



Okul Müdürlerine Göre Okulda Yönetmesi Zor Durumlar ve Yönetme Stratejileri*

Erman KOÇ¹ , Taner ATMACA² 

¹Müdür Yardımcısı, MEB, ermankoc8109@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2703-2953

²Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi, taneratmaca@düzce.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9157-3100

Makale Bilgisi	ÖZET
Geliş Tarihi: 02.07.2022	<p>Bu çalışmanın temel amacı okul müdürlerinin görüş ve deneyimlerine göre okullarda yönetmesi zor olarak tanımlanan durumların neler olduğunu belirlemektir. Ayrıca diğer bir amaç ise yönetmesi zor durumlar karşısında okul müdürlerinin ne gibi stratejiler ürettiğini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan bütüncül tekli durum modeli kullanılmıştır. Araştırma grubunu Düzce ili Gölyaka ilçesinde görev yapan toplam on bir okul müdürü meydana getirmektedir. Veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma bulgular toplam üç tema içermektedir. Bu temalar sırasıyla yönetmesi zor durumlar, üretilen stratejiler ve yönetmesi zor durumlara örnekler şeklindedir. Bulgular, yönetmesi zor durumlarda en çok öğretmenler arası çatışmayı, iletişim sorunlarından kaynaklı gerilimleri, madde ve insan kaynağı eksikliğini göstermektedir. Okul müdürlerinin yönetmesi zor durumlar karşısında birleştirme ve işbirliği, uyma ve itaat etme, hükmetme ve üstünlük kurma, kaçınma, uzlaşma ve karşılıklı ödün verme gibi stratejiler kullandıkları belirlenmiştir. Müdürlerin çatışma yönetme becerilerinin güçlendirilmesi, iletişim yeterliklerinin artırılması, olağanüstü durumlarda duygularını kontrol edebilmesi, mesleki ve yönetsel niteliklerinin güçlendirilmesi yönetmesi zor durumların üstesinden gelmeyi kolaylaştırabilir.</p>
Kabul Tarihi: 29.09.2022	
© UEAD 2022 Tüm hakları saklıdır.	

Anahtar Sözcükler: Okul yönetimi, yönetim stratejileri, çatışma

Difficult Situations at School and Management Strategies According to School Principals

Article Information	ABSTRACT
Received: 02 July 2022	<p>The main purpose of this study is to determine the situations that are defined as difficult to manage in schools according to the opinions and experiences of school principals. In addition, another aim is to reveal what kind of strategies school principals produce in the face of difficult situations. In this study, the holistic single case model, which is in the tradition of qualitative research, was used. The research group consists of eleven school principals working in the Gölyaka district of Düzce province. The data were analyzed by content analysis. Research findings include a total of three themes. These themes are situations that are difficult to manage, strategies produced, and examples of situations that are difficult to manage, respectively. Findings show the conflict between teachers, tensions stemming from communication problems, and lack of material and human resources as difficult-to-manage situations. School principals use strategies such as combining and cooperating, adapting and obeying, enacting, and dominating, avoiding, and compromising in situations that are difficult to manage.</p>
Accepted: 29 September 2022	
© UEAD 2022 All rights reserved.	

Keywords: School management, management strategies, conflict

DOI: 10.32960/uead.1139839

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi

Kaynakça Gösterimi: Koç, E., & Atmaca, T. (2022). Okul müdürlerine göre okulda yönetmesi zor durumlar ve yönetme stratejileri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 6(2), 175-193.

Citation Information: Koç, E., & Atmaca, T. (2022). Difficult situations at school and management strategies according to school principals. *National Journal of Education Academy*, 6(2), 175-193.

* Bu çalışma ilk yazarın makaleyle aynı isimli tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir. Çalışmanın etik izni Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 26.05.2022 tarih ve 2022/302 sayılı kararı ile yürütülmüştür.

1. GİRİŞ

Yönetmesi en zor ve karmaşık örgütlerin başında şüphesiz ki açık bir sistem olan okullar gelmektedir. Çünkü okullarda çeşitli sosyoekonomik ve kültürel çevrelerden gelen, ihtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yardımcı personeller bulunmaktadır. Aynı zamanda okullar resmi hiyerarşi içerisinde bürokrasinin işletildiği örgütler olarak ast-üst ilişkisinin de sürdürüldüğü yerlerdir. Dolayısıyla tüm bu karmaşık yapıyı belirli bir düzen ve sistematik içerisinde yönetme işi başta ve sorumluluğun büyük kısmı okul müdüründe olmak üzere eğitim yöneticilerinin görevleri arasındadır. Okul müdürü, devlet adına kurumundaki tüm işleri yapan, denetleyen ve değerlendiren kişidir. Okul müdürü, paydaşlarına karşı adaletli olduğunda ve doğru kanallarla iletişim kurduğunda okulda yapılması gerekenleri istendik bir şekilde yaptırabilir. Bu şekilde kurum kültürü oluşur. Böylece paydaşlar kendilerini güvende hissederler ve aidiyet duygusu gelişir (Şişman & Turan, 2004).

Okul müdürü okulu yönetirken paydaşlarının beklentilerini mümkün olduğunca karşılamalı ve okulda kazanılması gereken davranışların kazandırılmasını sağlamalıdır (Şişman ve Turan, 2004). Okul müdürünün gayesi, okulda doğabilecek yönetmesi zor durumları okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetmek olmalıdır. Okul müdürü, okulunda oluşan grupları, grupların çeşitlerini, grup içi ve grup dışındaki ilişkileri, grupların hangi kişiyi kendine lider seçtiğini bilmeli ve takipte olmalıdır. Dolayısıyla yönetmesi zor olan durumları yönetme sırasında, bu duruma sebep olan faktörleri anlamaya çalışmalıdır (Açıkalın, 2002). Bir okulu yönetmek, eğitim-öğretimle ilgili yapılması gerekenleri madde ve insan kaynağını en verimli şekilde kullanarak ve bu esnada doğabilecek sorunları çözümlenerek gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin bir okulu etkili yönetebilmesi için yönetme yeteneğini ve liderlik özelliklerini okul paydaşlarına göstermesi çok önemlidir (Bush & Glover, 2003). Okul yönetiminde müdürlerin paydaşlarına örnek olması gerekmektedir ve okulunda görmek istemediği hiçbir davranışı kendisi de sergilememelidir. Okul yönetimi, paydaşları arasında ayırım yapmamalı, kararlarını alırken herkese eşit davranmalıdır (Drucker, 2014). Ancak okul yönetimi sanıldığı ya da düşünüldüğü kadar kolay bir iş olmanın ötesinde zaman zaman zor bir eyleme de dönüşebilmektedir. Okul gibi yüzlerce insanın bir arada olduğu ve beklentilerin farklı olduğu örgütlerde insanlar arasında çeşitli sorunların olması kaçınılmazdır.

Okullarda yönetmesi zor durum, üstesinden kolaylıkla gelinemeyen ve karmaşık olan problemlerle ilgilidir. Kurum açısından gayelere ulaşamama durumudur. Okul yönetimi açısından ise rahat çözülemeyen her türlü sorundur (Yıldırım, 2011). Okul müdürleri, sorumlu olduğu her yerde çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinde problem çözme ve karar alma becerileri çok önemlidir. Okullarda herhangi bir sorunla ilgili çözüm süresi uzadıkça sorun da büyümektedir. Bundan dolayı sorunu en kısa zamanda tespit ederek çözmek gerekmektedir. Bu durum okul müdürünün etkililiğini artırmakta ve paydaşlarına da güvenli bir ortamında, etkili bir okul kültüründe çalıştıkları mesajını vermektedir. Okul ikliminin güvenli oluşu okul paydaşlarının gelişimine de önemli katkı sağlamaktadır (Semerci & Çelik, 2002). Okulların tüm paydaşlarından kaynaklanabilecek ve yönetmesi zor çeşitli durumlar oluşabilmektedir (Yıldız, 2003). Okullarda yönetmesi zor durumların oluşmasına neden olan faktörler okul içi veya okul dışı kaynaklı olabilir. Yönetmesi zor durumlar okulun dışında gerçekleşen, okul yöneticilerinin müdahale edeceği alanda da olmayabilir. Ancak bunun etkileri doğrudan veya dolaylı olarak okula yansımaktadır. Farklı bir ifadeyle amirle restleşme, istismar, fiziksel yetersizlikler, velilerin gözdağı vermesi gibi çeşitli yönetsel durumların ya da çatışmadan kaynaklanan olayların okula ve okul yönetimine etkisi olabilmektedir (Boyras, 2015). Bu gibi durumların yönetilmesi bazen kolay olmamakta, okul yönetimini zorlamaktadır.

Okulda bir arada yaşamaktan dolayı okul paydaşları arasında, bazı nedenlerden dolayı yönetmesi zor durumlarla karşılaşılabilir. Böyle durumlar özellikle kişisel tavırlarla ilgilidir. Örneğin, nöbet görevini usulüne uygun şekilde yerine getirmeyen bir öğretmen, görevi ile ilgili bilgi verilmesine rağmen kendini düzeltmemesi yönetmesi zor durumlardan biridir. Okuldaki zor durumlar yönetilemediğinde okulun gelişimine katkıda bulunurken yönetilemediğinde ise okulda durağanlığa neden olur. Okuldaki zor durumlar, iyi bir organizasyon ve takım çalışması yapılarak çözüme kavuşturulabilir (Ural, 1997). Değişik tarzdaki kişilerden bir araya gelen kompleks bir yapı olmasından dolayı, eğitim kurumlarında zor durumların olması kaçınılmazdır. Okul hedeflerinin oluşturulabilmesi, okul idarecisinin zor durumları etkin bir şekilde yönetebilmesiyle alakadardır. Bir okul yöneticisinin okulda karşılaştığı zor durumların yönetilmesinde en önemli problemlerden birisi, okulun hedeflerine aykırı bir şekilde oluşmuş çeşitli informal gruplardır (Açıkalin, 1998). Okul yönetiminin kararlarına katılmama, çeşitli aykırılıklar içerisinde olma, belirlenmiş resmi kurallara göre hareket etmeme, yönetim ile çatışma ve iletişim bozukluğu içerisinde olma, meslektaşları, velileri ya da öğrencileri ile çeşitli türlerden sürekli sorunlar yaşama gibi öğretmenlerden kaynaklı durumlar okul müdürleri açısından yönetmesi zor durumlara dönüşebilmektedir.

Alanyazında yapılan çalışmalarda, yönetmesi zor durumlarla ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Dee ve Henkin (2000) yapmış oldukları araştırmalarında okul müdürlerinin zor durumları yönetme becerilerinin bir örneğini çıkarmaya çalışmışlardır. Araştırma bulguları; okullarda çatışmaya dayalı zor durumlarda katılımcıların “kaçınma” metodunu çok az kullandıkları, “işbirlikçi” stratejilere ve “grup çalışmasını” benimsediklerini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin zor durumları yönetmede iletişimi önemli bir faktör olarak gördükleri anlaşılmıştır. Bayar’ın (2016) bulguları ise özellikle okul yöneticilerinin ilk yıllarında yönetmekte zorlandığı ve problem olarak algıladığı durumlar arasında şiddet, ailelerin okula yönelik olumsuz tutumları, göçmen öğrencilerin uyum sorunları, sendikal yanlılık gibi durumları öne çıkarmaktadır. Wise (2015), okul müdürlerinin yönetmekte zorlandığı konular arasında finansal konuları, okula yansıyan toplumsal sorunları, hesap vermeyi gerektiren bürokratik ve öğretimsel liderlikle ilgili durumların daha fazla olduğunu belirtmektedir. Erol (2009), gerçekleştirdiği saha çalışmasında öğretmen becerisine göre okul yöneticileriyle öğretmenler arasında gözlenen zor durumlarda önce bütünleştirme; sonra uzlaşma, işbirlikçi, durumdan kaçma, taviz ve otoriter stil kullanımının yaygın olduğunu belirtmektedir. Bütünleştirme, uzlaşma, durumdan kaçma stilleri öğretmenlerin streslerini artırırken, işbirlikçi stilin stresi azalttığı gözlenmektedir. Ayrıca kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin, otoriter stratejiyi daha fazla tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Arslantaş ve Özkan (2012), araştırmasında, okul müdürlerinin zor durumları yönetirken bütünleştirme, taviz, empati, otoriter ve umursamama stratejileri nasıl ve hangi durumda tercih ettiklerini belirtmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde yer alan çalışmalarda okul müdürlerinin yönetmesi “zor” olarak nitelendirilen durumların neler olduğuna ilişkin net çıkarım yapan çalışmalara ve bu tür durumlar karşısında ne gibi bir strateji izlendiğine ilişkin çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin görüş ve deneyimleri doğrultusunda okulda yönetmesi zor olarak nitelenen durumların neler olduğunu ortaya çıkarmak ve bu durumlar karşısında nasıl bir strateji belirlendiğini açıklığa kavuşturmaktır. Bu bağlamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerine göre okulda yönetmesi zor durumlar nelerdir?

2. Okul müdürleri, karşılaştıkları ve yönetmesi zor olarak nitelenen durumlar karşısında hangi stratejileri izlemektedir?
3. Okullarda yönetmesi zor durumlar sıklıkla hangi örnekler üzerinden gerçekleşmektedir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerine göre okulda yönetmesi zor durumlar ve yönetme stratejilerine yönelik çözüm önerilerini okullarda görevine devam eden yöneticilerin görüşlerinden hareketle açıklamayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına göre desenlenmiştir (Bayram, 2009). Durum çalışması, incelenen güncel bir duruma ilişkin nasıl ve neden sorularına cevap arayan, araştırmacıya derinlemesine veri toplama olanağı sağlayan bir araştırma türüdür. Durum çalışmalarında araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olay, kendi gerçek yaşam koşulları içinde ele alınır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu çalışmada okullarda yönetmesi zor durumlar ve yönetme stratejilerine yönelik çözüm önerileri tespit edilerek cevap arandığı için bu araştırma modeli tercih edilmiştir.

2.1. Araştırma Grubu

Araştırmaya Düzce ili Gölyaka ilçesinde görev yapan toplam 11 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın örnekleme uygun (kolay) örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Gerekli resmî izinlerin alınmasından sonra çalışmaya katılmaya gönüllü okul müdürlerine ulaşılmış ve böylece araştırma grubu (örneklem) meydana getirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Çeşitli Demografik Bilgileri

	Gruplar	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	1	9,0
	Erkek	10	91,0
	Toplam	11	100,0
Yaş	30-35 Yaş	1	9,0
	36-40 Yaş	1	9,0
	41-45 Yaş	2	18,0
	45 Yaş ve Üzeri	7	64,0
	Toplam	11	100,0
Hizmet Süresi	5-10 Yıl	1	9,1
	11-15 Yıl	2	18,2
	16-20 Yıl	3	27,3
	21-25 Yıl	4	36,3
	25 Yıl ve Üzeri	1	9,1
	Toplam	11	100,0
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	1	9,1
	Lisans	7	63,6
	Yüksek Lisans	3	27,3
	Toplam	11	100,0
Branş	Felsefe	1	9,1
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	2	18,2
	Sınıf Öğretmeni	4	36,3
	Okul Öncesi	1	9,1
	Sosyal Bilgiler	1	9,1
	Türkçe	1	9,1
	Coğrafya	1	9,1
	Toplam	11	100,0

Araştırmaya toplam 11 okul müdürü katılmıştır. Katılımcıların 1’i (%9) kadın, 10’u (%91) erkektir. Okul müdürlerinin yaşlarına bakıldığında 1’i (%9) 30-35 yaş aralığında, 1’i (%9) 36-40 yaş aralığında, 2’sinin (%18) 41-45 yaş aralığında ve 7’sinin (%64) 45 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Okul

müdürlerinin hizmet süresine bakıldığında 1'inin (%9,1) 5-10 yıl arası, 2'sinin (%18,2) 11-15 yıl arası, 3'ünün (%27,3) 16-20 yıl arası, 4'ünün (36,3) 21-25 yıl arası ve 1'inin (%9,1) 25 yıl ve üzeri hizmet yılı olduğu anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin 1'i (%9,1) ön lisans, 7'si (%63,6) lisans, 3'ü (%27,3) yüksek lisans mezunu olarak dağılmıştır. Branşlarına göre dağılıma bakıldığında 1'i (%9,1) felsefe, 1'i (%9,1) okul öncesi, 1'i (9,1) sosyal bilgiler, 1'i (%9,1) Türkçe, 1'i (9,1) coğrafya, 2'si (%18,2) sosyal bilgiler ve 4'ü (%36,3) sınıf öğretmenliği alanlarında olduğu görülmektedir.

Etik Beyanı: Çalışmanın etik izni Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 26.05.2022 tarih ve 2022/302 sayılı kararı ile yürütülmüştür.

2.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri görüşme yoluyla toplanmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken eğitim bilimleri alanından üç uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Bu uygulamalardan sonra forma son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış formda okul yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye ve okullarda yaşanan sorunları ve çözüm önerilerini belirlemeye yönelik üç ana soru ve beş alt soru olmak üzere toplam sekiz soru bulunmaktadır. Görüşmeler, Mayıs-Haziran 2022'de araştırmacı tarafından önceden randevu almak koşuluyla okullar ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelere başlanmadan önce araştırmacı iki gün öncesinden kendisi hakkında bilgi vermiş, okul yöneticilerinin kimlik bilgilerinin ve okul isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilerek, güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcılara istedikleri zaman çalışmadan çekilebilecekleri ve istedikleri soruyu yanıtlamadan geçebilecekleri bilgisi verilmiştir. Daha sonra okul yöneticilerine araştırmanın amacı açıklanmış ve ses kaydı için izin istenmiştir. Araştırmaya katılan müdürlerin tamamı ses kaydı için izin vermiştir. Görüşmeler okul müdürlerinin okullarında, yönetici odasında gerçekleştirilmiş ve 40- 50 dakika arası sürmüştür. Araştırmada aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1. Okul yöneticiliğinde sizce yönetmesi zor dediğiniz durumlar nelerdir?

1.1. Deneyim aldıkça yönetmesi zor dediğiniz durumlarla daha mı az karşılaştınız ya da daha çok mu?

2. Zor durumlarla karşılaştığınızda bu durumu nasıl yönettiniz, ne gibi stratejiler geliştirdiniz? Birilerinden yardım / destek aldınız mı?

2.1. Yönetmekte başarılı oldunuz mu? Başarısız olduğunuz durumlar oldu mu?

2.2. En çok hangi noktalarda zorlandınız?

3. Bu zor durumlara yaşadığınız çeşitli örnekler verir misiniz?

3.1. Okulu yönetirken Keşke hiç karşılaşmasam dediğiniz bir durum oldu mu? Olduysa neden böyle düşünüyorsunuz?

3.2. Bu zor durumların karşısında kendinizi yetersiz hissettiğiniz oldu mu? Neden?

2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yapılmadan önce tüm görüşmecilere ait ses kayıtları transkript edilmiş ve aynı soruya verilen cevaplar aynı dosyaya kaydedilmiştir. Böylece aynı soru için verilen cevapları bütüncül olarak görmek mümkün olmuştur. Verilen cevaplarda öncelikle benzer anlama gelen ifadeler için ortak kodlar oluşturulmuştur. Ortaya çıkan kodlardan kategorilere ve oradan da temalara erişilmiştir. Böylece tümevarımsal bir metot ile analiz gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve inandırıcılık için doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmada ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar etrafında gerçekleştirilen analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular bu başlık altında verilmiştir. Araştırmada toplam 4 tema 14 kategori yer almaktadır. İlk tema “Yönetmesi Zor Durumlar” olarak belirlenmiştir.

3.1. Tema 1: Yönetmesi Zor Durumlar

Veri toplama aracında katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticiliğinde sizce yönetmesi zor dediğiniz durumlar nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde ilk tema olarak “Yönetmesi Zor Durumlar” belirlenmiştir. Bu tema altında “Öğretmen- Veli Çatışması”, “Öğretmenler Arası Çatışma”, “Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma”, “Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği” ve son olarak “Müfredattan Kaynaklanan Sorunlar” olarak beş alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan “Öğretmen- Veli Çatışması” başlığının altında iletişimsizlik, yanlış anlama, şikâyetler, güvensizlik, ilgisizlik, hukuki sorunlar gibi kodlar ortaya çıkmıştır.

İkinci alt kategori olan “Öğretmenler Arası Çatışma” başlığı altında iletişimsizlik, etkileşim kuramama gibi kodlar çıkmıştır. Üçüncü alt kategori olan “Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma” başlığı altında başarısızlık, sorunlu davranışlar, iletişimsizlik, zararlı alışkanlıklar, öğrencinin özel durumlarını bilememe gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Dördüncü alt kategori olan “Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği” başlığı altında kalabalık sınıflar, ekonomik yetersizlikler, yetersiz öğretmen sayısı, iş kazaları, öğretmenlerin pedagojik yetersizlikleri, yapı işleri gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Son kategori olan “Müfredattan Kaynaklanan Sorunlar” başlığı altında müfredatın uzun oluşu, planların yetişmemesi, akademik başarı eksikliği gibi kodlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 2’de ilk tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Tablo 2. Yönetmesi Zor Durumlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Alt Kategori	Kodlar
Yönetmesi Zor Durumlar	Öğretmen-Veli Çatışması	İletişimsizlik, yanlış anlama, şikâyetler, güvensizlik, ilgisizlik, hukuki sorunlar
	Öğretmenler Arası Çatışma	İletişimsizlik, etkileşim kuramama,
	Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma	Başarısızlık, sorunlu davranışlar, iletişimsizlik, zararlı alışkanlıklar, öğrencinin özel durumlarını bilememe
	Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği	Kalabalık sınıflar, ekonomik yetersizlikler, yetersiz öğretmen sayısı, iş kazaları, öğretmenlerin pedagojik yetersizlikleri, yapı işleri
	Müfredattan Kaynaklanan Sorunlar	Müfredatın uzun oluşu, planların yetişmemesi, akademik başarı eksikliği

3.1.1. Öğretmen-Veli Çatışması

Okullarda yöneticilerin yönetmesi en zor olarak betimlediği durumlar içerisinde zaman zaman yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yer aldığı görülmektedir. Öğretmenler bazen öğrencilerin olumsuz davranışları, iletişim hataları ya da iletişim kazalarından kaynaklanmak üzere velilerle çatışma yaşayabilmektedir. Bununla birlikte, eğer öğretmen-veli arasında güvene dayalı bir ilişki yok ise öğretmenler yeteri kadar öğrencilere zaman ayırmıyor ve ilgilenmiyorsa ve bundan da veli mustarip ise bu durumlarda çatışma ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın iyi yönetilememesi hem öğretmene ve okul yönetimine hem de veli ve öğrenciye olumsuz yansıtılabilmektedir. Bu tür çatışmalar yönetici görüşlerine göre esneklik sağlayarak, her iki tarafı da sakince dinleyerek ve yapıcı tavırlarla da çözülmektedir. Bir okul müdürünün görüşü aşağıda buna örnek olarak sunulmuştur:

Veli ve öğretmen ilişkisi en zor yönetmesi zor durumlar arasında. Velinin öğretmeni şikâyeti söz konusu olabilmektedir. Velinin öğrencinin söylemesi ile öğretmeni suçlaması olabilmektedir. Esneklikler sağlayarak, öğretmenleri anlayarak dinleyerek hareket ederek çözüme kavuşturuyorum. Öğretmenler kesinlikle belirli bir süreçte idarecilik yapmalı ki empati gelişsin. [Müdür-2]

Farklı bir örnekte ise iletişimsizliğin yanı sıra bazen velilerin baskın çıkmak için okula ya da öğretmene karşı ukalaca tavırlar içerisinde olması da sorunların ve yönetmesi zor durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Buna dair ifadeler aşağıda yer almaktadır:

Velilerle iletişim konusunda sıkıntılar var. Bu sorunun kaynağı velilerin bilmiş olmasında kaynaklanıyor. Haksız olduğunu anlayınca bazıları haksız olduğunu kabul etmiyor. [Müdür-3]

Bazı velilerle iletişim sıkıntısı yaşanmakta ve öğretmenlerin yapması gereken iş ve işlemlerin sonuçlanması için beklemek de sorun oluşturmaktadır. Velilerin çocukların eğitime katkısının yetersizliği ve bilgisizliği de çatışma doğurabilmektedir. Bu durumları mesleğin ilk yıllarda daha fazla zorlandım. [Müdür-9]

Velilerin öğretmene karşı bilgiç tavırları ya da öğretmene işini öğretecek kadar ileri gitmesi derin çatışmalar çıkarabilmektedir. Öğretmenin kendi mesleki alanına müdahil olunması hoş karşılanılan bir durum olmadığından öğretmen-veli arasında çatışmayı körükleyebilmektedir. Müdür-9 kodlu katılımcının ifadeleri, genelde yöneticiliğin ilk yıllarında yani tecrübenin az olduğu dönemlerde bu tür çatışma durumlarına daha sık rastlandığını ve tecrübe eksikliğinden dolayı yönetmesi zor bir durum olarak okul içerisinde rastlanabildiğini göstermektedir.

3.1.2. Öğretmenler Arası Çatışma

Okullarda gözlenen yönetmesi zor durumlardan bir diğeri ise öğretmenler arası çatışmalardır. Öğretmenlerin kendi aralarında, gruplaşmadan, siyasi görüş farklılığından, cinsiyetten ya da yaştan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Okullarda binaların büyüklüğü nedeniyle öğretmen odaları birden fazla ise bu durum öğretmenler arasında da gruplaşmaya neden olabilmekte, aynı odada olan öğretmenler arasındaki iletişim diğer öğretmenlere göre daha fazla olmakta ve iki taraf arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Aşağıda bazı okul müdürlerinin görüşleri buna örnek olarak sunulmuştur.

İşimiz genelde öğretmenlerle olduğu için sıkıntılar öğretmenlerle yaşıyor. Öğretmenleri yönetemediğiniz takdirde öğrencileri de velileri de yönetemezsiniz. [Müdür-4]

Öğretmenler çok kırılındır. Yanlış yaptıkları işler olduğunda bile onu herkesin içinde değil uygun bir dille birebir anlatmalısınız. Topluluk içinde yanlış anlaşılabilir ters durumlarla karşılaşabilirsiniz. [Müdür-11]

Öğretmenler kendi aralarında bilerek ya da bazen alınganlık göstererek yaptığı davranışlar neticesinde çatışmalar olmaktadır. Öğretmeni, bu çatışma ortamını ortadan kaldırmadan kontrol etme şansı kalmamaktadır. O yüzden okul müdürleri öğretmenler arasında olan çatışmayı ortadan kaldırmadan okulu yönetmede her zaman zorluk yaşanmaktadır. Müdür-11 kodlu katılımcının ifadelerinde öğretmenlerin çok kırılgan olduğu, özellikle toplum içerisinde söylenecek sözlerin çok dikkat edilerek seçilmesi gerektiği aksi takdirde öğretmen ile çatışma yaşanacağı ve öğretmeni kaybedebileceği dile getirilmiştir.

3.1.3. Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma

Okul müdürlerinin betimledikleri yönetmesi zor durumlardan en çok karşılaşılanlardan bir diğeri de öğretmen ile öğrenci arasında olan çatışmalardır. Bu çatışmalar öğrencilerin okula karşı duyarsızlıkları, öğretmenlere karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirmemeleri, zararlı alışkanlıkların olması, öğretmen ile öğrenci arasında iletişimin olmaması, öğretmenlerin öğrencilerin özel durumlarını bilmemelerinden kaynaklanan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar öğretmen, okul idarecisi ve rehber öğretmen eşliğinde yapılacak veli ev ziyaretleriyle çözülmektedir. Aşağıda bazı okul müdürlerinin görüşleri bu konuda örnek olarak sunulmuştur.

Ortaokul öğrencileri ile iletişimde sıkıntılar yaşadığımız çok zamanlar oluyor. Öğrencilerin çok saldırgan davranışları var. Öğretmenlerin uyarılarına karşı kavgaya varan olaylarla karşılaştık. Daha büyük öğrencilerde geliyor. Ağızları da bozuk. Polislere haber verdiğimiz çok zaman oldu. [Müdür-8]

1.sınıftaki bir öğretmenimizin sınıfında arkadaşlarına zarar veren bir çocuk vardı. Sürekli şikâyet ediliyordu. Milli eğitime gidildi. Ben o çocuğun arkasında durarak çocuğu akademik olarak da davranışsal olarak çok iyi yerlere getirdik. [Müdür-4]

Öğretmenlerin öğrencilerin özel durumları bilememesi nedeniyle öğrenciye hatalı davranışlar sergilemesi neticesinde de çatışmalar olmaktadır. Öğrencilerin okula karşı olumsuz tutumlarından dolayı öğretmene karşı geliştirdikleri olumsuz davranışlar, öğrenci öğretmen arasında en fazla görülen çatışma türüdür. Okul müdürleri öğretmen öğrenci arasındaki çatışmaları ilk yıllarında fevri davrandıkları için çözmekte zorlandıklarını, sonraki yıllarda olayı sakince her iki taraftan ve durumdan haberdar olan diğer kişilerden de dinleyerek empati yaparak daha kolay şekilde çözdüklerini dile getirmişlerdir.

3.1.4. Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği

Okul müdürlerinin belirttikleri zor durumlardan, çözmekte en fazla zorlandıkları durumlardan biri de madde ve insan kaynağı yetersizliğidir. Kantin gelirinin olmadığı, okul aile birliğinin iyi çalışmadığı, velilerin okula maddi kaynak sağlamadığı, yardımcı personel atanmayan okullarda her zaman bu maddi kaynak ve insan kaynağı konusunda zor durumlar yaşanmıştır. Bu zor durumları okul müdürleri ikili ilişkileri iyi kullanarak, okullarda kermesler düzenleyerek, veliyi okula getirerek ve çok dikkatli biçimde okul aile birliği yöneticileri seçerek çözebilmektedirler. Maddi kaynak konusunu velileri ikna edip okula kaynak yaratabilecek ürünler üreterek çözüme kavuşturabilmektedirler. Yardımcı personel konusu, okulların tamir işleri de göze alınarak ve ona göre personel seçilerek çözülmektedir. Aşağıda bazı okul müdürlerinin görüşleri örnek olarak sunulmuştur.

Yardımcı personel, mevzuat gereği yapması gerekenlerle okul ortamında verilebilecek görevler sınırlı kalmaktadır. Bu yüzden yapılması gereken işlerde çatışmalar yaşanmaktadır. [Müdür-9]

Görevinin, sorumluluğunun bilincinde olması beklenen yardımcı personelden bazılarının işlerini vaktinde, gereği gibi yapmaması durumunda çatışmalar çıkabiliyor. [Müdür-10]

Farklı bir örnekte ise insan kaynağından kaynaklanan zor durumların yanı sıra genelde maddiyat eksikliğinden kaynaklanan yönetmesi zor durumlara değinilmektedir. Buna dair örnek bir alıntı aşağıda yer almaktadır:

Maalesef okullarımız maddi konuda herhangi bir şekilde desteklenmemektedir. Okul aile birliği tarafından toplanılan bağışlar okulumuzu idare edecek kadar olmuyor. Pandemi sonrasında verilen yardımcı personellerin sayısının azalması da olmayan maddi kaynakları daha da artırdı. [Müdür-5]

480 öğrencinin olduğu bir okulda ilkokul çocuklarının kuralları öğrenesiye kadar okula verdikleri zarar, kırılan yıkılan yerlerin yapımı. Fotokopi makinasının onarımı toneri, materyal eksiklikleri bizi zorluyor. [Müdür-3]

Okullara maddi kaynak ayırılmaması okul müdürlerini çok zorlayan durumlardandır. Millî Eğitim Bakanlığı okulların zorunlu bağış ya da maddi destek alımını yasakladığı için gönüllük esasına dayalı bağışlar ile okulun ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bağışlar ise maalesef okulun ihtiyaçlarına karşılık verememektedir. Bu durumla ilgili Millî Eğitim Bakanlığı'ndan da sürekli okullara herhangi bir ücret toplanmaması yönünde yapılan açıklamalar, okula gönderilmeyen ödeneklerle çelişmektedir.

3.1.5. Müfredattan Kaynaklanan Sorunlar

Okullarda yöneticilerin yönetmesi en zor olarak betimlediği durumlardan bir başkası da zaman zaman yaşanan, müfredattan kaynaklanan sorunlardır. Müfredat yoğunluğu, kazandırılacak kazanımların fazlalığı, pandemi koşullarından dolayı yüz yüze ders yapılamaması gibi sorunlar yüzünden kazanım eksikliklerinden kaynaklanan zor durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu tarz yönetmesi zor durumlar halk eğitim destekli kurslarla, kazanım eksikliği olan öğrencilere okul sonrasında yüz yüze ders yapılarak çözülmeye çalışılmaktadır.

Pandemi koşullarından dolayı müfredatın yetiştirilmesinde sıkıntılar olacağı aşikâr. Zaten canlı derse katılmayan çok öğrencimiz var. Geçen senenin konularını öğretmen arkadaşlar yetiştirmeye çalışıyor. Bu konuda müfredat içeriğinde kesinlikle azaltılma yapılmalı yoksa bu senenin konularının yetişeceğini sanmıyorum. Bu durum bizi etkileyecek zor bir durum. [Müdür-8]

Pandemi koşullarından dolayı özellikle 1. Sınıflarda gözlenen okuma yazma ile ilgili olan kazanım eksikliklerinin giderilmesi için mutlaka okul müdürleri ekstra bir çalışma yapmalıdırlar. Bu öğrencilerin okuma yazma bilmemeleri durumunda diğer derslerde de kazanım eksiklikleri devam edecek ve diğer çocuklarla aralarında var olan uçurum daha da derinleşecektir. Müdür-8 kodlu katılımcının ifadeleri pandemiden sonra çocuklardaki kazanım eksikliklerinin giderilmesi için öğretmenlerin var gücüyle çabaladıklarını, fakat kazanım eksiği olmayan, canlı derse katılan öğrencilerle bu öğrencilerin aynı sınıfta kazanım eksikliğini giderememenin yönetmesi zor bir durum olduğunu göstermektedir.

3.2. Tema 2: Yönetmesi Zor Durumları Yönetme Stratejileri

Araştırmada katılımcılara yöneltilen “Zor durumlarla karşılaştığınızda bu durumu nasıl yönettiniz, ne gibi stratejiler geliştirdiniz? Birilerinden yardım / destek aldınız mı?” Sorusuna verilen cevaplar neticesinde üçüncü tema olarak “Yönetmesi Zor Durumları Yönetme Stratejileri” olarak belirlenmiştir. Bu tema altında “Birleştirme ve İş birliği”, “Uyma ve İtaat Etme”, “Hükmetme ve Üstünlük Kurma”, “Kaçınma” ve son olarak “Uzlaşma ve Karşılıklı Ödün Verme” biçiminde beş alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan “Birleştirme ve İş birliği” başlığının altında Etkili iletişim, okul kültürü oluşturma, destek alma, slogan oluşturma gibi kodlar ortaya çıkmıştır. İkinci alt kategori olan “Uyma ve İtaat Etme” başlığı altında sabırlı olma, uymaya zorlama, emir verme gibi kodlar çıkmıştır. Üçüncü alt kategori olan

“Hükmetme ve Üstünlük Kurma” başlığı altında mevzuattan kaynaklanan sorunlar, sorun tespiti yapma, iş bitirici olma, iletişim, ikna etme, adaletli davranma, görmezden gelme gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Dördüncü alt kategori olan “Kaçınma” başlığı altında kuralları hatırlatmak, umursamazlık, iletişimsizlik gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Son kategori olan “Uzlaşma ve Karşılıklı Ödün Verme” başlığı altında empati yapma, deneyim kazanma, inisiyatif alma, akran etkileşimi gibi kodlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 3’te ikinci tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Tablo 3. Yönetmesi Zor Durumlar Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Tema	Alt Kategori	Kodlar
Yönetmesi Zor Durumları Yönetme Stratejileri	Birleştirme ve İş birliği	Etkili iletişim, okul kültürü oluşturma, destek alma, slogan oluşturma
	Uyma ve İtaat Etme	Sabırlı olma, uymaya zorlama, emir verme
	Hükmetme ve Üstünlük Kurma	Mevzuattan kaynaklanan sorunlar, iş bitirici olma, iletişim, ikna etme, adaletli davranma, görmezden gelme
	Kaçınma	Kuralları hatırlatmak, umursamazlık, iletişimsizlik
	Uzlaşma ve Karşılıklı Ödün Verme	Empati yapma, deneyim kazanma, inisiyatif alma, akran etkileşimi

3.2.1. Birleştirme ve İş birliği

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumları yönetme stratejilerinden biri de birleştirme ve iş birliğidir. Bu stratejide okul paydaşlarını bir arada tutma, okul müdüründe bulunması gereken önemli bir yetenektir. Tarafların güçlü yönlerini ortak bir amaçta birleştirdikçe, oluşan zor durumlar kısa sürede ortadan kalkacaktır. Oluşabilecek zor durumları iş birliği yaparak, tüm okul paydaşlarını bir araya getirerek çatışma ortamı ortadan kaldırılır. Aşağıda buna bir örnek sunulmuştur:

Geliştirdiğim en iyi strateji karşımdakinin bir insan olduğunu unutmayıp kendimi onun yerinde koyarak, ben onun yerinde olsam bana ne denilmesini isterdim diye düşünüp ona göre söylemlerini geliştirdim. Böyle olunca insanı kazanıyorsunuz. Yeni gelen bir müdür yardımcımız vardı. Geldiğinde işleyiş hakkında bir şeyler bilmiyordu. Biz ona yanlış yaptığında tekrar yapmasını uygun bir dille söyleyerek doğruları yapmasını öğrettik. Bu sayede aramızdaki ilişkide gelişti. [Müdür-6]

Farklı bir örnekte ise tecrübeli müdürlerden yardım almanın yanı sıra bazen tecrübeli öğretmenler sayesinde okulda iş birliğini artırıcı durumlar daha kolay şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda okul müdürü tecrübeli öğretmenlerle diğer öğretmenlere işleyiş hakkında dolaylı olarak da iletişime geçeceği için oluşabilecek zor durumlar oluşmadan çözülebilmektedir. Buna dair bir örnek alıntı aşağıda yer almaktadır:

Demirbaş öğretmenler var. Onların sayesinde okulun dışında etkinlikler düzenleyip birbirine bağlı kişiler geliştirdik. Bu sayede okul kültürü daha da arttı. Herkes birbirine yardım eder oldu. İşlerimiz kolaylaştı. Okul bitince öğrencilerle ilgili, velilerle ilgili karşılıklı bilgi alışverişi ile yaşanan zor durumları birbirimizden fikir alarak daha kısa zamanda çözdük. [Müdür-7]

Okul kültürünü artıran bir strateji olan birleştirici ve iş birliğine dayalı strateji insanları bir amaç etrafında topladığı için okul paydaşları arasında ilişkiler artacak, okul bir aile ortamına dönüşecektir. İnsanların tek başlarına değil de birlik olduğunda neler yapabildiğini gördüğünde ortama dâhil olup elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı gözlenmektedir. Bu stratejinin uygulandığı okullarda yönetmesi zor durumlarla pek karşılaşılmamaktadır.

3.2.2. Uyma ve İtaat Etme

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumları yönetme stratejilerinden biri de uyma ve itaat etme stratejisidir. Bu strateji genelde kurallara uyulmadığında ya da okul paydaşlarının mevzuatı bilmemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Okul kültürünü zedeleyen bu stratejide yönetmesi zor durumlar genelde zor çözülmektedir. Ayrıca zorlayıcı bir yanı olması nedeniyle bu strateji, zaman zaman öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte, dolayısıyla öğrencileri de olumsuz etkileyebilmektedir. Aşağıda buna dair bir örnek sunulmuştur:

Bahçe nöbetine sürekli geç gelen bir öğretmenim vardı. Kendisini odama çağırıp özellikle bahçe nöbetine dikkat etmesini bir sıkıntısı olduğunda beni arayıp bildirmesini söylememe rağmen, hala geç gelmeye devam etti. Bunun üzerine nöbet yönetmeliğini kendisine bildirdim. Bunu da yapamama rağmen hala geç gelmeye devam ediyordu. Kendisini tekrar odama çağırıp sözlü olarak uyardım. Bu uyarımı da dikkate almadığımı gördüm bunun üzerine kendisinin savunmasını alıp gerekli işlemi yaptığımda bir daha aynı hatayı yapmadığını gördüm. Bu durum maalesef yaşandı hoşuma gitmese de kendisini bu duruma soktuğum için üzüldüm. [Müdür-9]

Genelde tarafların anlaşamadığı, sorunların çözülmediği bu strateji türünde mutlaka bir taraf kırılmaktadır. O yüzden okul iklimi bu durumdan kötü etkilenebilmektedir. Çalışma ortamını etkileyecek bu strateji yöntemi okul müdürlerinin genelde en son tercihidir. Yönetmesi zor durumu çözmeye müdürün iletişim kanallarını sürekli açık tutmayı gerektiren stratejiler üretmesi ve daha yumuşak stratejiler denemesi okuldaki gerilimi azaltmaktadır.

3.2.3. Hükmetme ve Üstünlük Kurma

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumları yönetme stratejilerinden biri de hükmetme ve üstünlük kurma stratejisidir. Bu stratejide yöneticiler kanunların kendisine verdiği yetkiyi sadece kendisinin alt makamlardan üstün olduğunu göstermek için kullanmaktadır. Sürekli kanunları hatırlatarak, kendisinin hükmeden olduğunu gösteren okul müdürlerinin zaman zaman kullandığı bu strateji okul kültürünü bazen olumsuz etkileyebilmektedir. Bu strateji yönetmesi zor durumları çözmeye kısa vadede etkili olabilmekte fakat paydaşlar arasında iletişime de zarar verebilmektedir. Aşağıda bazı okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerine yer verilmiştir:

Zamanın kaymakamıyla polemik yaşadık. Bir gün ben dairede olmadığım zamanda açıyorsun işe yaramayacak kursları, millete para kazandırıyor sunuz demiş. Bu benim ağrıma gitti uyuyamadım. Ertesi gün tüm kurs listelerini en ince ayrıntısına kadar hazırlayıp çıktısını alıp kaymakamın yanına gittim. Sayın kaymakamım bir kurs belirleyin beraber gidelim eğer öğretmen arkadaş kursta değilse, kursu boşa geçirip para kazanıyorsa ben görevi bırakacağım eğer öyle değilse benden özür dileyeceksiniz dedim. Bu durum üzerine karşılıklı diyalogla olayı çözdük. Ama bu süreç beni gerçekten çok etkilemişti. Beni hiç dinlemeden üstünlük kurması beni çok kırmıştı. [Müdür-1]

Bir de siyasi görüşlerine göre idarecilerle sürtüştüğümüz zaman oldu. Beni işime göre değil de siyasi görüşüme değerlendirmesi sonucunda sıkıntılar yaşadık. Sonrasında işimi iyi yaptığımı görünce zamansız teftişlerinden baskılarından kontrollerinden vazgeçmişti. Bana mobbing uygulamaya çalıştı. Tabi ki ben bunlara karşı doğru bildiklerimden vazgeçmedim. [Müdür-3]

Bu stratejinin uygulandığı örgütlerde genelde kazanan her zaman üst yöneticidir. Diğer çalışanlar hep kaybettikleri için çalışma motivasyonları her geçen gün azalmakta, güvensizlik ortamı oluşmaktadır.

3.2.4. Kaçınma

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumları yönetme stratejilerinden biri de kaçınma stratejisidir. Ortaya çıkan zor durumların görmezden gelindiği, yokmuş gibi davranıldığı bir ortamda sorunlar kartopu gibi yuvarlanarak daha büyük bir hale gelmektedir. İlk başta kolayca çözülebilecek sorunlar, görmezden gelindiğinde çözülemeyecek bir hale dönüşmektedir. Kaçınma davranışı devam ettikçe alışkanlığa dönüşmektedir. Aşağıda bu yönde bazı okul müdürlerinin ifadeleri örnek olarak sunulmuştur:

Öğretmen- öğrenci arasında sıkıntıdan dolayı bir durum oldu veli ile görüştüm olay kapandı. Sonrasında çocuk psikoloğa gidiyor, durumu anlatıyor. Psikolog aile ve sosyal politikalar müdürlüğüne oradan savcılığa intikal ediyor. Sonra okula müfettişler geliyor olay soruşturuluyor. Ben veli-öğretmen-öğrenci ile konuşulup olayı kapattığımızı söylediğim halde resmiyet kazandırmadığım için sıkıntılı bir durum oluştu. O günden sonra olayı görmezden gelme, bir şey olmaz demek yerine, her şikâyet durumunda yazılı bir evrak hazırlarım. [Müdür-10]

Bazen sabırla bekliyorum, fark etmemiş gibi davranıyorum ancak hatasını görmesini sağlayacak durumlarla karşılaştırıyorum. [Müdür-6]

Durumları görmezden gelme ya da kaçınma bazen kurum kültürünü zedeleyici, bireyleri istenmeyen davranışlara iten bir stratejiye dönüşebilmektedir. Kaçınma ya da görmezden gelme sorunların ortadan kalkması ya da kalıcı çözüme kavuşmasını da engelleyebilmektedir.

3.2.5. Uzlaşma ve Karşılıklı Ödün Verme

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumları yönetme stratejilerinden biri de uzlaşma ve karşılıklı ödün vermedir. Bu stratejisinin uygulandığı okulda yönetmesi zor durumların çok az olduğu gözlenmektedir. Oluşan zor durum karşılıklı verilen tavizlerle çözüme kavuşmakta, çatışma yaşayan her iki taraf da kazanmış olmaktadır. Aşağıda bu yönde bazı okul müdürlerinin ifadeleri örnek olarak sunulmuştur:

Uzaktan eğitim sürecinde veli ile iletişimde sıkıntı çıktı. Derse giremeyen veliler öğretmenlerle sorun yaşadılar. Öğretmenle konuşup sakinleştirerek veliye sen destek olmalısın sen yol göstermelisin dedim. Sorun ortadan kalktı. Öğrenci dersleri kaçırmadan derse katıldı. Eğer karşılıklı atışmalar olsaydı öğrenci derse giremeyecekti, veli- öğretmen arasında sıkıntı yaşanacaktı. [Müdür-5]

Tecrübeli müdürlerle konuşarak örnek durumlar üzerinden ne yapmalıyım gibi sorularla sorunlarla yardım destek aldım. İlk başta konuşarak yapılacak oluşacak, çalışmalarını halletmeye çalışırım. Orta noktada buluşmaya çalışırım. Eğer orta noktada buluşmaya çalışmayan bir öğretmene yönetmeliği hatırlatıp yine diyalogla çözmeye çalışırım. [Müdür-2]

Okul müdürlerinin en çok tercih etmesi gereken yönetmesi zor durumları yönetme stratejilerinden olan uzlaşma ve karşılıklı ödün vermede taraflar taviz vererek ortak bir noktada buluşmaktadır. Çatışmanın gittikçe derinleşmesi ve tarafların bu konuda inadı sürdürmesi hem okula hem de taraflara zarar vermektedir.

3.3. Tema 3: Yönetmesi Zor Durumlara Örnekler

Araştırmada katılımcılara yöneltilen “Bu zor durumlara yaşadığınız çeşitli örnekler verir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar neticesinde ilk tema olarak “Yönetmesi Zor Durumlara Örnekler” olarak belirlenmiştir. Bu tema altında “Öğretmen- Veli Çatışması”, “Öğretmenler Arası Çatışma”, “Öğretmen- Öğrenci Arası Çatışma”, “Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği” ve son olarak “Amirlerle Çatışma”

şeklinde beş alt kategori tespit edilmiştir. İlk alt kategori olan “Öğretmen-Veli Çatışması” başlığının altında istismar, ilgisizlik, şikâyet, hukuki sorunlar, ekonomik yetersizlikler gibi kodlar ortaya çıkmıştır. İkinci alt kategori olan “Öğretmenler Arası Çatışma” başlığı altında iletişimsizlik, mesleki yetersizlik, motivasyon düşürme, empati gibi kodlar çıkmıştır.

Üçüncü alt kategori olan “Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma” başlığı altında kötü alışkanlıklar, sağlık sorunları, zararlı alışkanlıklar, değerlendirmede yapılan yanlışlar, öğrenci durumundan habersizlik gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Dördüncü alt kategori olan “Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği” başlığı altında ulaşım sıkıntısı, okulun fiziki yetersizliği, okul güvenliği, ekonomik yetersizlikler gibi kodlar ortaya çıkmıştır. Son kategori olan “Amirle Çatışma” başlığı altında mobbing ve üst amirle iletişimsizlik kodları ortaya çıkmıştır. Tablo 4’te ilk tema, kategoriler ve kodlar verilmiştir.

Tablo 4. Yönetmesi Zor Durumlara Örnekler

Tema	Alt Kategori	Kodlar
Yönetmesi Zor Durumlara Örnekler	Öğretmen-Veli Çatışması	İstismar, ilgisizlik, şikâyet, hukuki sorunlar, ekonomik yetersizlikler
	Öğretmenler arası çatışma	Mesleki yetersizlik, motivasyon düşürme, empati
	Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma	Kötü alışkanlıklar, sağlık sorunları, zararlı alışkanlıklar, değerlendirmede yapılan yanlışlar, öğrenci durumundan habersizlik
	Maddi ve İnsan Kaynağı Yetersizliği	Ulaşım sıkıntısı, okulun fiziki yetersizliği, okul güvenliği, ekonomik yetersizlikler
	Amirle Çatışma	Mobbing, amirle iletişimsizlik

3.3.1. Öğretmen- Veli Çatışması

Okullarda yöneticilerin yönetmesi en zor olarak betimlediği durumlar içerisinde zaman zaman yaşanan öğretmen-veli çatışmalarının yer aldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi, bilgisizlik, ekonomik yetersizlik gibi etkenlerden kaynaklı olmak üzere velilerle çatışmalar yaşanabilmektedir. Bununla birlikte velilerin kendi eksikliklerini görmezden gelip öğretmenlerle hiç görüşmeden doğrudan üst makamlara şikâyetleri de çatışma ortamı yaratan davranışlardır. Bu çatışmaların çözüme kavuşturulmaması, tüm okul paydaşlarını olumsuz etkilemekte okul kültürünün de bozulmasına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin bu tarzdaki çatışmaları etkili dinleme yaparak, duygudaşlık kurarak ve yaşanan zor durumların takipçisi olarak etkili iletişimle çözdüğü görülmektedir. Aşağıda bu yönde bir okul müdürünün görüşüne yer verilmiştir.

Bir öğretmenim hakkında, önceden aldığı cezalardan ve suçlardan haberdar olan velilerin öğretmenin sınıfını değiştirme talebi, yerine getirmezsem öğretmen hakkında medyaya bilgi sızdıracaklarını söylemeleri, mahalleye duyuracak olmaları beni mahalleye duyuracak olmaları; benim öğretmeni kazanmak için yaptığım düzenlemeler, uygulamalar ve hem öğretmeni kazanmam hem de velilere yaptıklarının yanlış olduğunu kabul ettirmem. Ancak öğretmenin benden şikâyetçi olması. [Müdür-6]

Farklı bir çatışma durumu olarak velilerin çatışma konuları içine bürokrasiyi sokmaları ve siyasilere işin içine girmeleriyle yönetmesi zor durumların ortaya çıkması kaçınılmaz oluyor. Buna dair bir örnek alıntı aşağıda yer almaktadır:

Bürokrasi ve veliler. Veli sorun ise bürokrasi ile birleşerek oluyor. Kasten olmadığı sürece hata yapılabilir. Veli gelirken sorunu çözme yerine sorun çıkarmak için gelirse o zaman sıkıntı oluyor. [Müdür-4]

Velilerin okulda yaşanan durumları okula gelmeden siyasilere çözmeye çalışması okul işleyişini doğrudan etkileyecek çatışmalar oluşturmaktadır. Velilerin evdeki yetersizlikleri, öğretmene yansıtması; çocuklarının evde bu davranışları göstermediğini söyleyerek öğretmene siz abartıyorsunuz gibi söylemlerde bulunması derin çatışmalar oluşturmaktadır. Velilerde bulunan algıları ortadan kaldırmadıkça okullarda bu durumlardan kaynaklanan yönetmesi zor durumlar devam edecektir.

3.3.2. Öğretmenler Arası Çatışma

Okul müdürlerine göre okullarda yönetmesi zor durumlardan birisi de öğretmenler arası çatışmadır. Öğretmenler arası çatışmalar öğretmenlerin siyasi görüşlerinden, dini inanışlarından, birbirini çekememezlikten ve okulda kendisine gösterilen davranışlardan kaynaklanmaktadır. Okul müdürleri bu tarz çatışmaları öğretmenlerle bireysel olarak makamında görüşerek, görüşme esnasında fevri sözler ve davranışlardan kaçınarak, etkili dinleme ve iletişimle ortadan kaldırdığı gözlenmiştir. Bazen de kuralları hatırlatma ile bu çatışmaların önüne geçilmiştir. Aşağıda bu yönde bir örnek sunulmuştur:

İki öğretmenim çatışma yaşamıştı onlarla görüştüm ikna edemeyince birbirlerinden şikâyet dilekçelerini aldım. Bir gece düşüncelerini istedim. Ayrıca müfettiş gelirse çalışmalarından dolayı bu ikisi ile de çalışmak ve istemeyeceğimi söyleyeceğimi belirttim. Eğer dilekçeyi o gün göndersem işleme girmiş olacak okulda huzursuzluk bu olacaktı diğer bir güne kalınca iki öğretmende şikâyetinden vazgeçti. [Müdür-7]

İnsanların olduğu her yerde mutlaka çatışmalar olacaktır. Öğretmenlerin bazılarıyla da yaşamından kaynaklanan, inanışından kaynaklanan çatışmalar olmaktadır. Öte yandan okulda kabul gören, farklı etkinliklerle ön plana çıkan öğretmenlerle hiçbir şey yapmayan öğretmenler arasında iş gücünü artırdığı bahanesiyle çatışmalar yaşanmaktadır. Müdür-7 kodlu katılımcının ifadeleri, öğretmenler arası çatışmalar yaşandığında mevzuatta yapılması gerekenler hatırlatılarak herhangi bir müdahale yapılmadan çatışmanın ortadan kalktığını dile getirmiştir.

3.3.3. Öğretmen-Öğrenci Arası Çatışma

Okul müdürlerine göre yönetmesi zor durumlara örneklerden biri de öğretmen öğrenci çatışmalarıdır. Öğrencilerin kötü alışkanlıklarına müdahale sonucunda, evde ve okulda öğrencilerin maruz kaldıkları kötü durumlardan kaynaklanan öğretmen öğrenci çatışmaları gerçekleşmektedir. Bu durumları okul müdürleri olayı tam olarak öğrenmeden, suçlama yapmayarak, olayın tansiyonu yükseltmeden, telkin edici davranışlarla çözebilmektedir. Aşağıda bu yönde bazı okul müdürlerinin görüşleri örnek olarak sunulmuştur:

Dört farklı kadından altı kardeşi olan, babası son derece ilgisiz, üvey annenin yanında kalan bir öğrencimin sınıf öğretmeninin öğrenciyi temizlik, ödev, beslenme gibi konularla şikâyet etmesi, eve geri göndermek istemesinden kaynaklanan çatışma yaşamıştık. [Müdür-9]

Bir öğrencimde yaşadığı sağlık sıkıntısından dolayı okuldan uzaklaşması ve onu okula getirmek için yaptığımız çabalar ayrıca bir öğrencimizin ailevi yapısından kaynaklı duyarsızlığı sebebiyle öğrencimizde yaşanan hırsızlık vakaları ve kötü alışkanlıklar. [Müdür-10]

Bazen okul yöneticileri ve öğretmenlerin de unuttukları durumlar olabiliyor. Her insanın aynı şartlarda olmadığı, nelerinin eksik olduğunu, nelere ihtiyaç duyduğunu düşünmeden hareket edebiliyoruz. Bu durum bize karar verme sürecinde yanlışlıklar yaptırabiliyor. Ayrıca öğrencilerin ailesini, oturduğu yerleri, ekonomik şartlarını öğrenmeden karar verme süreci gerçekleştirilmelidir.

3.3.4. Madde ve İnsan Kaynağı Yetersizliği

Okul müdürlerinin örnek gösterdiği zor durumlardan birisi de maddi ve insan kaynağı yetersizliğidir. Bu hususlarda devlet okullarında ödenek eksikliğinden, okulların maddi kaynak getirecek bir oluşum olmadığından (meslek liseleri ve kantini olan okullar hariç) maddi kaynaklarla ilgili zor durumlar aşılmakta en zorlanılan durumdur. İnsan kaynağı olarak İŞKUR tarafından okula verilen yardımcı personellerle okulun onarım ve temizlik işlerini karşılayacak personelin temin edildiği gözlenmektedir. Aşağıda bu yönde bazı okul müdürlerinin görüşleri örnek olarak sunulmuştur:

Maddiyat konusunda velilerden herhangi bir yardım alamıyoruz. Yakın çevreden de okula yardım bulamıyoruz. Sürekli bu konuda bir şeyler yapmaya çalışsak da okulun bütçesine katkı bulamamakta kendimi yetersiz hissediyorum. [Müdür-8]

Okulda çalışan yardımcı personele iş yaptırmada sıkıntılar yaşıyoruz. Genelde kadın personel veriliyor pandemiden dolayı. O yüzden erkek personelin yapacağı işleri bayan personelin yapamamasından kaynaklanan çatışmalar yaşanıyor. [Müdür-11]

Özellikle son yaşanan ekonomik gelişmelerden dolayı okullar da ekonomik yetersizliklerle baş etmeye çalışmaktadır. Henüz okullara doğrudan bütçe tanımlanmamış olması özellikle bazı harcamalar için zorunlu olarak okul müdürlerini kaynak arayışına itmektir arayışına itmektir. Bu durum da okul müdürleri açısından üstesinden gelmesi zor bir probleme dönüşebilmektedir.

3.3.5. Amirle Çatışma

Okul müdürlerine göre okullarda yaşanan zor durumlardan bir de üst amirle yaşanan çatışmalardır. Yöneticilerin birbirini yanlış anlamasından, bir başka amirin olaya siyasilere baskısı ile karışmasından, bürokratik etkenlerden dolayı çatışmalar çıkmaktadır. Bu çatışmalar sakın bir tavırla, karşıdaki kişinin kurum amiri olduğunu unutmadan, saygı çerçevesinde gerçekleştirilen görüşmelerle ve yerinde tespit etmeyle çözülmektedir. Aşağıda bu yönde bir okul müdürünün görüşleri örnek olarak sunulmuştur:

Üst kurumlarla ilgili yapılan diyaloglarda alt kuruma ceza verilmesi istenmesi durumunda gerekirse makamı ortaya koyarak dik durmalı. Tabi ki ben başıma gelen olay durumunda kamera kayıtlarından, diğer çocuklardan ve öğretmenlerden olayın tüm detaylarını öğrenmiştim. O yüzden üst amirler tarafından öğretmene verilecek cezayı asla kabul etmedim. [Müdür-1]

Amirlerle olan iletişimde en önemli noktalardan biri, sakın ve profesyonel bir tavırla ortamı germeden kendini ifade etmektir. Yaşanan çeşitli iletişim sorunlarında sakınlık kaybedildiğinde çeşitli iletişim kazaları yaşanmakta ve sorunlar derinleşebilmektedir. Bundan dolayı amirlerle karşılaşılan zor durumlarda daha profesyonel ve dikkatli bir iletişim dilinin tercih edilmesi sorunları daha yönetilebilir ve çözülebilir bir hale getirmektedir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma

Okul müdürlerinin bir lider olarak okullarda pek çok sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır. Öğrencilerin akademik, duygusal ve sosyal gelişmelerinin sağlanması, iyi bir okul kültürü ve ikliminin meydana getirilmesi, insan ve madde kaynağını verimli kullanması gibi yönetsel durumlar bunlar arasında bazılarıdır. Ancak tüm bu durumların her zaman istedik şekilde olması mümkün olmamakta ve okul müdürleri zaman zaman yönetmekte zorlandığı durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu yönetmesi zor durumlar okul müdürlerinin deneyim ve kriz yönetim becerilerine bağlı olarak çeşitli örgütsel sonuçlar

meydana getirmektedir. Örneğin yakın zamanda Covid-19 pandemisinde okullar pek çok zor durumla karşı karşıya kalmış ve bu zor durumları yönetme konusunda okul müdürlerine oldukça fazla sorumluluk düşmüştür. Ramos-Pla, Tintore ve del Arco (2021), Covid-19 pandemisi sürecinde proaktif okul yöneticiliğinin zor durumları yönetme konusunda önemli bir liderlik becerisi olduğunu ve kriz zamanlarında normal yöneticilik becerilerinin dışında daha üst düzey beceriler ortaya koyduklarını dile getirmektedir.

Araştırmada toplam üç tema ve bunlara bağlı on beş alt kategori ortaya çıkmıştır. İlk tema olarak “Yönetmesi Zor Durumlar” belirlenmiştir. Yönetmesi zor durumlar okul yöneticiliğinin her döneminde göze çarpmaktadır. Yapılan araştırma da bulunan bulgulara göre ve bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin yönetmekte zorlandığı zor durumlar genelde okul yöneticiliğine başladığı ilk zamanlarda daha fazla olmaktadır. Bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin yönetmekte en çok zorlandığı zor durumlar yanlış anlama, şikâyetler, güvensizlik, ilgisizlik, başarısızlık, sorunlu davranışlar, zararlı alışkanlıklar, öğrencinin özel durumlarını bilememe gibi iletişimsizlik ve hukuki sorunların yöneticiliğinin özellikle ilk yıllarında deneyimsizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Meslekteki tecrübesizlik, rol-model alınacak tecrübeli bir okul müdürünün olmaması, pedagojik bilgi yetersizliği gibi bazı faktörlerin okul müdürlerini çatışmaları yönetirken zorladıkları gözlenmiştir. İlk yıllarda deneyimsizlikten kaynaklanan çatışma yönetimi okul iklimini ve okul paydaşlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, Memduhoğlu ve Meriç’in (2012) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin deneyimsizlik sonucunda çatışmaları yönetemediği gözlenmiştir. Aynı şekilde Boyraz’ın (2015) yaptığı araştırmada deneyimsiz okul müdürlerin okulda çıkan çatışmaları yönetmekte zorlanırken deneyim aldıkça bu çatışmaları daha kolay yönettikleri saptanmıştır.

İkinci tema olarak “Yönetmesi Zor Durumları Yönetme Stratejileri” belirlenmiştir. Bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin yönetmekte en çok zorlandığı durumları yönetme stratejileri sorun tespiti yapma, iş bitirici olma, iletişim, ikna etme, adaletli davranma gibi iş birliğini gerektirecek stratejiler olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin mesleğin ilerleyen yıllarında kazandıkları tecrübe ve okul paydaşlarının ne istediğini bilerek ifade ettikleri etkili iletişim, okul kültürü oluşturma, destek alma, slogan oluşturma gibi uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stratejileri ürettikleri gözlenmiştir. Örneğin, Aslan’ın (2021) yaptığı çalışmada da yönetmesi zor durumları yönetme stratejilerine örnek olarak iş birliği gerektiren stratejilerin zor durumları çözmeye yardımcı olduğu gözlenmiştir. Bulgulara göre ve bu konu üzerinde yapılan çalışmalarda yönetmesi zor durumların etkilerinin ilk zamanlarda yoğun yaşandığını, çözüm hemen bulunamazsa okul iklimini etkilediği görülmektedir. Bulgulara bakıldığında motivasyon değişikliği, duyarsızlık, deneyim, okul kültürü geliştirme, sınır koyma, durum tespiti yapma, kuralları hatırlatma gibi durumların yönetmesi zor durumların olumsuz etkileri olarak gözlenmiştir. Örneğin, Akçadağ’ın (2013) yaptığı çalışmada da yönetmesi zor durumların etkilerinden en çok rastlananların motivasyon düşüklüğü ve duyarsızlaşma olarak gözlemlendiği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü tema olarak “Yönetmesi Zor Durumlara Örnekler” belirlenmiştir. Karşılaşılabilecek zor durumlar, bireye ve eğitim kurumunun bulunduğu yere göre değişik olacağından, ürettiği stratejilerde de değişiklikler gösterecektir. Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre bu konuda okul müdürlerinin en çok zorlandığı durumlar, okullara ayrılacak maddi destek olmamasından doğan ekonomik yetersizliklerdir. Bulgulara bakıldığında okul müdürlerinin yönetmekte en çok zorlandığı durumlara verdiği örnekler ekonomik yetersizlikler, mobbing, üst amirle iletişimsizlik, bürokratik engeller, bürokratik baskı, üst amirle iletişimsizlik gibi durumlar mesleğin her döneminde karşılaşılan zor durumlar olarak tespit edilmiştir. Bu

tarz sorunlardan ekonomik yetersizliklerin deneyim aldıkça da zor olduğu, mobbing, üst amirle iletişimsizlik, bürokrasi gibi verilen örneklerin ise deneyim kazandıkça azaldığı gözlenmiştir. Çeşitli araştırmalar okullarda ideal ve rasyonel tipte olmayan bürokrasinin ilişkileri bozduğunu ya da engellediğini, hatta zaman zaman tahakküm aracına dönüştüğünü ortaya koymaktadır (Yalçın, Aypay & Boyacı, 2020). Bunun yanında bürokrasinin ve kuralların tam olarak, ideal biçimde uygulandığı okulların sağlıklı okul olarak nitelendiği araştırmalar da literatürde yer almaktadır (Karaman & Akıl, 2004). Dolayısıyla okullarda bürokrasiyi amaçları gerçekleştirmek ve işleri kolaylaştırmak-hızlandırmak için kullananlar açısından bürokratik işler yönetmesi zor durumlar olmamaktadır. Ancak tahakküm aracına dönüştüğünde sorunlar çıkmaktadır.

Okullardaki ekonomik yetersizlikler insan ve materyal eksikliklerine neden olduğundan, kaliteli bir eğitim ortamı oluşturmakta zorluklar yaşanmasına neden olmaktadır. Örneğin Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) yaptığı çalışmada da ekonomik yetersizliklerin yönetmesi zor durumlara örnek teşkil edildiği gözlenmiştir. Aynı şekilde Balcı'nın (2014) yaptığı araştırmada da bürokrasi ile ilgili sorunların çok görüldüğü, okulda yönetmesi zor durumların yaşandığı belirtilmiştir. Okulların kaynak yetersizliği ya da fiziksel yapı sorunları okul müdürlerinin zamanlarının büyük çoğunluğunu bu işlere harcamasına yol açmakta ve asıl işleri olan öğretim liderliğinden taviz vermelerine de yol açmaktadır (Akbaba-Altun, 2011; Balyer, 2012). Bu durum eğitim ve öğretimin kalitesini de etkilemektedir. Yönetmesi zor durumları ya da problem olarak nitelenen süreçleri iyi yönetebilmek ise okul müdürlerinin liderlik becerileri ve kapasiteleri ile yakından ilgilidir. Örneğin, Al-Jaradat ve Zaid-Alkinalin (2015), başarılı okul müdürlerinin iyi bir okul lideri olarak nitelenmesinde problem çözme becerilerinin yüksek, sosyal çevre ve ebeveynlerle iletişim becerilerinin güçlü olmasının oldukça önemli bir etki değeri olduğunu dile getirmektedir. Arlestig (2008) ise başarılı okullarda problemlerin ya da yönetsel açıdan zor kabul edilebilecek durumların pek çoğunun okul liderlerinin etkili iletişim becerileri ile ortadan kaldırıldığını ve bu okullarda okul müdürlerinin öğretme-öğrenme süreçleri ile ilgili öğretmenlerle daha fazla iletişim içinde olduğunu, daha sık sınıf ziyaretinde bulunarak geri bildirimleri daha fazla verdiğini belirtmektedir.

4.2. Sonuç

Okul müdürlerine göre okulda yönetmesi zor durumlar yönetimin her döneminde karşılaşılan durumlardır. Bu durumları okul müdürleri, idareciliğin ilk yıllarında deneyimsizlikten dolayı yönetmekte zorlanıldığı belirtilmiştir. İdareciliğin ilerleyen yıllarında edinilen tecrübe ve tecrübeli idarecilerden yardım alarak zor durumların daha kolay üstesinden gelindiği, araştırmaya katılan tüm okul müdürleri tarafından belirtilmiştir. Ayrıca zor durumların ortaya çıkmadan önce bir sistem kurulup ortaya çıkmadan, ikazlarından anlaşılıp çözüme kavuşturulması okul kültürünü korumada çok önemli bir etkiye sahiptir. Dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi okullarda yönetmesi zor durumlara en büyük örneklerden biri olmuştur. Bu pandemide tüm okul müdürleri tecrübelerinden faydalanamamış, kendini sürekli yenileme süreci ile bu pandemiden fazla yara almadan çıktıklarını belirtmişlerdir (Ercan, 2021). Okul müdürlerinin yönetmesi zor durumları çözmede, iletişim yetilerinin üst düzeyde olmasının sorunu çözmek için her zaman bir adım önde başlamaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişimin güçlü olduğu okullarda okul iklimi çok olumlu olmaktadır. Bu konuda iletişimin yüksek olduğu okullarda, okul paydaşları ile doğabilecek zor durumlar samimiyetle çözüldüğünden okul kültürünün de bu durumlardan fazla zarar görmediği sonucuna ulaşılmıştır. Pozitif bir etkileşimin bulunduğu kurumlarda ortak karar verme, teşriki mesai, güdülenme ve kanaatin fazla görüleceğinden okul verimliliği maksimum düzeye gelecektir. Okul paydaşlarının arasında olan bu etkin iletişim çevreye de olumlu yansıtacağı için okul bir yaşam alanı olarak kabul edilecektir.

Öğretmenlerin performansları artacağından, öğrencilerin de performanslarında artış gözlenecektir (Aslan, 2017). Okul müdürlerinin zor durumları yönetme sürecinde en çok uzlaşma ve karşılıklı ödün verme stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu stratejide her iki taraf da karşılıklı olarak birbirine taviz vereceği için ortaya her zaman güzel bir ürün çıkacaktır. İş birliği gerektiren bir strateji olduğu için okuldaki iletişimi en üst seviyeye çıkaracak, okul kültürü bu durumdan pozitif şekilde etkilenecektir. Kaçınma stratejisi, görmezden gelme, farkına varmama, olumsuz bir durumla karşılaşınca ortamdan ayrılma benzeri davranışlarla belirmeye başlar. Zor durum herkes için negatifik yaratacağı için kimse çatışma içerisine girmez. İletişimsizliğin olacağı hallerde kullanılır (Karip, 2010). Araştırma sonucuna göre kaçınma stratejisi okul müdürlerinin en az kullandığı strateji olduğu sonucuna varılmıştır.

4.3. Öneriler

- Okul müdürleri zor durum ne olursa olsun mutlaka soğukkanlılığını korumalıdır. Soğukkanlı olunmadığında zor durumların çözümü içinden çıkılmaz başka bir zor durumu getirebilir.
- Okul müdürü yönettiği okulda mutlaka iletişimi en üst düzeye çıkarmalıdır. İletişimin olmadığı yerde her zaman sorun çıkabilir. Okul müdürleri okul paydaşlarını etkileyen kararları alırken mutlaka ortak görüş üzerinden hareket etmelidir. Eğer ortak akılla kararlar alınmazsa mutlaka zor durum ortaya çıkacaktır.
- Okul müdürleri zor durumları yönetirken durumlara, kişilere göre değil ilkelere göre hareket etmelidir. Bu şekilde hareket edilmezse kayırmacılık durumları ortaya çıkar, oluşan zor durumu çözmek ve okul kültürü olumsuz yönde etkilenir.
- Ekonomik yetersizliklerin giderilmesi açısından en önemli kaynak olan velilerin okulla ilişkisini geliştirecek etkinlikler düzenlenmelidir. Veliler okulu benimsedikçe maddi, manevi destek olacaklar, eksiklikler kısa sürede giderilecektir.

Yazar Katkı Beyanı:

1. **Erman KOÇ:** Literatür tarana ve problem durumunu belirleme, veri toplama, tartışma ve sonuç yazma.
2. **Taner ATMACA:** Veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin analizi, tartışma ve sonuç yazma, düzenleme.

5. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba-Altun, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(4), 491-507.
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Al-Jaradat, M. K. M., &vZaid-Alkilani, K. K. (2015). Successful leadership practices in school problem-solving by the principals of the secondary schools in Irbid educational area. *Review of European Studies*; 7(3), 20-32.
- Ärlestig, H. (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Unpublished dissertation. Faculty of Social Sciences, Umeå University, Sweden.

- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204-242.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Bayram, G. (2009) *Öğretmenlerin istihdam biçimi farklılıkları ve yarattığı sorunlar: Ankara'da çalışan ücretli ve sözleşmeli öğretmenlerin görüşlerine dayalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Boyraz, S. (2015), Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Drucker, P. (2014). 21. yüzyıl için yönetim tartışmaları (T. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çeviren). Epsilon.
- Ercan, F. (2021). *Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği), *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1, 63-70.
- Karaman, M. K., & Akıl, Ü.G. (2004). Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. *AKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 15-38.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ramos-Pla, Tintore, M., & del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis. School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7, 1-10.
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2012). Okul müdürlerinin yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Semerci, N., & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (s. 99-146) (Y. Özden, Editör.) içinde. Pegem A Yayıncılık.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışma yönetme yöntemleri*. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Wise, D. (2015). Emerging challenges facing school principals. *Education Leadership Review*, 16(2), 103-115.
- Yalçın, M., Aypay, A., & Boyacı, A. (2020). Okul müdürlerinin bürokrasi ile imtihanı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(Özel Sayı1), 203-260.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yaşadıkları sorunları çözme öyküleri ışığında denge rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12(4), 55-79.
- Yıldırım, A., & H. Şimşek. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2003). Üniversitelerde çatışma ve çatışma yönetimi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5), 107-124.