

# Okul M¼d¼rlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğretmen, Öğrenci ve Veli Kaynaklı Sorunlar

Ender KAZAK<sup>1</sup> ve Gizem EVİRGEN<sup>2</sup>

## Öz

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci, veli kaynaklı karşılaştıkları sorunları belirlemek, deneyimlerini ve çözüm önerilerini incelemektir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Araştırma, 2022 yılının Temmuz-Ağustos aylarında, Düzce ilinde bulunan yedi ilkokul, beş ortaokul, üç ilkokul-ortaokul müdürü olmak üzere toplam 15 okul müdürü ile yürütülmüştür. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nitel veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşmeler sonucu ile elde edilen veriler nitel veri analizi türlerinden olan içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonunda, okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen tutum ve davranışları temasında, iletişim sorunları ve iş etiği alt temaları; veli tutum ve davranışları temasında, iletişim sorunları, güven sorgulamaları ve ilgisiz veli tutumları alt temaları; öğrenci tutum ve davranışları temasında, iletişim sorunları, davranış sorunları, disipline edilemeyen öğrenciler ve ilgisiz öğrenciler alt temalarına ulaşılmıştır. Genel olarak tüm sorunların çözümü için, öncelikle okul müdürü, problemi doğru tespit edebilmeli, problemleri çözmeye niyeti olmalı ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyebilmelidir.

*Anahtar Kelimeler:* Okul Müdürü, Öğretmen, Veli, Öğrenci, Başetme

## Problems Originated from Teachers, Students and Parents that School Principals Have Difficulty Dealing With

### Abstract

The aim of this study is to determine principals' problems resulting from teachers, students, and parents, and to investigate their experiences and solutions. The case study, which is one of the qualitative research designs, is the design of this research. It is conducted with a total of 15 principals, including seven primary, five secondary, and three primary-secondary school principals in Düzce in July-August in 2022 year. The study group is selected by using maximum variation sampling method, one of the purposeful sampling methods. Semi-structured interview questions are used for data collection. Interview data are analyzed with content analysis. The findings are cumulated under some themes and subthemes. The subthemes of communication problems and ethics are under the theme of parent attitudes and behaviors principals have difficulty in dealing with. The subthemes of communication problems, mistrust, and unconcerned parent attitudes are under the theme of parent attitudes and behaviors. The subthemes of communication problems, behavioral problems, undisciplined students, and uninterested students are under the theme of student attitudes and behaviors. For the solution of all problems, firstly, the principals should detect the problem accurately, she/he should have a motive to solve the problems, and she/he should display a solution-oriented approach.

*Keywords:* School Principal, Teacher, Parent, Student, Dealing With

### Atıf İçin / Please Cite As:

Kazak, E. ve Evirgen, G. (2024). Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 31-51. doi:10.33206/mjss.1228813

**Geliş Tarihi / Received Date:** 03.01.2023

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 16.10.2023

<sup>1</sup> Doç. Dr.- Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi, enderkazak81@hotmail.com,

 ORCID: 0000-0001-5761-6330

<sup>2</sup> Öğretmen- Düzce İl Millî Eğitim Müdürlüğü, gizemevirgen2601@gmail.com,

 ORCID: 0000-0002-1939-7605

## Giriş

İnsanlık, her dönemde, gerek günlük yaşamını düzenlemek gerekse yaşamını daha rahat devam ettirebilmek amacıyla doğru kararları alabilecek yöneticilere ihtiyaç duymuştur. Değişen şartlara daha kolay adapte olup uyum sağlamak için yöneticilerden beklenen değerler, sadece var olan topluluğu iyi yönetmek değil adaletli olmak, toplumun ve kurumun çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmak, insan haklarına saygılı olmak, iletişim becerilerinde iyi olmak ve etik ilkelere uyarak iyi bir yönetim sergilemektir. Kısaca, okul yöneticilerinin geleneksel, mekanik, dar görüşlü yönetim anlayışlarından ziyade değerlere dayalı, kişi merkezli, vizyoner bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir (Begley, 2003, s. 1). Yöneticilerin tutum ve davranışları yönetilenler üzerinde çeşitli derecelerde etkilere sahiptir. Okullardaki müdür davranışları da hem öğretmenler üzerinde hem öğrenciler üzerinde hem de veliler üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Aynı şekilde, öğretmen, öğrenci ve velilerin de okul müdürleri üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğundan söz etmek mümkündür.

Okul müdürleri görevlerini yaparken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Örneğin, veliler, öğrenciler, öğretmenler, okulun kültürü, okulun iklimi, okulun bulunduğu çevre bu sorunlara kaynaklık eden bazı değişkenlerdendir (Yetim ve Toprakçı, 2020, s. 18). Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007, s. 443-445), okul müdürlerinin okullarında karşılaştıkları sorunları; öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, okul yaşı, okul türü bakımından ele almıştır. Araştırmada, okul türünden, okul ikliminden, öğretmenden ve öğrenciden kaynaklı sorunların anaokullarında, genel liselere göre daha az rastlandığını göstermiştir. Yeni kurulan okullarda öğretmen kaynaklı sorunlara daha az rastlanırken, öğretmen ve öğrenci sayısı az olan okullarda öğretmen ve öğrenci sayısı çok olan okullara göre daha az sorun yaşandığı tespit edilmiştir.

Yapılan bazı araştırmalarda; öğrenci sayısı az olan küçük okullarda, okulu yönetmenin ve öğrenciler üzerinde disiplini sağlamanın daha kolay olduğu, ilkokullarda ortaokullara göre daha az sorunla karşılaşıldığı görülmüştür (Akgün ve Başar, 2019, s. 147; Öğülmüş ve Özdemir, 1995, s. 10). Okul müdürlerinin baş etmesi gereken öğrenci kaynaklı sorunlar incelendiğinde; gasp, okul çevresinde yaralanma, haraç alma, hırsızlık, okul içi öğrenci kavgaları, şiddet, öğrencilerin yanlarında tehlikeli cisimler bulundurmaları, okul çevresinde sigara, alkol ve madde satılması, cinsel taciz (Dönmez, 2001, s. 2; Turhan ve Turan, 2012, s.139), zorbalık, bedensel olarak itme, birbirine ad takma, eşyaya zarar verme, cinsellik içeren sözler söyleme (Çınkır ve Kepenekçi, 2003, s. 250), duygusal zorbalığa maruz bırakma (Kapıcı, 2004, s. 11), disiplinsizlik, okula devamsızlık, başarısızlık, ders çalışmama (Semerci ve Çelik, 2002, s. 218), okul müdürünü ve öğretmeni tehdit etme (Dönmez, 2001, s. 10), öğrencilerin herhangi bir hedeflerinin olmaması, akademik yetersizlik (Dağlı ve Han, 2017a, s. 900; Dağlı ve Han, 2017b, s. 117) gibi pek çok problem karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunlar genel olarak okulda rehber öğretmeni varsa onunla veya gerekirse daha üst kademelerden de yardım alınarak çözüme kavuşturulabilir. Ayrıca çözüm önerisine ek olarak veli okul iş birliğinin yeterince sağlanamaması durumunda yukarıdaki olumsuz olaylar yaşanabileceği için veliler çeşitli etkinliklerle okullara çekilebilir. Velilerle daha sıkı diyaloglar kurulabilir. Başka bir araştırmaya göre ilkokul öğrencilerinin düzenli kitap okuma alışkanlığının olmadığı, kurallara uymada ve ders çalışma alışkanlığı kazanmada zorlandıkları, okul öncesi öğrencilerinde ise sağlıklı beslenme konusunda okul müdürlerinin zorlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Dağ, Kahrıman Pamuk ve Özdemir, 2020, s. 288). Görüldüğü üzere, okul yönetimi uygulamaları çok yönlü olduğu için okul müdürlerinin stratejik bir bakış açısına sahip olmasını gerektirmektedir (Glatter ve Kydd, 2003, s. 233).

Okullarda her zaman öğrenci kaynaklı sorunlar olmayabilir. Sorunlar velilerden de kaynaklanabilir. Örneğin; velilerin gereksiz yere şikâyetleri, okul kurallarına uymamaları, okul mevzuatına aykırı davranışları, okullardaki problemlere dâhil olmamaları, okulla iletişim problemi yaşamaları (Yetim ve Toprakçı, 2020, s. 30), ilgisizlikleri (Semerci ve Çelik, 2002, s. 7), okul faaliyetlerine yeterince katılmaması, eğitim öğretime karşı duyarsızlığı, yeterince bilinçli davranmamaları, gereksiz yere her şeye karışmaları (Dağlı ve Han, 2017a, s. 899; Dağlı ve Han, 2017b, s. 116), okul yönetimine karşı yanlış tutum ve davranışlarının başında gelmektedir. Veli okul iş birliği çerçevesinde bu sorunları yaşamamak adına velileri bilinçlendirme çalışmaları ve velilere psikolojik destek yardımı yapılabilir. Ayrıca ilkokul müdürlerinin öğretmen seçimi konusunda veliler ile ciddi sorunlar yaşadığı, okulların maddi olarak bütçelerinin okulun temizliğine bile yetmediği halde, velilerin kırtasiye malzemeleri konusunda okuldan destek beklemeleri yaşadıkları diğer sorulardandır (Dağ, Kahrıman Pamuk ve Özdemir, 2020, s. 287).

Okul müdürlerinin en sık karşılaştığı öğretmen sorunları, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirmemeleri, maddi kaygılarının oluşu, derslerine isteksiz oluşu, sınıf yönetimi konusunda yetersiz kalmaları, stajyerlik sürecinde yeterince denetlenmemeleri kaynaklı sorunlar, kişisel yetersizlikleri (Dağlı ve

Han, 2017a, s. 899), zamanında nöbet yerinde bulunmaması, evraklarını zamanında teslim etmemesi, heyecan eksikliği, empati eksikliği, mevzuatı bilmemesi (Aslanargun ve Bozkurt, 2012, s. 355-356) olarak ifade edilebilir. Ayrıca, kişisel problemler, iletişim problemleri, öğretmen sayısının yetersizliği (Semerci ve Çelik, 2002, s. 7-10), ekonomik kaygılar nedeniyle farklı ek işlerde çalışılması (Şahin, 1996, s. 6) gibi sorunlar da karşılaşılan diğer sorunlar arasındadır. Yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin eğitim öğretim etkinliklerinde yapılan değişiklikleri yeterince iyi takip etmediği, teknolojiyi verimli ve etkili bir şekilde kullanamadıkları, veli ile iletişim konusunda ya fazla samimi olduğu ya da tamamen velilere uzak oldukları, proje yazma konusundaki isteksizlikleri ve son olarak da idari işlerin yürütülmesi konusunda öğretmenlerin zorlandığı belirtilmiştir (Dağ, Kahrıman Pamuk ve Özdemir, 2020, s. 284-286). Bu gibi sorunları önlemek adına öğretmenler okulla ilgili karar süreçlerine katılabilir, sosyal ve akademik faaliyetler ile öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlanabilir. Öğretmenlerin maddi durumları iyileştirilerek ekonomik kaygılardan uzak, sadece eğitim öğretim faaliyetlerine odaklanmaları, öğrencilerine sahip çıkmaları sağlanabilir. Ayrıca bu sorunlar incelendiğinde, okul müdürlerinin sorun çözme becerilerinin yüksek olması gerektiği söylenebilir. Okul müdürlerinin, teknik beceri, kavramsal beceri ve insan ilişkilerinde becerili olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Katz, 1974). Okul müdürü seçimlerinde bu becerilere sahip olma durumuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü okulların temeli insan olduğu için yönetilmesi kolay bir yapı değildir. Bu nedenle okul müdürleri donanımlı olmak zorundadır ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için; okul müdürlüğü profesyonel sisteme oturtulmalı, belirli bir eğitimi olmalı, müdürler kendilerini eksik kaldıkları alanlarda nitelikli eğitimler ile geliştirmeli, üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında, akademisyenler ve okul müdürleri arasında daha sıkı bir iş birliği sağlanabilmelidir (Aktuğ, 2014, s. 72-73; Keman, 2019, s. 119-120). Ayrıca uluslararası alanlarda iyi örnekler incelenmeli ve kendi kültürümüze adapte edilmeli, okul müdürlerinin şartları iyileştirilerek performansları daha sık denetlenmeli, müdürler için uygulamaya yönelik programlar hazırlanmalıdır (Barkahan, 2015, s. 115-117; Köse, 2008, s. 99-100).

Her okul müdürü mesleki olarak yukarıda ifade edilen birçok sorunla baş etmek zorunda kalmaktadır. Ülkemizde okul müdürleri, görev öncesinde herhangi bir resmi ve yapılandırılmış eğitim almadan görevlerine başlamaktadır. Oysa İngiltere’de okul müdürlerinin görevlerinden önce Ulusal Mesleki ve Yeterlilik Programı’na (NPQH) katılmaları gerekmektedir ve zorunludur (Wildy, vd. 2011, s. 279). Tüm bu sorunların giderilmesinin önemli çözüm yollarından birinin yöneticiliğin öncesinde alınan eğitimler olduğu düşünülebilir. Göreve yeni başlayan veya başlamak üzere olan okul müdürlerine eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi aldırılabilir. Okul müdürlerinin yöneticilik alanında yeterli bilgiye sahip olmamaları yönetsel davranışları olumsuz etkileyebilecektir. Yöneticilik ve liderlik konusunda yeterli bilgi sahibi olan okul müdürleri, yönetsel performanslarını rahatlıkla ortaya koyarken yeterli bilgiye sahip olmayan okul müdürleri pek çok sorunla baş etmek zorunda kalacaktır. Farklı eğitim kurumları, okul müdürlerinden farklı davranışlar ve yeterlilikler beklemektedir (Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005). Hesap verilebilirlik sistemlerinin geliştirilmesi ile okul müdürleri, davranışlarını öğretmen ve öğrenci yararına olacak şekilde düzenleyecektir. Avrupa’da yeni müdürler üzerinde yapılmış olan bir çalışmada okul liderliği için eğitim veya diğer profesyonel hazırlıklar kapsamında henüz yeteri kadar çalışmalar yapılmadığı tespit edilmiştir. Sadece araştırmaya katılanların %35’i görevlerine başlamadan önce okul yönetimine ilişkin hazırlık eğitimine katıldığı tespit edilmiştir. Geri kalan %65’lik kısmının resmi herhangi bir eğitim almadığı tespit edilmiştir (Bolam, Dunning ve Karstanje, 2000, s. 18). Avustralya’da ise müdür adayları herhangi bir zorunlu resmi hazırlık programı olmaksızın iş başında müdür olmayı öğrenmektedirler (Louden, 2000, s. 118). Birkaç istisnadan biri, Batı Avustralya Eğitim Departmanı için geliştirilen Seviye 3 Yetkinlik Standartlarıdır. Özgeçmişler, mülakatlar ve hakem raporlarından oluşan geleneksel kamu hizmetinden daha çok performansla ilgili değerlendirme prosedürlerini benimseyen bir süreçtir. Fakat bu süreç farklı performans seviyeleri arasında ayırım yapmakta başarısız olmuştur (Chadbourne ve Ingvarson, 1998, s. 88).

Okul müdürlerinin okullarda eğitim-öğretim liderliği başta olmak üzere birçok liderlik rolleri vardır. Bu rollerini yerine getirirken yukarıda adı geçen çalışmalarda olduğu gibi birçok sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar, eğitim öğretimin en önemli ayaklarından biri olan okul müdürlerinin etkililiğini ve okulun etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin hangi sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların nasıl aşılabileceğine ilişkin güncel çalışmaların yapılması önemlidir. İnsanın, toplumun ve örgütlerin hızlı değişim ve dönüşüm yaşadığı günümüzde, ortaya çıkan yeni ve farklı sorunların anlaşılması ve bu sorunlara özgü yeni çözüm önerilerinin sunulması için değişen toplum ve örgüt yapılarını anlamaya yönelik yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan her yeni araştırma ile elde edilen yeni verilerin hem uygulamaya katkı sağlaması hem de alanyazındaki yapılan araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliklerine katkı sağlaması muhtemeldir. Alanyazında okul müdürlerinin

karşılaştıkları sorunları, dolaylı olarak ele alan, çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmada, okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli tutum ve davranışları üzerine odaklanılmıştır. Kısaca, çalışmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı karşılaştıkları sorunları belirlemek ve çözüm önerilerini incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları;

1. Öğretmen kaynaklı sorunlar nelerdir?
2. Veli kaynaklı sorunlar nelerdir?
3. Öğrenci kaynaklı sorunlar nelerdir?
4. Tüm bu sorunlara yönelik çözüm önerileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu araştırma nitel yöntemde yürütülmüştür. Nitel araştırmaların temel özellikleri kişiyi, olayı, durumu, doğal ortamında bütüncül bakış açısı ile gözlemleyebilmek, kişilerin algılarını deneyimlerini ortaya koyarak probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 36-44). Araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Durum çalışmasında, konu bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak, durumun etkiledikleri ve etkilendikleri üzerine yoğunlaşılır. Amaç, ilgili durumun sonuçlarını ortaya çıkarmak ve konuyu derinlemesine irdelemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 77). Bu çalışmada araştırılan durum, okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları sorunlar olarak düşünülmüştür.

### Çalışma Grubu

Araştırma, 2022 yılının Temmuz-Ağustos aylarında; Düzce ilinde bulunan 7 ilkokul, 5 ortaokul, 3 ilkokul-ortaokul müdürü olmak üzere toplam 15 okul müdürü ile yapılmıştır. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme türünde amaç, farklı durumları belirleyebilmek amacıyla geniş çaplı durumları ve ortak biçimlerden önemli olanları belirlemektir (Baltacı, 2018). Farklı branşlar, farklı öğretim kademeleri ve türlerinde ve farklı sosyo ekonomik çevrelerde bulunan okullar çalışmaya dahil edilerek maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma için gönüllülük esasına göre okul müdürlerinin çalıştığı okullar ziyaret edilerek görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Katılımcıların gizliliğini korumak için okul müdürleri M1, M2 olarak kodlanmıştır.

**Tablo 1. Müdürlerin Betimleyici Özellikleri**

<i>Katılımcılar*</i>	<i>Branş</i>	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Okul Türü</i>
M1	Sınıf Öğretmeni	28	İlkokul
M2	Sınıf Öğretmeni	24	İlkokul
M3	Sınıf Öğretmeni	15	İlkokul
M4	Türkçe Öğretmeni	24	Ortaokul
M5	Sınıf Öğretmeni	35	İlkokul
M6	Türkçe Öğretmeni	17	Ortaokul
M7	Din Kültürü Öğretmeni	29	Ortaokul
M8	Beden Eğitimi Öğretmeni	23	Ortaokul
M9	Sınıf Öğretmeni	36	İlkokul-Ortaokul
M10	Sınıf Öğretmeni	17	İlkokul-Ortaokul
M11	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul-Ortaokul
M12	Sınıf Öğretmeni	25	İlkokul
M13	Sınıf Öğretmeni	31	İlkokul
M14	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul
M15	Din Kültürü Öğretmeni	28	Ortaokul

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinden yedisi ilkokulda, beşi ortaokulda, üçü ise ilkokul-ortaokulda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 10’u sınıf öğretmeni, ikisi din kültürü ve ahlak bilgisi, ikisi Türkçe, biri ise beden eğitimi branşlarından. Araştırmaya katılan okul müdürleri 38 ile 56 yaşları arasındadır. Kıdem yılları 15 ve 36 yılları arasında değişmektedir. Çalışma grubunu oluşturan okul müdürlerinin tamamı erkektir.



## Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Öncelikle ilgili alanyazın taranmıştır. Ardından görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formunun araştırmanın amacına uygun olup olmadığını saptamak için alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşler doğrultusunda soru sayısında ve sorularda düzenlemeler yapılmıştır. Araştırma ile ilgili gerekli izin alındıktan sonra soruların anlaşılabilirlik derecesini ve gözden kaçan yerler olup olmadığını tespit edebilmek için iki okul müdürü ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda toplamda dört tane olan araştırma sorularına son hali verilmiştir. Yapılan çalışmalar ve görüşmeler sonucunda soruların bu araştırma için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Görüşmeler, 2022 yılının Temmuz-Ağustos aylarında yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerine görüşlerinin tamamının gizli tutulacağı, toplanan verilerin araştırmanın amacı dışında herhangi bir yerde kullanılıp paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Yapılan araştırmada okul müdürlerinin ismi verilmeden tüm katılımcılara kodlar verileceği tüm şeffaflığı ile belirtilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara güvenlikleri ile ilgili veya sormak istedikleri soruların olup olmadığı sorulmuştur. Görüşmenin yaklaşık 20-40 dakika sürebileceği söylenmiş ve kaydedilmesi için izinleri istenmiştir. Görüşmeler ortalama 30 dakikada gerçekleştirilmiştir.

## Verilerin Analizi

Görüşmeler sonucu ile elde edilen veriler nitel veri analizi türlerinden olan içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi; elde edilen verilerin derinlemesine çözümlenip analiz edilmesini sağlayarak bilinmeyen temalara ulaşmamıza yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Toplanan veriler bilgisayar ortamında word dosyasına aktarılmıştır. Veriler dört aşamalı bir süreç ile analiz edilmiştir. Öncelikle ilk aşama olarak kodlama yapılmış ve kavramlara ulaşılmıştır. Kavramları elde edebilmek için katılımcı görüşleri birkaç kez okunmuştur. Ortak anlamlar kodlanmıştır. Belirlenen kodlar birbirine benzeyen kodlar ile bir araya getirilerek alt temalar elde edilmiştir. Üçüncü aşamada ise bulguların tanımlanması ve açıklaması gerçekleştirilmiştir. Dördüncü aşamada ise bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Görüşme formunda okul yöneticilerine sorulan dört sorunun her biri, bir tema olarak alınmıştır. Alt temaların güvenilirliğini kontrol etmek için bir öğretim görevlisinin görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği uyuşum yüzdesi formülü ( $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{[Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı]} \times 100$ ) kullanılarak görüşler karşılaştırılmıştır. Görüşler karşılaştırıldıktan sonra uyuşum oranı birinci tema için %89; ikinci tema için %87; üçüncü tema için %91; dördüncü tema için %89 olarak bulunmuştur (Miles ve Huberman, 1994).

## İnandırıcılık ve Tutarlılık

Her araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da geçerlik ve güvenilirlik önemlidir. Nitel araştırmada geçerlik; ölçülmek istenilenin doğru ölçülmesi ile ilgili iken güvenilirlik elde edilen bulguların tekrarlanabilirliği ile ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu amaçla araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini arttırmak için bazı adımlar atılmıştır. Bunlar; araştırmanın iç geçerliğini arttırmak için yarı yapılandırılmış form geliştirilirken ilgili alanyazın incelenmiştir. İki okul müdürü ile ön görüşme yapılmıştır. Forma son hali verilirken uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerini açık ve samimi bir şekilde belirtebilmeleri için araştırmanın amacı açıklanarak onların kaygılarını gidermeye yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Katılımcılara, görüşme sonunda eklemek veya çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmanın dış geçerliğini arttırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Buna yönelik olarak araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması kısmı ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Ayrıca çalışmada dış geçerliği (aktarılabirliği) arttırmak için farklı okul türlerinden (ilkokul ve ortaokul) okul müdürleri ile görüşülmeye özen gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda aktarılabirlik, genelleme kaygısı nedeniyle değil daha çok sonraki araştırmalara ve uygulamalara katkı sağlaması bakımından önemlidir. Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için (soruların hazırlanmasında, bilgisayar ortamına aktarılan verilerin kontrolünün sağlanması ve temaların belirlenmesi) uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırma sonuçları ve yorumlar görüşme yapılan 15 okul müdürü ile paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır.

Nitel araştırmalarda araştırmacının katılımcı rolü, araştırmanın veri toplama sürecinde önem arz etmektedir. Araştırmacı, katılımcıları yönlendirmeden, ilgili durumun farklı nedenlerine ya da sonuçlarına

ilişkin derinlemesine bilgi almak için kişisel deneyim, öngörü ve önyagularından arınmalıdır. Bu araştırma boyunca, nitel araştırmanın en önemli gereklerinden olan bu duruma dikkat edilerek araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, verilerin analizi aşamasında katılımcıların görüşlerinden bazıları hiçbir değişiklik yapılmadan, doğrudan alıntılar yoluyla bulgular bölümünde ele alınmış, ilgili kodlara ışık tutmaya çalışılmıştır.

## Bulgular

Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, veli, öğrenci tutum ve davranışlarına ilişkin yapılan bu çalışmada bulgular, sorular bağlamında oluşturulan temalar ve elde edilen kodlar bağlamında oluşturulan alt temalara ayrılarak ele alınmıştır.

### Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğretmen Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu ‘Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen tutum ve davranışları nelerdir?’ şeklindedir. Bu soru bağlamında okul müdürlerinin görüşleri tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandığı Öğretmen Kaynaklı Sorunlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandığı Öğretmen Kaynaklı Sorunlar	İletişim sorunları	Velilerle olan iletişim bozukluğu	M1, M4
		Zümrelerle olan iletişim bozukluğu	M1, M5
		İdare ile olan iletişim bozukluğu	M4
		Üslup sıkıntısı	M4
	İş Etiği İle İlgili Sorunlar	Çalışma disiplini olmaması	M1, M14
		Gelenekçi yapıdan vazgeçmeme	M1, M13
		Düşük motivasyon	M1, M2
		Farklılıkları gözetmeme	M1
		Her şeyi bildiğini zannetme	M2
		Dezavantajlara odaklanma	M2
		Kendini geliştirmeme	M2, M8, M11, M15
		Derse geç kalma	M3, M5, M6, M7, M8, M14
		Nöbet görevini aksatma	M3, M4, M6, M8, M9
		Uyarılara direnç gösterme	M4, M11
		Sınıf defterini zamanında doldurmama	M4, M9
		Empati yoksunluğu	M4, M7
		Sürekli rapor alma	M6, M7
		Mesleğini sevmeme	M8
		Öğrencileri sevmeme	M8
		Sorumluluğunun farkında olmama	M8
		Okulu sahiplenmeme	M8, M12
		Belirli gün ve haftalar konusunda isteksizlik	M9
		Evrak tesliminin zamanında yapılmaması	M9
		Yasal haklarını bilmeme	M10
		Protokol kurallarını bilmeme	M10
		Öğretmenler arası dedikodu	M10
		Okul müdürünün vermiş olduğu görevlerde isteksizlik	M10, M14
		Öğretmenler arası gruplaşmalar	M12

Tablo 2’de görüldüğü iletişim sorunları alt temasında okul müdürleri en fazla velilerle olan iletişim, zümrelerle olan iletişim kodlarına vurgu yapmıştır. Bu kodları idare ile olan iletişim, üslup sıkıntısı kodları takip etmiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğretmen tutum ve davranışlarında iletişim sorunları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Ben buyum. Bu kadarı bu kadar olur. Ben sorgulanamam, benim kutsaldır sınıfım. Benim sınıfım mahremimdir. Kimse dokunamaz, kimse giremez. Ben kendi bakış açımdan bunu yapacağım diyerek zümre ilişkilerini önemsemeyen, farklılıkları gözetmeyen paylaşımları bir kenara atan duruşla, düşüncelerle sorunlar çıkabiliyor.” (M1)

“...Yani en çok karşılaştığımız olay öğretmenlerin birbirlerine karşı boşgörülü olmamaları... Bir arkadaşının yaptığı bir şeyi iyi bir çalışmayı hazmedememesi kapalı olarak yani bunu böyle öğretmenin yüzüne karşı vesaire değil ama davranışları ile bunu hissettirmesi...” (M5)

İş etiği alt temasında okul müdürleri en fazla derse geç kalma, nöbet görevini aksatma, kendini geliştirmeme, çalışma disiplininin olmaması, gelenekçi yapıdan vazgeçmeme, düşük motivasyon, uyarılara

direnç gösterme, sınıf defterini zamanında doldurmama, empati yoksunluğu, sürekli rapor alma, okulu sahiplenmeme, okul müdürünün vermiş olduğu görevlerde isteksizlik kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğretmen tutum ve davranışlarında iş etiği alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Öğretmenlerin motivasyonlarının zayıf olduğunu düşünüyorum bir kısmının. Motivasyonlarını yükseltmiyoruz, yükselmiyor. Kendilerine bir takım bahaneler bulduklarını düşünüyorum... Öğretmenlerimiz genelde bizim gibi bölgelerde dezavantajlı olduğumuz noktalara takılıyorlar. Avantajlı olduğumuz yerleri görmüyorlar...” (M3)

“...Uyarularımıza rağmen, tekrar tekrar söylememize rağmen yerine getirilmeyen bazı prosedürler var. Nedir işte? En basiti işte. Sınıf defterini zamanında doldurulması gerekir. Ne bileyim işte nöbet görevlerinin. Bunlar resmi olarak herkesin, öğretmenin bildiğı görevleri aslında. Yasal olarak yapması gereken, yükümlü olduğu işler. Bunları hatırladığımız takdirde, aslında görevini hatırlatmamıza rağmen ve ister istemez öğretmen bazen suratını ekşitebiliyor, ya zaman zaman tavır alabiliyor, konuşmuyor, selam vermiyor yani...” (M4)

“...Genelde öğretmenler nöbetlerini zamanında tutmama veya nöbet yerinde bulunmama, geç gitme, erken ayrılma, derslerine zamanında girmeme veya okula bazen geç kalma ya da bazı öğretmenlerin belirli günlerde rapor alıp özellikle okulun en çok dersinin olduğu günlerde okula gelmeme gibi problemler oluyor...” (M6)

“...Nedir bu problemler diye düşündüğümüzde işte işini sevmediğı zaman mesela geç geliyor, mesaisine dikkat etmiyor, mesai saatlerine dikkat etmiyor, derse giriş çıkış saatlerine dikkat etmiyor. Ya da ne bileyim en basit bir işin alma durumunda istismar edebiliyor, farklı nedenler öne sürüp işte okula gelmeme gibi bir alışkanlık içerisine girebiliyor, nöbetlerini tutmada gerekli özeni göstermiyor. Bunun gibi olumsuz davranışlar doğal olarak ortaya çıkıyor. Ben öğretmene de bir şey demiyorum. Çünkü mesleğini sevmemiş bir defa. Sonra öğrencileri sevmesi de önemli. Öğrencileri sevmeyen öğretmenler. Yine aynı şekilde öğrenciye karşı sözlü şiddet uygulayabiliyor...” (M8)

“...Okulu benimsememek, daha doğrusu sahiplenmemek okulu. Hani hep geride durmak, işte sadece ben gelirim, mesaimi bitiririm, giderim gibi bir davranış...” (M12)

“...dersle ilgili gerekli çalışmalarını yapmama, planlama boyutunda filan anlamında hazırlık yapmama, derslere hazırlıksız gelme...” (M14)

“...Bazen bazı kişiler kendilerini yeterli gördükleri oranda kapatırlar ve kendilerini geliştirmezler. Sorun orda meydana geliyor yani sorun olarak da kabul etmiyor. Ben kendimi yeterli bu kadar görüyorum ve kendimi geliştirmekten şey yapmıyorlar. Yani geliştirmek istemiyorlar...” (M15)

Görüldüğü gibi öğretmenlerden beklenmeyen birçok davranışın gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu davranışları devam ettiren öğretmenlerin, özellikle öğrencileri ve geleceklerini ayrıca okul olarak örgütlenme sürecini olumsuz anlamda etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

### **Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Veli Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın ikinci sorusu ‘Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları veli tutum ve davranışları nelerdir?’ şeklindedir. Bu soru bağlamında okul müdürlerinin görüşleri tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Veli Kaynaklı Sorunlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Veli Kaynaklı Sorunlar	İletişim sorunları	Çocuğunun özel eğitime gereksinimi olmasını kabullenmeme	M1, M3, M10
		Velilerin hadsizlikleri	M1, M7, M12
		Öğretmene ve okula çok fazla müdahale etmeleri	M1, M5, M7, M10, M13
		Saygısızlık	M2, M10
		Kaba veliler	M3, M11
		Veli şikayetleri	M3, M4, M5, M7, M10, M13
		Çocuğunun olumsuz davranışını kabullenmeme	M4, M5, M7, M14, M15
		Çocuğunu olduğundan üstün görme	M5, M14, M15
		Hakaretler, argo terimler, sözlü şiddet	M5, M8
		Yalan söyleyen veliler	M7
		Bencil veliler	M9, M10
		Motivasyon düşüren veliler	M5, M9
		Bitmeyen veli istekleri	M11
		Velinin kendini her zaman haklı görmesi	M14
		Güven sorgulamaları	Öğretmenine güvenmeme
	Okuluna güvenmeme		M1, M4
	Kayıt döneminde öğretmen seçimi		M3
	Okula verilen başlıklar		M4
	Suçlayıcı veli tutumları		M5
	Çocuğunun yanında öğretmenini eleştiren veli		M14
	İlgisiz veli tutumları	Çocuğu ile ilgilenmeme	M2, M10
		Okulla ilgilenmeme	M4, M6, M10
		Eğitim seviyesi düşük veliler	M4, M8
		Okul aile iş birliğinin olmaması	M5
		Toplantılara katılmama	M6, M10
		Sorumluluğunu bilmeme	M8
		Her şeyi okuldan bekleme	M8
		Sorunların çözümüne ortak olmamaları	M9
		Çocuklarının arkadaşlık ilişkilerini önemsememe	M9
		Çocuğuyla yeterince ilgilenemediği için çok harçlık verme	M9
		Öğretmenini ve idareyi tanımama	M11

Tablo 3'te görüldüğü gibi iletişim sorunları alt temasında en fazla veli şikâyetleri, öğretmene ve okula çok fazla müdahale etme, çocuğunun olumsuz davranışını kabullenmeme, çocuğunun özel gereksinimi olmasını kabullenmeme, velilerin hadsizlikleri, çocuğunu olduğundan üstün görme kodları bulunmuştur. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı veli tutum ve davranışlarında iletişim sorunları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

"...Örneğin; çocuğu RAM'a göndermek istiyoruz. Bunu veli acayip şekilde algılıyor, sanki çocuğu biz akıl hastanesine gönderiyoruz gibi acayip bir algı oluyor. Buralarda çok sert tepkilerle karşılaşıyoruz..." (M3)

"...Yani bizim işimizi bize öğretmeye kalkmaları. Öyle diyelim. Yani tereciye tere satmaları diyelim... Veliler kendi çocuklarını her birisinin.. Tam anlaşılın diye söyleyim bir prens prenses gibi görüyorlar. Her birisi kendi çocuğunun dokunulmaz olduğunu düşünüyor. Her birisi kendi çocuğunun hatasız olduğunu, asla yalan söylemeyeceğini, asla kötü davranış yapmayacağını düşünerek gerek bize, idareye gerekse öğretmenine karşı yani sınıf öğretmenine karşı bazen hatırsız olabiliyorlar. Biz bunları, veli bunu kabul etmediği için biz bunları çözmekte çok zorlanıyoruz..." (M5)

"...Hakaretvari sözler kullanmaları, çok argo terimler kullanmaları... İki de birde sanki bir şey varmış gibi CİMER'e şikâyet etmeleri. Bunlar hem idarenin hem bu öğretmenin motivasyonunu düşüren şeyler... Hiç kimse kendi işine yapılmasına müdahale edilmesini istemez. Yani işi yaparken müdahale edilmesini istemez. Bütün sorun buradan kaynaklanıyor. Yani benim çocuğum alıp en önde oturtacakım derse olmaz. Yani sınıf yönetimine müdahale edemez. Yani benim çocuğumu al şu sınıftan bu öğretmene ver değiştir, dediğin zaman olmaz. Değiştirebilir isek değiştiririz zaten. Ama değişip değişmeyeceği zamanlar olur. Çünkü yani bu okulda 500 tane öğrenci var..." (M5)

"...Veli kendi bakış açısından haklı olduğuna inandığı zaman öğretmenin ders işleyişine karşıyor. Müdürün yönetim anlayışına karşıyor. Kendini bu konuda görevli sayabiliyor. ..." (M7)

"...Eğitim seviyesi düşük velilerimizin okula gelip iletişimde sıkıntı çıkardıkları, paldır küldür öğretmenlerle diyaloga girdikleri. Sözlü şiddet uyguladıkları öğretmenlere karşı, idareye karşı. Ben öyle vakaları hatırlıyorum



*ki hiç kapıyı tıklamadan direkt içeriye girip müdür kim diye seslenip bele bir otur falan demeye kalmadan başlar saldırmaya, sözlü şiddete. Bu tip veliler bizi oldukça zorlamıştır...” (M8)*

Güven sorgulamaları alt temasında okul müdürleri en fazla okuluna güvenmeme koduna vurgu yapmıştır. Bu kodu öğretmenine güvenmeme, kayıt döneminde öğretmen seçimi, okula verilen bağışlar, suçlayıcı veli tutumları, çocuğunun yanında öğretmenini eleştiren veli kodları izlemiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı veli tutum ve davranışlarında güven sorgulamaları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

*“...Sınıf velisijim ama öğretmen kadar da liderim denilerek yapılan egolar. Sorgulama ve en büyük sıkıntı güven sorgulaması, niyet okuması... Öğretmenine güvenmeyen. Okuluna güvenmeyen... Ta ki kayıt yaptırırkenki dönemde bile sorguyla başlayıp öğrenci mezun oluncaya kadarki yani eleştiri ve sorgu ile devam eden bir algıyla okullardaki yaklaşım hem öğrencilerin nitelik açısından hem de akademik başarısız açısından yetersizliğe sebebiyet veriyor...” (M1)*

*“...Evde baba öğretmen hakkında kötümser konuşmuşsa, çocukta aynı modda zihinsel bir gelişim sürdürme devam ediyor. Onun için velilerin bu davranışları, öğrencilerin yanında öğretmeni eleştirmeleri, çocuğun söylediğine sonuna kadar güvenmeleri vs...” (M14)*

İlgisiz veli tutumları alt temasında okul müdürleri en fazla okulla ilgilenmeme, çocuğu ile ilgilenmeme, toplantılara katılmama, eğitim seviyesi düşük veliler kodları bulunmuştur. Bu kodları okul aile iş birliğinin olmaması, sorumluluğunu bilmeme, her şeyi okuldan bekleme, sorunların çözümüne ortak olmama, çocuklarının arkadaşlık ilişkilerini önemsememe, çocuğuyla yeterince ilgilenemediği için çok harçlık verme, öğretmenini ve idareyi tanımama kodları izlemiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı veli tutum ve davranışlarında ilgisiz veli tutumları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

*“...Kendi çocuğuna karşı ilgisiz, okula hiç gelmeyen, sormayan soruşturmayan... Normalde anne getirir çocuğu. Arada sırada baba getiriyor mesela. Çocuğun sınıfını, şeyini bilmiyor, öğretmenini bilmiyor. İşte çocuğu almaya geldim diyor. Biz karşılaştığımız zaman öğretmeni kim, hangi sınıf diyoruz bilmiyor. Böyle ilgisiz velilerimiz de var...” (M2)*

*“...Okul aile birliğini bir araya getirmek, ne bileyim okulun bir ihtiyacını karşılarırken burada da veli anlamında veliyi okula çağırıyoruz. Çünkü gelmiyor. İmza atmaktan korkuyor...” (M4)*

*“...Sorumluluğunu bilmeyen, gerçekten sadece her şeyi okuldan bekleyen çocuğumu göndereyim, çocuk bir benden çıksın da ondan sonrası Allah Kerim düşüncesiyle hareket eden her şeyi okuldan bekleyen veli tipleri de bizi çok zorluyor. Öğretmenleri de aşırı derecede çok zorluyor...” (M8)*

*“...Ben çocuğu okula gönderdiğim için öğretmen bu çocuğa eğitimini, öğretimini vermek zorunda. Beni ilgilendirmiyor deyip sıyrılıp kenara çıkıyor...” (M10)*

Görüldüğü gibi velilerin öğretmenin, okulun, çocukların işine gereğinden fazla müdahalelerde bulunmaları ya da tamamen ilgisiz tutumda bulunmaları okulu, özellikle çocukları ve eğitimlerini olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu etkilere maruz kalan öğrencilerin gerek bireysel gerek örgütsel hayatta başarılı olmalarının oldukça güç olduğu söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğrenci Kaynaklı Sorunlara İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü sorusu ‘Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğrenci tutum ve davranışları nelerdir?’ şeklindedir. Bu soru bağlamında okul müdürlerinin görüşleri tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğrenci Kaynaklı Sorunlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğrenci Kaynaklı Sorunlar	İletişim sorunları	Kötü söz	M3
		Küfür	M3, M4, M7, M10
		Yabancı uyruklu öğrencileri tanıyamama, anlayamama	M3
		Argo kelimeler	M4, M7
		Öğretmenine kaba davranma	M4, M8
		Yalan söyleme	M7
		Öğretmeniyle nasıl iletişim kuracağını bilememe	M7
		Sözlü şiddet	M8
	Davranış sorunları	Saldırgan davranışlar, şiddet	M2, M8, M10, M14
		Agresif öğrenciler	M2, M3
		Kavga	M3, M5, M6
		Akran zorbalığı	M3, M6, M8, M10
		El hareketleri	M4
		Saygısızlık	M6, M8, M11
		Kurallara uymama	M7, M8, M11
		Öğrenci kılık, kıyafeti	M7
		Bencil öğrenci	M9
		Şımarıklık	M9
		Tahammülsüzlük	M10
		Tutarsız öğrenciler	M12
	Disipline edilemeyen konular	Kural konulamayan kısımlar	M1
		Öğrencilerin psikolojik rahatsızlıkları	M1
		Tanısı olmayan özel öğrenciler	M1
		Sevgi evlerinden ve kadın sığınma evlerinden gelen öğrencilerin dengeli dağıtılmaması	M2
		Velilerin öğrenci sorunlarına gereğinden fazla müdahale etmeleri	M5
		İlkokullarda öğrenci davranışları değerlendirme kurulunun olmaması	M10
		Sosyal medyadaki karakterlerden etkilenme	M10
		Çevresel etkenler	M13
	İlgisiz öğrenciler	Veli kaynaklı etkenler	M13
		Teknoloji bağımlılığı	M15
		Akademik düşüklük	M2, M4
		Derslerine ilgisiz öğrenciler	M4, M8
		Devamsız öğrenciler	M6
Hayatı ciddiye almama		M7	
Ders dinlememe		M7	
Sorumluluğunu bilmeme		M8	
Kaygısız öğrenciler	M10		
Odaklanamama	M15		

Tablo 4'te görüldüğü gibi iletişim sorunları alt temasında okul müdürleri en fazla küfür, argo kelimeler, öğretmenine kaba davranma kodları bulunmuştur. Bu kodları kötü söz, yabancı uyruklu öğrencileri tanıyamama, anlayamama, yalan söyleme, öğretmeni ile nasıl iletişim kuracağını bilememe, sözlü şiddet kodları izlemiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğrenci tutum ve davranışlarında iletişim sorunları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Kötü söz söyleyen küfreden. Agresif yapıları olan öğrencilerimiz var... Tabii bunların temeline iniyoruz, bakıyoruz ama bu öğrenci bunu yapıyorsa annesi kim diyoruz, babası kim diyoruz. Bir bakıyoruz ki anneden, babadan kaynaklı...” (M3)

“...Öğrencinin batadan, yanlışta veya suçtan uyarıldığı zaman kurtarabilmek için her türlü yalanı çok da rahat söyleyebilmesi... Salgın sürecinden sonra öğrenciler okula nasıl gelmeleri gerektiği, öğretmenlere nasıl hitap etmeleri gerektiği, okullarda kurallara nasıl uymaları gerektiğiyle ilgili ciddi bir problem gördük...” (M7)

Davranış sorunları alt temasında okul müdürleri en fazla saldırgan davranışlar, şiddet, akran zorbalığı, kavga, saygısızlık, kurallara uymama, agresif öğrenciler kodlarına vurgu yapılmıştır. Bu kodları el hareketleri, öğrenci kılık kıyafeti, bencil öğrenciler, şımarıklık, tahammülsüzlük, tutarsız öğrenciler kodları izlemiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğrenci tutum ve davranışlarında davranış sorunları alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Öğrenciler arasındaki bir mevzuda. Eee işte koruma altında olan bir öğrencimi diğer öğrenciler sıkıştırmışlar tehdit etmişler, o da onları tehdit etmiş. Eee tabii ortada herhangi bir kaygı yok ama iş tehdit boyutunda kalmış...” (M6)

“...Şiddet derken kural tanımamak, arkadaşlarına şiddet uygulamak gerekirse mesela belki münferit olmuştur, çok fazla olmamıştır, tek tük olmuştur ama öğretmene aşırı derecede saygısızlık, sözlü şiddet işte arkasından eeee farklı hareketler falan gibi. Disiplin davranışları gösteren öğrencilerimiz biz aşırı derecede zorluyor...” (M8)

“...Şımarıklık... Ailelerin çalışıyor olması kendi vicdanlarının sızılarını dindirmek için çocuklara bol barçlık veriyorlar, bol para veriyorlar. Ne isterlerse alıyorlar...” (M9)

Disipline edilemeyen konular alt temasında ise kural konulamayan kısımlar, öğrencilerin psikolojik rahatsızlıkları, tanısı olmayan özel öğrenciler, sevgi evlerinden ve kadın sığınma evlerinden gelen öğrencilerin dengeli dağıtılmaması, velilerin öğrenci sorunlarına gereğinden fazla müdahale etmeleri, ilkokullarda öğrenci davranışları değerlendirme kurulunun olmaması, sosyal medyadaki karakterlerden etkilenme, çevresel etkenler, veli kaynaklı etkenler, teknoloji bağımlılığı kodları bulunmuştur. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğrenci tutum ve davranışlarında disipline edilemeyen konular alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Yani öyle bir öğrenci düşünün ki sadece beni diyor ki benim öğrencim hareketli hiperaktif öğrenci ama 35 kişilik bir sınıfta içerisinde odaklanma noktası bir dakika. Bir dakikadan sonra çocuk kopuyor. Sürekli dolaşiyor. Herkese vuruyor. Eline bir şey alıyor, herkese şey yapıyor. Fiziksel anlamda zarar verebiliyor...” (M1)

“...Okulda çocuk bir problem yaşadığı zaman, diyelim beden eğitimi dersinde işte ona top gelmemiştir mesela. ...Eve gider. Bu sorunu farklı bir şekilde anlatır ailesine. ...ben şimdi müdürü ararım, o öğretmene gününü gösteririm ya da öğretmeni arar ona gününü gösteririm yaklaşımla olaya yaklaştığı zaman golü kendine atmış oluyor. Çocuk da bundan bir arkasını sağlama alıyor. Sağlama aldıktan sonra demek ki benim yaptığım bu davranış doğru bir davranış. Yani yanlış davranış kendi içinde çocuk içselleştiriyor, doğruluyor, ben haklıyım pozisyonuna getiriyor...” (M5)

“...Aşında kötü öğrenci yok, zorlanacağımız öğrencide yok Ama öğrencimizi okuldan soğutan, okula uzaklaştıran ve bizim istediğimiz gibi yetiştirmemize engel olan çevresel etkenler ve velisel etkenler var. Ailedeki aile ortamı ve çevresel maballe komşu ortamı yüzünden bazen ulaşmakta zorluk çektiğimiz öğrencilerde zorlanıyoruz...” (M13)

İlgisiz öğrenciler alt temasında okul müdürleri en fazla akademik düşüklük, derslerine ilgisiz öğrenciler kodlarına vurgu yapmıştır. Bu kodları devamsız öğrenciler, hayatı ciddiye almama, ders dinlememe, sorumluluğunu bilmeme, kaygısız öğrenciler, odaklanamama kodları izlemiştir. Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğrenci tutum ve davranışlarında ilgisiz öğrenciler alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Derslerini takmayan öğrenci tipleri de biz aşırı derecede hem öğretmenleri hem de okul idaresi olarak doğal olarak bizleri zorluyor. Yani sorumluluklarını bilmeyen...” (M8)

“...Kaygı yok. Ben onu söyleyebilirim. Eskiden şu korku vardı işte, okumasam ne yapacağım kaygısı vardı ama şu an o kaygı yok. Yani okula gelip gitmeyi bile külfet olarak görüyor öğrenciler... Bir öğrencide kaygının belli miktarda olması gerekiyor. Sıfır kaygı da olmaz, çok yüksek kaygı da olmaz. Ama maalesef şu anki öğrenci profiline baktığımızda sadece kendi okulum içinde genel olarak konuşabilirim. Kaygı yok, gelecek şeyi yok...” (M10)

Görüldüğü gibi karşılaşılan öğrenci sorunlarının bir kısmının veliden kaynaklı olduğu görülmektedir. Burada yer alan tüm tutum ve davranışlara maruz kalan öğrencilerin psikolojik olarak olumsuz etkilenebileceği ve bu durumların okul iklimini olumsuz şekilde bozabileceğinden söz edebiliriz.

### **Okul Müdürlerinin Tüm Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın dördüncü sorusu ‘Okul müdürlerinin tüm bu sorunlara önerileri nelerdir?’ şeklindedir. Bu soru bağlamında okul müdürlerinin görüşleri tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Tüm Bu Sorunlara Göre Önerileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Müdürlerinin Tüm Bu Sorunlara Göre Önerileri	Öğretmenlere yönelik çözümler	Öğretmenin itibarını yükseltmek	M1
		Okul müdürünün kendini geliştirmesi	M2
		Okul müdürünün öğretmenin arkasında durması	M3
		Öğretmenin motivasyonunu göz önüne almak	M3
		Uyarı	M3
		Birebir görüşmeler	M8
		Sosyal etkinlikler	M8, M15
		Hizmet içi eğitimler	M10, M15
		Öğretmenlerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi	M10
		Kurum kültürü oluşturmak	M13
		Veli iş birliği	M1, M4, M5, M8
		Veli isteklerine hayır diyebilmek	M1
	Velilerin kaygılarını ortadan kaldırmak	M3	
	Velilere yönelik kurslar açmak	M4	
	Okul kooperatifi kurmak	M4	
	Mahallenin ileri gelenleriyle irtibatta olmak	M4	
	Sosyal medya ile okulun ve yapılan faaliyetlerin bilinirliğini artırma	M4	
	Veli eğitimi	M8, M9, M10, M13, M15	
	Veliler çocuklarına koşulsuz sevgi sunmalı	M9	
	Veliler çocuklarına zaman ayırmalı	M9	
	Veliler çocukların yeteneklerine imkân tanımalı	M9	
	Birebir görüşmeler	M15	
	Öğrencilerin teknoloji kullanımında anne baba denetimi	M15	
	Büyük problemlerde Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünden destek almak	M15	
	Ekonomik yönden sıkıntılı aileleri desteklemek	M15	
	Rehberlik servisi	M1, M8, M10, M15	
	Sevgi evlerinden veya başka özel yerlerden gelen çocukların okullara eşit dağıtılması	M2	
	Mesleki eğitim merkezleri	M4	
	Uyarma	M4	
	Öğrenciyi motive etme	M4	
	Problem tespiti	M5	
	Özel öğrencilere yönelik farklı türde okullar	M7, M10	
	Olumlu davranışları geliştirmek	M7	
	Okula uyumunu sağlamak	M7	
	Disiplin yönetmeliğinin gözden geçirilmesi	M8, M10, M11, M14	
	Sosyal etkinlikler	M8	
	İlkokulda çocuğun yapısına uygun öğretmen seçimi	M9	
	Okul değişikliğine yönlendirme	M14	
	Psikolojik sorunu olan öğrenciyi psikoloğa yönlendirmek	M15	
	Problemi tespit etmek	M5, M15	
	Çözüm odaklı olmak	M5	
	İletişim	M6, M8	
Empati kurmak	M6		
Biz dili kullanmak	M6		
Okullara güvenmek	M7		
Okul müdürlerinin yetkileri genişletmek	M11		
Öğrenci, okul, aile rollerini bilmeli	M11, M12		

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmene yönelik çözümler alt temasında okul müdürleri en fazla sosyal etkinlikler, hizmet içi eğitimler kodlarına vurgu yapmıştır. Bu kodları öğretmenin itibarını yükseltmek, okul müdürünün kendini geliştirmesi, okul müdürünün öğretmenin arkasında durması, öğretmenin motivasyonunu göz önüne almak, uyarı, birebir görüşmeler, öğretmenlerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi, kurum kültürü oluşturmak kodları izlemiştir. Öğretmene yönelik çözüm önerileri alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Uyum sağlamayan öğretmen arkadaşlarımızı farklı organizasyonlarla işin içine katmaya çalışıyorduk. Yani görevlendirerek bir takım görevler vererek ya da işte hafta sonları gezileriyle piknik organizesi, okul dışı organizasyonlarla. O öğretmen arkadaşları biraz da okul kültürüne uyum sağlaması için çalışmalar yapıyorduk. Birebir görüşmeler de etkili olabiliyor. Öğretmen arkadaşlarla yaptığımız birebir görüşmelerde alt yapısında yatan bir sürü nedenler ortaya çıkabiliyor...” (M8)



“...Öğretmenlerin de ekonomik şartlarının diyelim iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. İmkânlar çerçevesinde, yani imkânlar çerçevesinde. Kalkıp da şimdi hani burada bir rakam telaffuz etmenin bir anlamı yok. Ama eğer mümkünse imkânlar çerçevesinde. Çünkü gerçekten öğretmenlerimizin akıllarında çok fazla soru işareti olmaması lazım. Eğitimi yapacaklarsa yani eğitim öğretim yapması gereken bir insanın kafasının boş olması lazım. O yüzden biraz yöneticilerimizden de destek bekliyoruz o konuda diyelim...” (M10)

“...En büyük etkenin iletişim olduğunu düşünüyorum. İletişim oluştysa ve sizin kurum kültürünüz oluşup da... İyi iletişim sağlarsak o sorunu da çözmüş olursunuz...” (M13)

“...Genç öğretmenlerle biraz daha kademesi ilerlemiş kademi ilerlemiş diyelim o öğretmenlerin ortak, mesela sosyal, kültürel olaylarda okulun etkinliklerine bir arada tutabilirsiniz. Böylece etkileşimi sağlayarak sorunları çözebilirsiniz mesela... Bunun bir farklı yönü de nedir? Hizmet içi eğitimlere yönlendirebilir. Hizmet içi eğitim yoluyla bu tutum ve davranışları, kendini kapatmış olan diyelim öğretmenlerin kendini yeterli gören ve geliştirmek istemeyen öğretmenleri bu şekilde tolere edebilirsiniz diye düşünüyorum...” (M15)

Velilere yönelik çözümler alt temasında okul müdürleri en fazla veli eğitimi, veli iş birliği kodlarına vurgu yapmıştır. Bu kodları veli isteklerine hayır diyebilmek, velilerin kaygılarını ortada kaldırmak, velilere yönelik dikiş nakış kursu, okul kooperatifi kurmak, mahallenin ileri gelenleri ile irtibatla olmak, sosyal medya ile okulun ve yapılan faaliyetlerin bilinirliğini arttırma, veliler çocuklarına koşulsuz sevgi sunmalı, veliler çocuklarına zaman ayırmalı, veliler çocukların yeteneklerine imkân tanımalı, birebir görüşmeler, öğrencilerin teknoloji kullanımında anne baba denetimi, büyük problemlerde Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünden destek almak, ekonomik yönden sıkıntılı aileleri desteklemek kodları izlemiştir. Tüm bu sorunlara göre velilere yönelik çözüm önerileri alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Veli problemlerinde biz tecrübeyle, zamanla, velileri tanıyarak, bölgeyi tanıyarak onlara yardımcı da olmaya çalışarak... Kaygılarını ortadan kaldırmaya çalışıyoruz zaten...” (M3)

“...Anne baba bizim arkamızda durmadığı zaman biz çok fazla yol alamıyoruz yani. İşte o da 93 anne olmasına rağmen, hepsinde ev hanımı olmasına rağmen, aslında ayaklarının bir ayaklarının burada olmasına rağmen maalesef gelmiyor. Şimdi biz anneleri okula kazandırılm diye dedik. Bu problemi çözmek için bir muhtarlıkla beraber bir proje başlattık. Bir projeyi uygulamaya koyduk. İşte bu halk eğitimi üzerine, yaygın eğitim üzerine dikiş, nakış, biçki o tür bir kurs yapalım gelsinler. Şuan 7 kişi kayıt yaptık, yedisi de benim velim değil. Yani durum bu kadar vahim...” (M4)

“...Aileler bence o okula başlamadan önce çocukların eğitimiyle ilgili bir eğitimden geçmelidir. Ya bunları sınıf öğretmenlerinin, ya öğretmenlerinin ya da okul rehber öğretmenlerinin eğitiminden mutlaka geçmelidir ki eğitim adına hata yapmayalım. ...” (M9)

“...Davranışsal problem yaşıyorsa çocuk... ...Aileden kaynaklı ise daha büyük problemler varsa hatta Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğünü devreye sokmamız gerekiyorsa da sokmamız gerek. Yani oraya kadar gidecek problemler varsa onları da devreye sokmamız gerekiyor. Veya ailenin desteklenmesi gerekiyorsa ekonomik yönden, aile ekonomik yönden sıkıntı yaşadığı zaman çocuğuyla ilgili çocukla ilgilenemeyince bu sefer çocuk okulda ödevlerini yapmıyor, ...” (M15)

Öğrencilere yönelik çözümler alt temasında okul müdürleri en fazla rehberlik servisi, disiplin yönetmeliğinin gözden geçirilmesi kodlarını vurgulamıştır. Bu kodları özel öğrencilere yönelik farklı türde okullar, sevgi evlerinden veya başka özel yerlerden gelen çocukların okullara eşit dağıtılması, mesleki eğitim merkezleri, uyarma, öğrenciyi motive etme, problem tespiti, olumlu davranışları geliştirmek, okula uyumunu sağlamak, sosyal etkinlikler, ilkokulda çocuğun yapısına uygun öğretmen seçimi, okul değişikliğine yönlendirme, psikolojik sorunu olan öğrenciyi psikoloğa yönlendirme kodları izlemiştir. Tüm bu sorunlara göre öğrencilere yönelik çözüm önerileri alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

“...Sevgi Evleri'nden çok öğrenci geliyor. ...Ama genelde sorunlu öğrenciler olduğu için hem sınıf atmosferini bozuyor hem de okul iklimini de olumsuz yönde etkilediği için bu tür öğrencilerde sorunlar yaşıyoruz. ... Ama bu tür öğrencilerin en azından dengeli bir şekilde diğer okullara dağıtılması, mesela bir sınıfta birden fazla olmaması gerekir diye düşünüyorum. ...” (M2)

“...Farklı türde okullar olması gerektiğini düşünüyorum. Şimdi bireysel eğitimin öğrenci içerisinde normal sınıflarda rehabilite olan öğrenciler var. Yani bunların raporlarının çok iyi düzenlenip davranış bozukluğuyla,

*arkadaşlarına zarar veren öğrenciyle, normal dersine devam eden öğrencinin aynı ortamda olması kendi halinde olan öğrenciye zulümdür diye düşünüyorum...*” (M7)

*“...Okulda iyi bir rehber öğretmeniniz varsa gerçekten bu disiplin olaylarında çok önemli bir problemi balletmiş oluyorsunuz. İyi çalışıyorsa öğrencilerle diyalogu iyi ise yaptığı etkinliklerle, yaptığı seminer çalışmalarıyla çocukların gerçekten bu manadaki davranışlarını çok olumlu manada düzelttebiliyor, ilk önce bu tip öğrencimizi rehber öğretmenimize yönlendiriyoruz...”* (M8)

*“...İlkokullarda mutlaka bir disiplin yönetmeliği getirilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Bu disiplin yönetmeliğinin uygulanabilir olması gerektiği kanaatindeyiz. Yani çocuk okulda arkadaşına fiziksel olarak aşırı derece bir zarar verdiyse çocuğuna en azından bir okul değişikliği cezası yaptırımı uygulanması gerektiğini düşünüyüz...”* (M14)

Genel çözümler alt temasında okul müdürleri en fazla problemi tespit etmek, iletişim, öğrenci, okul, aile rollerini bilmeli kodlarını vurgulamıştır. Bu kodları çözüm odaklı olmak, empati kurmak, biz dili kullanmak, okullara güvenmek, okul müdürlerinin yetkilerini genişletmek kodları izlemiştir. Tüm bu sorunlara göre genel çözüm önerileri alt temasına ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile aşağıdaki gibidir:

*“...Velinin desteği var maddi anlamda ama küçük okullarda ciddi derecede problem. Biz onu kendimizi okul kooperatifi kurarak, kooperatifçilikle buna aştık...”* (M4)

*“...Problemi tespit etmek ve problemi çözüm odaklı olmak, çözmek isteyeceksiniz. Bizim işimiz bu. Kişinin şeyi olursa niyeti iyi olursa. Olayları ve sorunları rahatlıkla çözebilir...”* (M5)

*“...Öğretmen olsun, veli olsun, öğrenci boyutu olsun, iletişim ve empati kurmak...”* (M6)

*“...Okul müdürünün imkânlarını, hareket alanını ve yetkilerinin genişletilmesi gerekir...”* (M11)

Görüldüğü gibi var olan problemlere her okul müdürü farklı yöntemlerle yaklaşarak sorunları çözüme kavuşturma amacı gütmektedir. Genel olarak veli eğitimine ve velinin okula, öğretmene yönelik algısına gereken önem verilirse aslında sorunların büyük bir kısmı çözüme kavuşmuş olacaktır. Yine, bütüncül düşünülecek olursa, okulun paydaşları arasında karşılıklı etkili iletişim ve empati ile sorunların bir kısmının azalacağı söylenebilir.

## **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandığı öğretmen, veli, öğrenci tutum ve davranışlarının araştırıldığı bu çalışmada okul müdürlerinin öğretmen kaynaklı sorunları “iletişim sorunu” ve “iş etiği” alt temalarında toplanmıştır. Veli kaynaklı sorunlar “iletişim sorunları”, “güven sorgulamaları” ve “ilgisiz veli tutumları” alt temaları olmak üzere üç tema altında gruplandırılmıştır. Öğrenci kaynaklı yaşanan sorunlar ise “iletişim sorunları”, “davranış sorunları”, “disipline edilemeyen konular” ve “ilgisiz öğrenciler” olmak üzere dört alt temada ele alınmıştır. Bahsedilen tüm sorunlara çözüm olarak ise “öğretmenlere yönelik çözümler”, “velilere yönelik çözümler”, “öğrencilere yönelik çözümler” ve “genel çözümler” olarak dört alt temada incelenmiştir. Genel olarak yaşanan tüm sorunların temeline bakıldığında sorunların aslında iletişim kaynaklı olduğu görülebilir. Bu çalışmada incelenen temalara ilişkin tartışma ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

### **Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandığı Öğretmen Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç**

Bu temada okul müdürlerinin, öğretmenlerin kendilerini geliştirmedikleri, derse geç kaldıkları, nöbet görevini yerine getirmede aksaklık yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç alanyazındaki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. İlköğretim öğretmenlerinin okul nöbeti görevlerine ilişkin bir çalışmada, öğretmenlerin öğrencilerle iletişim kurduğu, nöbet görevini belirli bir yerde durarak gerçekleştirdiği, ders başlamadan önce okulun diğer bölümlerini kontrol etmedikleri okulun güvenlik kameraları aracılığı ile gözlemlenmiştir (Günay ve Özbilen, 2014, s. 64). Öğrencilerin kaza sebeplerinin incelendiği farklı bir çalışmada ise yarıya yakın öğrenci kazalarında nöbetçi öğretmen veya görevli birinin bulunmadığı, öğrencilerin arkadaşları ile olduğu, kaza sonrasında öğrencilere ilk müdahalede bulunan kişilerin yarıya yakınının yine öğrencilerin arkadaşlarının olduğu tespit edilmiştir (Eraslan, 2007, s. 63). Öğretmenlerin nöbet görevlerinde duyarsızlaşmalarının bir nedeni, bir haftada birden fazla nöbet görevi verilmesidir. Bu durumun, öğretmenlerin nöbet görevlerine karşı hassasiyetini düşürdüğü yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Demir ve Oral, 2016, s. 489). Görüldüğü gibi öğretmenin nöbet görevini aksatması okulda

problemlere sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin de nöbet görevlerindeki duyarlılıklarını yitirmemeleri için haftada bir günü geçmeyen nöbet görevi ve okulun farklı yerlerinde belirli sıra ile her öğretmenin adaletli şekilde bulundurulması bu duruma çözüm olabilir.

Öğretmenlerin başarılı olmaları, yeni ve değişen şartlara, yaşanan dönüşümlere uyum sağlayabilmeleri kendilerini ne kadar geliştirdikleri ile doğru orantılıdır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme süreci hiç bitmeyen, aktif bir öğrenme sürecidir. Bunun için çalışma şartlarının olumlu yönde olması ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek eğitimlerin öğretmenlere sunulması gerekmektedir. Yapılan farklı çalışmalar da gösteriyor ki bu eğitimler öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları ile örtüşmeli, öğretimdeki sorunlara yönelik, uygulanabilir olmalı, ayrıca okul müdürleri de öğretmenlerini bu konuda desteklemeli ve yüreklendirmeli (Özdemir, 2016, s. 242), hizmet içi uzaktan eğitimlerden ziyade öğretmenler yüz yüze eğitime alınmalı, bilimsel kongreler ve sempozyumlara özendirilmeli, yüksek lisans veya doktora teşvik edilmeli, deneyim ve eğitim düzeyinin artmasına karşılık öğretmenler maddi ve manevi yönden rahatlatılmalıdır (Yaylacı, 2013, s. 38). Diğer yandan öğretmenlerin mesleki olarak gelişimlerine katkıda bulunan hizmet öncesi lisans eğitimi, işe başlama eğitimleri, hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim çalışmaları kısa süreli ve birbirinden kopuk olmaktadır, bu da istenilen sonuca ulaşmada olumsuzluk yaratmaktadır (Elçiçek ve Yaşar, 2016, s. 17-18; Güneş, 2016, s. 1031-1032). Benzer şekilde öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik algıları olumlu olsa da istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir (Eroğlu, 2019, s. 178). Ayrıca, bunların yanı sıra öğretmenler kendilerini geliştirme sürecini hiçbir formal eğitim ve öğretime veya hizmet içi eğitime bağlı olmaksızın içlerinde var olan derin öğrenme tutkusu ile otodidakt insan olarak gerçekleştirebilirler. Belki de en önemlisi; öğretmenin bu gelişimi istemesi gerekmektedir. Bu isteğin olması için öğretmenlerin tükenmişlik düzeyinin düşük olması hatta hiç olmaması, motivasyonlarının ise yüksek olması gerekmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren sebepler, öğretmenler arası gruplaşmalar ve öğretmenlik mesleğinin toplum içinde itibarının azalması olarak ifade edilebilir (Aslan, 2021, s. 233). Öğretmenlerin mesleki gelişimleri öğretmen yeterlilik alanlarından biridir. Bu konuda yapılan araştırmalarda öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin, öğretmenlerin yetkinliği, kalitesi, okul gelişimi ve etkililiği, öğrencilerin başarıları açısından vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir (Blandford, 2000; Bolam, 2000; Borko, 2004; Craft, 1996; Day, 1999; Desimone, 2009; Glatthorn, 1995; Guskey, 2002a; Hien, 2008; Hill, 2009; Villegas-Reimers, 2003; akt. Özdemir, 2013, s. 251).

İletişim, duygu, düşünce paylaşımlarını ve karşılıklı fikir alışverişlerini kapsayan bir süreçtir. Karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, anlayışa dayanır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan iletişim sorunu alt temasında öğretmenlerin paydaşları ile olan iletişimlerinde zaman zaman sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Sorumluluklarının farkında olan öğretmenlerin iletişimlerinin de başarılı olabileceği söylenebilir. Görevini iyi yapmayan, sorumluluklarını önemsemeyen, mesleğini ve öğrencileri sevmeyen, üslubunu doğru kullanamayan, empati duygusundan yoksun, uyarıları dikkate almayan, dersine geç kalan; öğrencileri, velileri, yöneticileri ile olan ilişkilerini profesyonelce yürütemeyen öğretmenlerinin okul müdürleri ile ters düşmeleri ise olasıdır. Diğer yandan ise iletişimde okul müdürü tarafından önemsenmediğini düşünen öğretmenler, okul müdürleri ile aralarına mesafe koymaktadır ki bu aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimi zorlaştıracağı için geri bildirimler anlamsız kalacaktır. Öğretmenlerin birbirleri ile ve yöneticileri ile etkili iletişim kuramama sebeplerine bakıldığında iş yoğunluğu, ortak konularda uzlaşmama, iyi organize olamama ve öğretmenlerin sık okul değiştirmesi araştırmaların sonuçlarındandır (Çiftci, 2008, s. 72-73). Yapılan farklı bir araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin birbirine karşı iletişime açık, saygılı, sabırlı, net, anlaşılır olarak nezaket kurallarına, konuşma mesafesine, ses tonuna dikkat ettikleri fakat empati kuramadıkları, duygu ve düşüncelerini dolaylı yollardan ifade ettikleri, içten olmadıkları tespit edilmiştir (Bingöl, 2013, s. 79-81). Tüm bu sonuçlara bakarak okul müdürlerinin öğretmenlerle kimi zaman iletişim kaynaklı kimi zaman öğretmenlerin çalışma etiği kaynaklı sorunların yaşandığını söylemek mümkündür.

### **Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandığı Veli Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç**

Bu temada ilgisiz veli tutumları, velilerin okullara güvenmemeleri, iletişimde problem yaşayan veliler, velilerin okula, öğretmene gereksiz müdahaleleri, veli şikâyetleri gibi pek çok değişken ön plana çıkmıştır. Bu sonuçlar alanyazındaki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Şöyle ki veli sorunlarını ele alan bir çalışmada veli ilgisizlikleri, velilerin yanlış tutum ve davranışları, velilerin maddi imkânsızlıkları, annelerin okuma yazmalarının düşük olması gibi değişkenler bulunmuştur. Ayrıca en yüksek frekansa sahip kod ise velilerin ilgisizliği olmuştur (Dağlı ve Han, 2017b, s. 114). Okullarda gerçekleştirilen rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinde ise en çok sorun yaşanan kısım velilerin ilgisizliği, bilinçsizliği, toplantılara katılmamaları, ailelerin normal dışı beklentileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tagay ve Çakar, 2017, s.

1174). İlköğretim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının metafor analizi yoluyla tespit edildiği çalışmada, ilgisiz veli temasında şu metaforlar geçmektedir: Ağustos böceği, sorumsuz vatandaş, bal yapmayan arı, durgun su, seyirci vb. Bilinçsiz veli temasında ise koyun, meyvesiz ağaç, vergi memuru, ayrık otu metaforları geçmektedir. Veliler, okul müdürünü ve öğretmenleri çok şikâyet etmeleri sebebi ile müfettiş ve savcıya benzetilmişlerdir (Ünal, Yıldırım ve Çelik, 2010, s. 267-268).

Tüm sorunların temelini bakıldığında yine iletişim teması ön plana çıkmaktadır. Velilerin iletişimlerine yönelik olarak bir benzer bulgu da Shoho ve Barnett (2011) tarafından ortaya konulmuştur. Bu çalışmadan da anlaşıldığı üzere veliler kaba, saygısız, bencil, sürekli şikâyet eden, çocuğunu olduğundan üstün görüp herhangi bir eksikliğini kabullenmeden hareket eden, kendilerini sürekli haklı gören, okulun işleyişine çok fazla müdahale eden, gerek öğretmenin gerek okul müdürünün motivasyonlarını düşürücü şekilde iletişimde bulunabilmektedirler. Saygı, güven, birbirini dinleme, önemseme, dürüstlük, şeffaflık sağlıklı iletişimlerin olmazsa olmazıdır (Martin ve Waltman, 2000; akt. Çalışkan ve Ayık, 2015, s.76). Toplumsal yaşamda birçok sorunun sebebi olan iletişimsizlik, veli, öğretmen öğrenci iletişimde de kendini göstermektedir. Okul aile birliklerinin etkili olamaması, velilerin okulda bir araya gelememesi, veli toplantılarının tam katılımlı yapılamaması veya verimli toplantılar olamaması okul aile iletişimde yaşanan en büyük sorunlardandır (Aslanargun, 2007, s. 132). Cowie ve Crawford (2008, s. 686) çalışmasında, göreve yeni başlayan okul müdürlerinin görevlerinin ilk yıllarında velilerle iletişim konusunda zorlandıklarına ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, velilerle etkili bir iletişim kurabilmesi için onları iyi tanıması gerekir. Çok çeşitli veli tipleri vardır. Bunlar; katılımcı, ihmalkâr, katılımı olmayan, aşırı koruyucu, fakir, yardımsever, şikâyet eden, öğrenme güçlüğü olan, tehditkâr, iş birliğini seven önemseyen, destek vermeyen, yüksek beklentileri olan, problemlili olan veli olarak karşımıza çıkmaktadır. Veliler ile iletişim kurulurken her iki tarafın da birbirini iyi anlaması gerekmektedir (Seligman, 1979; akt. Çalışkan ve Ayık, 2015, s. 76). Farklı bir çalışmada ise okul müdürleri ve öğretmenler, velilerin ilgisizliğinden şikâyetçi iken öğretmen-veli iletişimini aksatan en önemli etkenlerin, okullarda rehber öğretmenin eksikliği ve maddi sorunlar olduğu sonucu çıkmıştır (Özgan ve Aydın, 2010, s. 809). Amerika'nın Midwestern şehrinde yapılan bir araştırmada ise ailelerin tüm olumsuz koşullara rağmen çocuklarının hem evde hem okulda eğitimlerine dâhil olmak için önemli çaba sarf ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Patrikakou ve Weissberg, 2000, s. 115). Türkiye'de ise genel olarak veliler, çoğunlukla çocuklarıyla ilgili herhangi bir problem olduğunda, çocuklarının başarı düzeyini öğrenmek ve bunu arttırmak istediklerinde, çocukların okul içindeki davranışlarını takip etmek istediklerinde okul ziyaretlerine gelmektedirler. Ayrıca çocuklarının okula devam durumunu öğrenmek istediklerinde ve çocukların okul disiplinine uyumunu sağlamak istediklerinde okulları ara sıra ziyaret etmektedirler. Fakat okul müdürleri ve öğretmenler yine de bu ziyaretleri yetersiz bulmaktadır (Kazak, 1998, s. 110). Okul müdürlerinin velilerle iletişimde ve iş birliğinde, velilerin okullara güvenmemeleri sebebi ile önemli güçlükler yaşadıkları söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandığı Öğrenci Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tartışma ve Sonuç**

Bu temada okul müdürlerinin öğrencilerle birçok konuda problem yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Bu problemlerden bazıları, öğrencilerin küfür etmesi, yalan söylemesi, argo kelimeler kullanmaları, kaba davranışları, saldırgan ve şiddet davranışları, akran zorbalığı, kavga, saygısızlık, kurallara uymama, akademik düşüklük, derslere ilgisizlik, sosyal medyadaki karakterlerden etkilenme, teknoloji bağımlılığı gibi konulardır. Bu sonuçlar alanyazındaki şu sonuçlar ile örtüşmektedir: Kavga, derse ilgisizlik, saygısızlık (Çankaya ve Çanakçı, 2011, s. 314; Çetin, 2013, s. 37; Özer, Bozkurt ve Tuncay, 2014, s. 176; Sarıtaş, 2006, s. 170), sınıf kurallarına uymama, yalan söyleme, öğretmenin ders anlatmasını engelleme (Sayın, 2001), medyadan olumsuz olarak etkilenme (Gökyer ve Doğan, 2016, s. 102; Korkmaz, Korkmaz ve Özkaya, 2009, s. 126), anne baba tutumları, parçalanmış aileler (Yüksel, 2005, s. 15), saldırganlık, itaatsizlik, söz dinlememe (Martin, Linfoot ve Stephenson, 1999, s. 354). Öğrenci başarısızlıklarının sebeplerinin araştırıldığı farklı bir çalışmada ise yine öğrenci ve veli ilgisizliği, öğrencilerin motivasyon eksikliği sonucuna ulaşılmıştır (Altun, 2009, s. 573). İstenmeyen öğrenci davranışlarını inceleyen bir diğer çalışmada, dersin akışını bozma, derse ilgisizlik, iletişim bozuklukları, kurallara uymama, dağınıklık, şikâyet, kavga, şiddet gibi temalar ön plana çıkmaktadır (Yumuşak ve Balcı, 2018, s. 233). Teknoloji bağımlılığının akademik başarıya etkisinin araştırıldığı bir araştırmada ise teknoloji bağımlılığının yüksek olduğu öğrencilerde akademik başarının düşük olduğu, psikolojik sorunlarının olduğu ve iletişim becerilerinin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karadağ ve Kılıç, 2019, s. 113).



Tüm bu sorunların yanı sıra okul müdürlerinin disipline edemediği, boşlukta kalan kısımlar da vardır. Bunlar; kural konulamayan kısımlar, öğrencilerin rahatsızlıkları, sevgi evlerinden ve kadın sığınma evlerinden gelen çocukların adaletli şekilde diğer okullara da yerleştirilememeleri, ilkokullarda öğrenci davranışlarını değerlendirme kurullarının olmaması, çevresel ve bazı veli kaynaklı etkenleri olarak sıralanabilir.

### **Okul Müdürlerinin Tüm Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Tartışma ve Sonuç**

Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı problemlere yönelik çözüm önerilerinin başında öğretmenlerle sosyal etkinlikler yaparak kurum kültürünü güçlendirmek gelmektedir. İkinci olarak da öğretmenlerin gelişimini desteklemek adına öğretmenlerin hizmet içi eğitime, yüksek lisans veya doktora katılımına destek olmak ve onları yüreklendirmek öğretmenlerde güzel bir etki bırakacağı için öğretmen ve okul müdürü ilişkilerini güçlendirecektir. Öğretmenlerin kendilerini rahatça eğitim ve öğretim hizmetlerine tam olarak vermesi için mevcut durumun el verdiği kadarı ile ekonomik anlamda iyileştirmeler yapılabilir. Öğretmenlerinden daha genç yaşta olan okul müdürleri, eğer kendilerini geliştirirlerse yaşanabilecek sorunları en aza indirebilecekleri söylenebilir. Meslekte kıdemi daha fazla olan okul müdürlerinin, mesleğinde kıdemi daha az olan okul müdüründen, yaşanan tüm sorunlarda daha yapıcı çözümler üretmesi mümkündür (Briggs, Bush ve Middlewood, 2006, s. 271). Öğretmenlerle yaşanan sorunlarda okul müdürleri, öğretmenlerin motivasyonlarını göz önünde bulundurarak birebir görüşmeyi ve uyarmayı tercih etmektedir. Genel olarak eğitim paydaşlarının öğretmenlere yönelik algılarına bakıldığında, bunu daha iyi bir seviyeye getirmenin yollarından biri, ulusal medya yoluyla kötü örneklerden ziyade iyi örnekleri paylaşarak öğretmenin itibarını yükseltmektir. Öğretmenlik mesleğinin itibarını yükseltince zaten bazı sorunlar kendiliğinden düzelebilecektir.

Okul müdürlerinin velilerle yaşadıkları problemlere yönelik çözüm önerilerinin başında veli eğitimleri ve veli iş birliği gelmektedir. Okul aile iş birliği çok önemlidir. Okul müdürleri, velileri okula çekip sağlam iletişim kurulabilirse yine birçok sorunun önüne geçilmiş olacaktır. Buna, velilerin kaygıları ortadan kaldırılmakla başlanabilir. Dezavantajlı bölgelerde ise velilerin desteğini sağlayabilmek adına o bölgenin ileri gelenleri, mesela mahallenin muhtarı ile iletişime geçilip iş birliği sağlanabilir. Okulun maddi problemleri, okul kooperatifi kurularak aşılabilir. Velilere düşen bir başka görev, çocuğuna koşulsuz sevgisini hissettirmek, çocuğuna zaman ayırmak, çocuklarına fırsat ve sorumluluk vermek, çocukların yeteneklerine imkân tanımak, çocukları evde teknoloji kullanımında denetleyebilmektir. Velilerin sorun çözme yöntemleri incelendiğinde, bazıları çocuklarını umursamazken bazıları çocuklarına şiddet uygulamakta hatta diğer öğrencilere de şiddet uygulamakta ve okul yönetimine şikâyet etmektedir, bazı veliler ise kendi çocuklarını haklı bulmaktadır (Türnüklü, Şahin ve Öztürk, 2002, s. 593).

Okul müdürlerinin öğrencilerle yaşadıkları problemlere yönelik çözüm önerileri olarak, mevcut olan disiplin yönetmeliğinin gözden geçirilmesi gelmektedir. Okullarda rehberlik servisinin bulunması yine birçok problemin çözümünde daha doğru hareket edilmesini sağlamaktadır. Öğrencilerle yaşanan problemlerde uyarma, sosyal etkinlikler, öğrencilerin olumlu davranışını geliştirme, olumsuz davranışı söndürme, öğrencilerin okula uyumunu sağlama, mesleki eğitim merkezleri, öğrencileri psikoloğa yönlendirme, rehberlik servisine yönlendirme problemlerin çözümünde tercih edilmektedir. Bu sonuçlar, Medikoğlu ve Dalaman'ın (2018, s. 28-29), yaşanan problemlerle baş etme yolları olarak; uyarma, aile ile görüşme, kuralları hatırlatma, sorumluluk verme, bire bir görüşme, ev ziyaretinde bulunma, empati ve iyi örnek olayları gösterme sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Genel olarak tüm sorunların çözümü için, öncelikle okul müdürü problemi doğru tespit edebilmeli, problemleri çözmeye niyeti olmalı ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyebilmelidir. İletişimde, empati ile yaklaşarak ve biz dili kullanılarak problemler aşılmaya çalışılmalıdır. Okul müdürlerinin üzerinde çok sorumluluk olduğu için okul müdürlerinin yetkilerinin genişletilmesi ise bir diğer husustur.

### **Öneriler**

İletişim, toplumsal ve örgütsel ortamlarda birçok sorunu hem halledebilen hem ortaya çıkmasına engel olabilen bir yeterlidir. Okul müdürlerinin yaşadıkları sorunların bir kısmının iletişim yetersizlikleri ile ilgili olması nedeniyle, başta öğretmenler ve veliler olmak üzere iletişim yeterliğini artıracak direkt ya da dolaylı etki gücü olan eğitimlere ağırlık verilmelidir. Böylece hem veli hem öğretmen kaynaklı sorunlar azalabilecektir. Öğretmenlerin iş etiğinden kaynaklı neden oldukları sorunları gidermek için müeyyidelerin ağırlaştırılması düşünülebilir. Velilerin okulla işbirliği ve iletişimlerini artıracak etkili yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Çağımız insanının, özellikle insan ortak paydasının bir yönü olan, ihtiyaç ve isteklere cevap verici bir yapı oluşturularak velilerin okullarla işbirliği ve iletişimlerini artırılabilir. İlgisiz,

amaçsız öğrencilere bir amaç edindirmek kolay değildir. Bu nedenle, bu tür öğrencilerin, akademik başarıdan ziyade sosyal başarı alanları ve potansiyelleri tespit edilerek, uygun yönlendirmelerin yapılması yararlı olabilir. Bu nedenle, sadece bu amaca dönük yeni bir yapılanmaya gidilebilir.

### Etik Beyan

“Okul Müdürlerinin Baş Etmekte Zorlandıkları Öğretmen, Öğrenci ve Veli Kaynaklı Sorunlar” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 21.07.2022 tarihli ve 2022/349 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

### Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir.

### Çatışma Beyanı

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

### Kaynakça

- Akgün, S., ve Başar, M. (2019). Okul güvenliğine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Aktuğ, A. (2014). *Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar Şırnak ili Güçlükönak ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Altun, S. A. (2009). İlköğretim öğrencilerinin akademik başarısızlıklarına ilişkin veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 567-586.
- Aslanargun, E. (2007). Okul-aile birliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 119-135.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetimde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 25, 204- 242. doi: 10.14689/enad.25.9
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barkahan, Y. (2015). *Temel eğitim kurumlarında yöneticilerin karşılaştıkları öğrenci ve veliden kaynaklanan önetsel sorunlar: Uşak ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Begley, P. T. (2003). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 1-12.
- Bingöl, A. (2013). *İlköğretim kurumları yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Diyarbakır ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Bolam, R., Dunning, G., ve Karstanje, P. (2000). *New heads in the new europe*. Munster: Waxmann.
- Briggs, A. R., Bush, T., ve Middlewood, D. (2006). From immersion to establishment. the challenges facing new school heads and the role of 'new visions'in resolving them. *Cambridge Journal of Education*, 36(2), 257-276.
- Çalışkan, N., ve Ayık, A. (2015). Okul-aile iş birliği ve velilerle iletişim. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.
- Çankaya, İ., ve Çanakçı, H. (2011). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlarla başa çıkma yolları. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 6(2), 307-316.
- Çetin, B. (2013). Sınıfta istenmeyen öğrenci davranışları ile ilgili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Abi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-269.
- Chadbourne, R., ve Ingvarson, L. (1998). Self managing schools and professional community: The professional recognition program in victoria's schools of the future. *Australian Educational Researcher*, 25(2), 61-93.
- Çiftçi, Ü. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Çinkır, Ş., ve Kepenekçi, Y. (2003). Öğrenciler arası zorbalık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 236-253.
- Cowie, M., ve Crawford, M. (2008). 'Being' a new principal in scotland. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 676-689.
- Dağ, N., Kahriman Pamuk, D., ve Özdemir, S. (2020). Okul müdürlerinin öğretmenleri, öğrencileri ve velileri ikna etmede zorlandıkları konular. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 277-299.
- Dağlı, A., ve Han, B. (2017a). Okul müdürlerinin görüşlerine göre Diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 892-904.

- Dağlı, A., ve Han, B. (2017b). Öğretmen görüşlerine göre diyarbakır ili eğitim sorunları ve çözüm önerileri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Demir, F., ve Oral, Ş. (2016). Öğretmenlerin nöbet görevlerine ilişkin algıları. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 47, 477- 488.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(25), 63-74.
- Elçiçek, Z., ve Yaşar, M. (2016). Türkiye'de ve Dünyada öğretmenlerin gelişimi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 12-19.
- Eraslan, R. (2007). *Bir ilköğretim okulu ikinci kademe öğrencilerinde okul kazası görülme sıklığının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eroğlu, M. (2019). *Öğretmenlerin mesleki gelişime katılımlarıyla, mesleki gelişime yönelik tutumları, kendi kendine öğrenmeye hazırbulunuşlukları ve destekleyici okul özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Glatter, R., ve Kydd, L. (2003). 'Best Practice' in educational leadership and management. *Educational Leadership and Management. Educational Management & Administration*, 31(3), 231-243.
- Gökkyer, N., ve Doğan, B. (2016). İstenmeyen öğrenci davranışlarına ve nedenlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 93-105.
- Günay, G., ve Özbilen, F. (2014). İlköğretim öğretmenlerinin okul nöbet görevleri üzerine bir değerlendirme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 64-78.
- Güneş, F. (2016). Mesleki gelişim yaklaşımları ve öğretmen geliştirme. *Adyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(24), 1006- 1041.
- Kapçı, E. (2004). İlköğretim öğrencilerinin zorbalığa maruz kalma türünün ve sıklığının depresyon, kaygı ve benlik saygısıyla ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1-13.
- Karadağ, E., ve Kılıç, B. (2019). Öğretmen görüşlerine göre öğrencilerdeki teknoloji bağımlılığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 11(1), 101-117.
- Katz, R. L. (1974, Eylül). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review: 03.06.2022 tarihinde <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> adresinden alınmıştır.
- Kazak, E. (1998). *Okul-aile işbirliği ve sorunları Sakarya ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keman, F. (2019). *Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Korkmaz, N. H., Korkmaz, F., ve Özkaya, G. (2009). Elementary school physical education teachers' strategies against discipline problems (Bursa Province Case). *Elementary Education Online*, 8(1), 119-128.
- Köse, M. (2008). *Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosnampaşa Üniversitesi, Tokat.
- Louden, W. (2000). Standards for standards: the development of australian professional standards for teaching. *Australian Journal of Education*, 44(2), 118-134.
- Martin, A. J., Linfoot, K., ve Stephenson, J. (1999). How teachers respond to concerns about misbehavior in their classroom. *Psychology in the Schools*, 36(4), 347-358.
- Medikoğlu, O., ve Dalaman, O. (2018). öğretmenlerin derste karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlara yönelik çözüm stratejileriyle ilgili öğretmen görüşlerinin belirlenmesi. *Eğitim Kuram Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 20-32.
- Miles, M. B. ve Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd Edition), Calif.: SAGE Publications.
- Öğülmüş, S., ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 261-273.
- Özdemir, S. M. (2013). Exploring the 'Turkish teachers' professional development experiences and their needs for professional development. *Mevlana International Journal of Education*, 3(4), 250-264.
- Özdemir, S. (2016). Öğretmen niteliğinin bir göstergesi olarak sürekli mesleki gelişim. *Gazî Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 233-244.
- Özer, B., Bozkurt, N., ve Tuncay, A. (2014). İstenmeyen öğrenci davranışları ve öğretmenlerin kullandıkları başa çıkma stratejileri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 152-189.
- Özgan, H., ve Aydın, Z. (2010). Okul-aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, (s. 802-811). Elazığ.
- Patrikakou, E. N., ve Weissberg, R. P. (2000). Parents'perceptions of teacher outreach and parent. *Journal of Prevention and Intervention in the Community*, 20(1-2), 103-119.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., ve Kain, J. F. (2005). Teachers, school and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Sarıtaş, M. (2006). Öğretmen adaylarının değerlendirmelerine göre sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarını değiştirmek ve düzeltmek amacıyla yararlanılan stratejiler. *Eğitim Fakültesi Dergisi (http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/ufuafader.htm)*, XIX(1), 167-187.

- Sayın, N. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışların nedenlerine ilişkin görüşleri ile istenmeyen davranışları önleme yöntemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Semerci, N., ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Shoho, A. R., ve Barnett, B. G. (2010). The realities of new principals: challenges, joys and sorrows. *Journal of School Leadership*, 20(5), 561-596.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 129-138.
- Tagay, Ö., ve Çakar, F. S. (2017). Okullarda yürütülen psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine ilişkin okul psikolojik danışmanlarının görüşleri. *Abi Envan Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1168-1186.
- Turhan, M., ve Turan, M. (2012). Ortaöğretim kurumlarında güvenlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 121-142.
- Türnüklü, A., Şahin, İ., ve Öztürk, N. (2002). İlköğretim okullarında, öğrenci, öğretmen, okul yöneticisi ve velilerin çatışma çözüm stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 574-597.
- Ünal, A., Yıldırım, A., ve Çelik, M. (2010). İlköğretim okul müdür ve öğretmenlerin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 261-272.
- Wildy, H., Pepper, C., ve Guanzhong, L. (2011). Applying standards for leaders to the selection of secondary school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 276-291.
- Yaylacı, A. F. (2013). Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ilişkin yaklaşım sorunu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 25-40.
- Yetim, G., ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yumuşak, G., ve Balcı, Ö. (2018). Öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışları ile başa çıkma yöntemleri ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin görüşleri. *Balakesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(40), 223-254.
- Yüksel, A. (2005). *İlköğretim I. Kademe 1. 2. ve 3. Sınıflarda istenmeyen öğrenci davranışlarına ilişkin öğretmen gözlem ve görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

### EXTENDED ABSTRACT

School principals face many problems while they perform their duties. For example; problems with parents, problems with students, problems with teachers, problems arising from school culture, problems arising from school climate, problems arising from the environment of the school, problems arising from the school principal are among these (Yetim and Toprakçı, 2020, s. 18). Some research studies (Demirtaş, Üstüner and Özer, 2007, s. 443-445) discuss the problems school principals face in schools from the perspectives of the number of teachers and students, the age of the school, and its type. Some research findings show that there are less problems which arise from school type, school climate, teachers, and students in nursery schools than high schools. While there are less problems that arise from teachers in newly established schools, it has been determined that there are fewer problems in schools with a low number of teachers and students than in schools with a large number of teachers and students. School principals have a lot of responsibilities, especially in terms of educational leadership. While they fulfill these responsibilities, they encounter many problems as it is mentioned in the studies above. These problems may limit the effectiveness of school principals, one of the most important pillars of education. This limitation negatively affects the effectiveness of the school. Therefore, it is important to carry out up-to-date studies on which problems that school principals face and how these problems can be overcome. The purpose of this study is to determine the problems faced by school principals which arise from teachers, students, and parents, and to examine their experiences and solutions. Therefore, answers to the following questions are sought for: 1. What are the teachers' attitudes and behaviors that schools principals have difficulty in dealing with? 2. What are the parents' attitudes and behaviors that schools principals have difficulty in dealing with? 3. What are the students' attitudes and behaviors that schools principals have difficulty in dealing with? 4. What are the solutions suggested for all these problems? The aim of this study is to determine school principals' problems which result from teachers, students, and parents, and to investigate their experiences and solutions. The case study, which is one of the qualitative research designs, is the design of this research. The study is conducted with a total of 15 principals, including seven primary school, five secondary school, and three primary-secondary school principals in Düzce in the in July-August in 2022 year. The study group is selected by using maximum variation sampling method, which is one of the purposeful sampling methods. Semi-structured interview questions are used for data collection. Interview data are analyzed with content analysis. School principals mostly emphasize the subtheme of ethics, and next communication problems under the theme of teachers' attitudes and behaviors they have difficulty in dealing with. In the sub-theme of ethics, the emerging codes



can be listed as follows; being late for classes, failing the guard duty, absence of professional and individual development, lack of work discipline, not giving up on the traditions, low motivation, resisting warnings, not filling in the class book on time, lack of empathy, frequent sick leaves, lack of sense of belonging, reluctance in duties which principals assign. Under the theme of parents' attitudes and behaviors school principals have difficulty in dealing with, they emphasize the following subthemes respectively: communication problems, unconcerned parent attitudes, and mistrust. The codes of parent complaints, exaggerated interference with teachers and school, ignorance of their children's bad behaviors, neglecting their children's special needs, parents' obtrusiveness, overestimating their children's skills and abilities have emerged. In the subtheme of mistrust, school principals mostly emphasize the code of mistrust in schools. In the subtheme of unconcerned parent attitudes, the codes of being not interested in school, being not interested in their children, not attending meetings, and parents with low education levels are found. Under the theme of students' attitudes and behaviors which school principals have difficulty in dealing with, school principals mostly emphasize the subtheme of behavioral problems, next the subtheme of undisciplinable issues, later the subtheme of communication problems, and the subtheme of disinterested students. Communication is a process that includes sharing of feelings, thoughts, and mutual exchange of ideas. It is based on mutual respect, love, tolerance, and understanding. In the subtheme of communication problem, it has been determined that teachers sometimes have problems in their communication with their partners. The communication of teachers who are aware of their responsibilities is also successful. However, teachers, who do not perform in their jobs well, do not care about their responsibilities, do not like their profession and students, cannot use their style correctly, lack empathy, ignore warnings, are late for their classes, and cannot professionally establish good relationships and interaction with their students, parents and administrators, do not get along well with school principals who they work with. Many variables such as unconcerned parent attitudes, parents' distrust of schools, parents who have problems in communication, parents' unnecessary interventions with school and teachers, and parent complaints have come to the fore. When problems are examined thoroughly and in a detailed way, the theme of communication comes to the fore again. As it can be understood from this study, parents may communicate in a way that is rude, disrespectful, selfish, constantly complaining, acting without accepting any weaknesses of their children, considering themselves as justified and right, interfering too much with the functioning of the school, and lowering the motivation of both the teachers and the school principal. Some of the problems in the theme of students' attitudes and behaviors that school principals have difficulty in coping with are students' swearing, lying, using slang words, being rude; displaying aggressive and violent behaviors, bullying, fighting, showing disrespect, non-compliance with the rules, academic failure, indifference to lessons, being influenced by characters on social media, technology addiction. As ways to cope with the problems experienced, warning, family meetings, reminding the rules, giving responsibility, individual meetings, home visits, empathy, showing good cases (Medikoğlu and Dalaman, 2018, s. 28-29) methods can be used.