Okul müdürlerinin problem çözme ve karar verme süreçlerinde Law ve diğerleri (2003) tarafından ortaya konulan teoride açıklandığı gibi okul müdürlerinin değerlerinden etkilendiği ve baskın değerlerinin etkisinde karar verdikleri görülmüştür.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar çerçevesinde ve araştırmanın sınırlıkları kapsamında birtakım önerilerde bulunulabilir. Bu önerilerden ilki okul müdürlerinin benimsedikleri değerlerin güçlü ve zayıf yanlarına yönelik çalışmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin benimsedikleri değerlerin öğretmenler için ne anlam ifade ettiği ve problem çözümünde hangi değerlerin baskın olmasına yönelik öğretmen görüşleri de incelenebilir. Problem çözme ve karar verme sürecinde değerlerin etkisi; okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem değişkenleri açısından incelenebilir. Böylece benimsenen değerleri hangi faktörlerin etkilediği yönünde bulgular ortaya konulabilir. Bu araştırmanın çalışma grubunu devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Özel okulların devlet okullarına göre buldukları sosyo kültürel şartların farklılığı nedeniyle bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunları çözmeye benimsedikleri değerlerin etkisi incelenebilir. Problem çözme süreçlerinin uygulanması sonrasında okul müdürlerinin çözüm sürecine yönelik daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilmeleri ve daha etkin çözümler geliştirmeleri için okul temelinde çalışmalar yapılabilir. Son olarak bu araştırmada kültürel bağlama özgü iletişimci, etik, yenilikçi ve disiplin temelli olmak üzere dört tip okul müdürü ortaya çıkmıştır. İleriki çalışmalarda okul müdürlerinin bu açıdan farklı özellikleri ortaya konulabilir.

5. Kaynakça

- Ada, Ş., Dilekmen, M., Alver, B., & Seçer, İ. (2010). İlk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 153-166.
- Ağcayazı Altuntaş, E. (2008). *Okul yöneticilerinin düşünme stilleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Akbaba, A., & Keleş, E. (2015). İlk ve ortaokul müdürlerinin çatışma yönetim stratejilerine ilişkin öğretmen algıları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 31(2), 21-43.
- Akça, F., & Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 767-780.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik bakış dergisi*, 23, 1-15.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1327-1344.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Atay, K. (2001). Okul müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve denetmen algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 21-35.
- Bozkulak, P. B. (2010). *Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buluç, B. Sulak, S. E., & Serin, M. K. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 551-567.
- Çalık, T., Sezgin, F., & Çalık, C. (2013). *Yönetimde problem çözme*. (Geliştirilmiş 2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. 12. Baskıdan çeviri (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Drucker, P. F. (1992). *Etkin yöneticilik*. (A. Özdan ve N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2), 734-748.
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Heppner, P. P., & Peterson, C. H. (1982). The development and implications of a personel problem solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29, 66-75.
- Karakuş, M. (2014). Eğitim yönetiminde değerler. S.Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (ss. 337-372). Ankara: Pegem Akademi.
- Kurt, A. (2009). *Milli Eğitime Bağlı okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin problem çözme becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Larsen, D. E., & Hunter, J. E. (2014). Separating wheat from chaff: how secondary school principals' core values and beliefs influence decision-making related to mandates. *NCPEA International Journal of Education Leadership Preparation*, 9(2), 71-90.
- Law, L. Y. S., Walker, A., & Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. *Journal of Educational Administration*, 41(5), 498-523. DOI: 10.1108/09578230310489344
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 33(7), 653-666.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba Altun ve A. Ersoy, Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. (Erdem, İ., Çev.). Ankara: Nobel.
- Semerci, N., & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(2), 205- 218.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F., & Tınmaz, A. K. (2017). Okulun sosyal sorumluluk rolü hakkında okul müdürü, sınıf ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin görüşleri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(2), 77-92.
- Sezgin, F., & Erdoğan, O. (2017). Okullarda problem çözümede kanıta dayalı yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 427-455.
- Şahin Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük* içinde. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 05.12.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Turan, S., & Aktan, D. (2005). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Üstün, A., & Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Yaman, S., & Dede, Y. (2008). Yetişkinler için problem çözme becerileri ölçeği. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 7(14), 251-269.

- Yaylacı, A. F., & Beldağ, A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 165-176.
- Yerli, S. (2009). *İlk ve orta öğretim okullarındaki yöneticilerin duygusal zekâ ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşiltaş Doktaş, P., & Mentiş Taş, A. (2016). Okul müdürlerinin değer ve değer kazanımına ilişkin görüşleri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 1125-1146.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözme öyküleri ışığında denge rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 55-79.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(52), 639-664.
- Yılmaz, K. (2018). *Eğitim yönetiminde değerler* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.