

Okul Müdürlerinin Görevlerine İlişkin Yaşadıkları Sorunları Çözme Öyküleri Işığında Denge Roller

Nail YILDIRIM¹

ÖZ

Okul müdürlerinin sağlamak zorunda kaldıkları dengelere ilişkin sorun çözme hikayelerinin ortaya çıkarılarak uygulamada bulunan diğer okul müdürlere örnek olay olarak sunulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu araştırma okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çözme hikayelerini incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Tokat ili merkez, ilçe ve köylerinde görev yapan 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubu oluşturulurken nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu veya zincir örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, içerik analiziyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda görülmüştür ki, okul müdürleri görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Okul müdürlerinin sorunlarını çözerken sistemi oluşturan parçalar arasında öncelikle dengenin bozulduğu görülmektedir. Bu durum dengelenim durumudur. Okul müdürü sorunlar çözerken denge tekrar kurulmuş olmaktadır. Sorun çözerken okul müdürleri bir takım dengeleri de gözettikleri görülmektedir. Okul müdürleri sorunlarını çözerken yenilikçi dengeyi kullanmaktadırlar. Okul müdürlerine yenilikçi denge rollerine ilişkin hizmet-içi eğitim semineri verilebilir.

Anahtar kelimeler: Okul müdürü, sorun çözme, denge, yenilikçi denge, öykü.

Balance Roles of School Principals in the Light of Their Tasks-Related Problem Solving Stories

ABSTRACT

The purpose of this research is to elicit problem solving stories of school principals about the balance which they had to maintain and present these stories as case studies to other school principals at practice. This is a qualitative research aiming at analyzing school principals' problem solving stories about the problems they encountered in the past. The research employs the case study method. Twenty-two school principals working in the center, districts, and villages of Tokat, Turkey constitute the sample of the research. In the research, snowball or chain sampling approaches, which are appropriate for qualitative research tradition, were used to form the sample. Interview technique was employed as the data collection method. Data were analyzed by "content analysis" method. As a result of the research, it is observed that school principals are confronted with a lot of problems. It is observed that initially the balance between the parts that make up the system is lost when school principals are solving the problems. This situation is in fact, reinstating the balance. The balance is reinstated while school principal is solving the problems. It is detected that school principals also look after several balances while solving these problems. It is concluded that school principals use innovative balance when solving the problems they encounter. In the light of the findings of this study, school principals can be given in-service training seminars about innovative balance roles.

Keywords: School principal, problem solving, balance, innovative balance, history.

¹Yrd.Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.
nailsan60@hotmail.com

GİRİŞ

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ulaşabilmek için mesleğinde ve alanında uzmanlaşmış kadrolar aracılığı ile eğitmek istediği öğrencilere programlı ve sistematik olarak bilgi beceri aktarımının gerçekleştiği kamu gözetimi altında işleyen bir sistemdir (Ada ve Ünal, 1999: 67). Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okulda yapıldığı için sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez ögesi okuldur (Çelikten 2008: 129). Okullar, amaçlar çerçevesinde eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ve yönetildiği kurumlardır. Yönetim, bir grup çalışmasını gerektiren, yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi beraberinde getiren, sorunlara çözüm üretmeye çalışan insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak görülmektedir (Karip, 2004). Kavram incelendiğinde yönetimin sorun çözmeyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Problem, temelde bireyin bir hedefe ulaşmada engelleme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur (Morgan, 1995: 130). Olkun ve Toluk (2004: 44), problemi kişide çözme arzusunu uyandıran, kişinin bilgi ve deneyimlerini kullanarak çözebileceği durumlar olarak tanımlamaktadır. Problem, birey açısından insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını durduran engeldir. Örgüt açısından, amaçların gerçekleşmesini yavaşlatan, saptıran veya durduran engeldir. Yönetim açısından, yönetici tarafından duyulan, görülen, hissedilen rahatsız edici durumdur (Taymaz, 2003: 28–29). Okul müdürlerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları problemler okul müdürünün görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Çinkır (2010)'a göre, okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliği okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sorunlar almakta; bunu üçüncü sırada okul dışı kaynaklı konuların yönetimine ilişkin sorunlar, dördüncü sırada personel hizmetlerinde yaşanan sorunlar, beşinci sırada öğrenci hizmetleri ile ilgili yaşanan sorunlar izlemektedir. En az sorun yaşanan görev alanı ise eğitim-öğretimin yönetimi alanıdır. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007)'in araştırma sonucunda, genel liselerde görevli yöneticilerin diğer okullardaki yöneticilere oranla daha fazla yönetsel sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir. Şişman (2002: 39)'ın aktarmalarına göre etkili okullarda okul yöneticileri; okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır, eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler. Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur, okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar, öğretmenleri destekler, karara katılımların ve mesleki gelişimlerini sağlar, okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar, çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur, görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluşturur (Neufelt ve Others, 1983; Clark ve Others, 1989; Dale, 1990; Estrabrook, 1992).

Yönetim etkinliğinin olduğu her sosyal yapı problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Bu noktada yöneticilerin problem karşısındaki tutum ve davranışı önem kazanmaktadır. Çevresel yapıda meydana gelen hızlı gelişmeler, okul

yöneticilerinin karar verme ve problem çözme konularında çok yönlü olarak yetişmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle örgütlerin sürekli bir denge içinde olmaması ve günümüzde daha çok kaos ve karmaşıklığın geçerli olması, problem çözme yeterliğinin önemini daha fazla artırmıştır (Semerci ve Çelik, 2002). Eğitim örgütleri sosyal sistemlerdir. Sistem, bir amaç için birleşen, birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Sistemin amacı, yaşatmaktır. Sistemin üç özelliği vardır: Bunlar 1. *Dengelenim* durulum 2) *Büyüme*, 3. *Güçyitimi*. Sistem, işleyemeyeceği bir girdi aldığı anda ya da iç çelişki ve sorunlarla karşılaştığında *dengelenime* düşer. Sistem, girdilerini seçerek, iç çelişkilerini ve sorunlarını çözerek duruluma ulaşmaya çalışır. Sistem, gücünü artırmak için büyümek ister; ama zamanla güçyitimine uğrar (Başaran, 2008: 73).

Toplumsal açık sistemlerde denge problemlerin çözümünde kilit kavram olarak durmaktadır. Her bir disiplin, *denge* kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. *Denge*, kararlılık durumu, belli faaliyetten uzaklaşmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000: 299). *Denge* kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. *Denge*, hem statik hem de dinamik özelliklere sahip olup durumdan ziyade süreç ile ifade edilebilir. Örgütü gerek yönetim süreçleri gerekse sistem yaklaşımı açısından ele aldığımızda, süreç ya da sistemin öğelerinin herhangi birindeki *dengesizlik*, bütün sistemde, kısa ve uzun vadede olumsuz etkileriyle kendini gösterecektir (Töremen ve Ersözlü, 2010: 130).

Dengeye yönetici açısından bakıldığında, kolaylaştırıcı liderlerin duygusal *dengesi* öne çıktığı görülmektedir (Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde *dengeli* bir şekilde harmanlamalıdır (Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderler; görevlerin zorluğu ve karmaşıklığından dolayı ihtiyaç duyulan otoriter yönlendiricilik özellikleri ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları insancıl ve destekleyici özellikleri, yönetilenlerin yeterlik düzeylerini de göz önünde bulundurarak *dengeli* bir şekilde uygulamalarına yansıtılmalıdır (Hord, 1992). Yöneticilerden kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça farklıdır. Bunlar görevlerin yerine getirilmesinde serbestlik ve nedensiz kavgalarda tarafsızlığı içermektedir. Liderlik biçimlerde devamlı olarak iletişim kurmak ve topluluğa daima bilgi vermek önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurmalarına ve bu dengeyi devam ettirmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar (Sherman, 2000).

Bursalıoğlu (2000: 3-5)'na göre, eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir *denge* sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektifi tekniklerini bilmelidir. Dış perspektif çevre ile *dengesini* sürdürecektir örgütün, çevreye duyarlılık göstermesini zorunlu kılar. İç perspektif ise, alt sistemlerin değişen koşullarını yakından izlemeyi gerektirir.

Dengeye ilişkin olarak Türkiye’de okullarda 1999 yılında uygulanmaya başlanılan Toplam kalite yönetimi ilkelerinden; “m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında *denge* sağlanarak çalışanların iş doyumu göz önünde bulundurulur”, maddesi ile kurum birey *denge*sinden söz edilmektedir.

Yıldırım (2007) araştırmasında okul müdürlerinin yeterliklerinde doğrudan *denge* sağlayıcı noktalar incelemiştir. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin “Okulun hedefleri ile öğretmen, öğrenci, velilerin hedeflerini *dengeleme*”, “Okulun bulunduğu bölgedeki değerlerle mesleki değerleri *dengeleme*”, “Meslektaşlarıyla üst yönetim arasında *dengeli* ilişkiler kurma” yeterliklerinde müfettişler ve öğretmenler yeterlik düzeylerini oldukça az görürlerken müdür yardımcıları ve kendileri oldukça yeterli bulmaktadırlar.

Yönetimde sorunların ortaya çıkması, sorunların çözümü dengelenim durum kavramlarıyla yakından ilişkili görülmektedir. Okul müdürleri yaşadıkları sorunlarda öncelikle sorunun olduğu alanda dengenin bozulduğu görülmektedir. Bu noktada sorunla *denge* arasında bağ olduğu görülmektedir. Okul müdürleri karşılaştıkları sorunları çözerken bir takım dengeleri de sağlamış olmaktadır. Sorunların çözümü, dengelerin sağlanması bir süreç gerektirmektedir. Yaşanan dinamik bu süreçler kendi içerisinde bir öyküyü barındırmaktadır. Okul müdürlerinin sağlamak zorunda kaldıkları dengelere ilişkin sorun çözme öykülerinin ortaya çıkarılarak uygulamada bulunan diğer okul müdürlere örnek olay olarak sunulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Okul müdürlerinin *denge* rolünü oynadıkları sorun çözme öyküleri ve yorumları nasıldır?
- Okul müdürlerinin *denge* rolünü oynadıkları sorun çözme öykülerinin analizi nasıldır?

YÖNTEM

Bu araştırma okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları çözme hikayelerini incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 77)

Araştırmanın konusunu, okul müdürlerinin sorunları çözerken kullandıkları *denge* rollerine ilişkin uygulama örneklerinden öyküler oluşturmaktadır. Araştırmalarda öykü anlatımı, çok sık başvurulan bir yöntem olmamakla beraber, çoğu kez gözden kaçan birçok bilgiye ulaşmayı sağlaması, gerçek yaşamdan örnekler sunması; ve niceliksel yöntemlerle yakalanamayacak bazı olayları gün ışığına çıkarması bakımından önemli görülen bir veri toplama yöntemidir. Bailey ve Tilley (2002: 575), bir çok bilim insanına atıfta bulunarak, anlatıma dayalı sorgunun temel ilkesinin, insanların kendi dünyalarını anlamalarında en iyi

aracın anlatılan öyküler olduğu inancına dayandığını belirtir. Öykü anlatımının yüzyıllardan beri insanlar arasındaki iletişimin güçlü araçlarından birisi olduğunu belirten Koch (1998: 1182), öyküleri yasal bir araştırma ürünü olarak kabul eder.

Çalışma Grubu

Araştırmının çalışma grubunu Tokat ili merkez, ilçe ve köylerinde görev yapan 22 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmının amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak için araştırma kapsamında 22 okul müdürüyle görüşülmüştür. Araştırmada çalışma grubu oluşturulurken nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu veya zincir örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 111). Bu konuda önceden belirlenen birkaç okul müdürle görüşmeler başlamış ve müdürlere “Bu konuda kimlerle görüşmemi önerirsiniz?, benzer problemlerle karşılaşan meslektaşlarınız var mı ??” sorularının yanıtı araştırmacıyı diğer okul müdürlerine yönlendirmiştir.

Tablo 1. *Örnekleme Alınan Okul Müdürlerinin Okul Türü ve Yerleşim Yerine İlişkin Veriler*

Okullar	Yerleşim Yerleri			Toplam
	Köy	Kasaba	İl/ilçe merkezi	
İlköğretim	6	4	7	17
Ortaöğretim	-	1	4	5
Toplam	6	5	11	22

17'si ilköğretim okulu müdürü, 5'i de ortaöğretim okulu müdürü olmak üzere toplam 22 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. İlköğretim okul müdürlerinin 7'si ilçe merkezinde, 4'ü kasabada, 6'sı da köyde görev yapmaktadırlar. Ortaöğretim okul müdürlerinin 4'ü merkez ilçede, 1'i de kasabada görev yapmaktadırlar. Okul müdürlerinin seçiminde kıdeme dikkat edilmiş, en az 5 yıl çalışan okul müdürleri çalışma grubuna alınmaya çalışılmıştır. Çalışma grubunun kıdem ortalamaları yaklaşık 9 yıllıktır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yapılmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Alan yazın taraması ile çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulup konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra okul müdürleri ile görüşülmüştür.

Daha önce de belirtildiği üzere veriler 22 okul müdüründen toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürleriyle Mayıs 2010 ile Ekim 2010 tarihleri arasında yaklaşık 5 ayda toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler okul müdürünün makamında yapılmıştır. Okul müdürleriyle önceden telefonla görüşülerek araştırmanın

konusu olan sorun çözerken denge rolleri başlıklı çalışma için randevu alınmıştır. Bu süre içerisinde okul müdürünün düşünmesi için zaman verilmiştir. Görüşme esnasında okul müdürlerine şu soru yöneltilmiştir: “Görevinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunların çözüm süreci hikayelerini anlatır mısınız?”. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin bazıları karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm hikayelerini yazılı olarak getirebileceklerini belirtmişlerdir. Yazılı olarak hikayelerini getirebileceklerini ifade eden okul müdürlerinin bir çoğu telefonla arayarak tekrar görüşme yapmak istemiştir. Bunun sebebi de yazılı anlatımda zorlanmaları olmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada 22 okul müdüründen alınan 33 sorun çözme hikayesinden 16 tanesi araştırmanın konusuyla ilgili olduğu için analiz edilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler kendi içinde betimlenmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip, hikayeler bazında çözümlemeler yapılmıştır.

Sorun çözme hikayelerinin analizinde hikayelere birer kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır. Her hikayenin altına yorumlar yapılmıştır. Araştırmanın iç geçerliği verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanması ile arttırılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölüm iki başlık halinde ele alınmaktadır: Birinci başlıkta yapılan görüşme sonunda elde edilen hikayelerin kısa özetleri ve yorumları bulunmaktadır. İkinci başlıkta hikayelere ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin Denge Rolü Oynadıkları Sorun Çözme Hikayeleri

H1. *Bütün öğretmen arkadaşlar ve öğrenciler sürekli bu öğrenciden şikâyet ediyorlardı. Öğrenciyi yanıma çağırdım. Öncelikle biraz konuşup kendisini rahatlattım ve bana açılmasını sağladım. Daha sonra arkadaşlarına karşı kaba tavırlarının neler olduğunu söyledim ve neden böyle bir durumun meydana geldiğini sordum. Öğrenci, arkadaşlarının ve öğretmenlerin kendisini sevmediğini, dersleri anlayamadığını, iki yıl sınıf tekrarı yaptığını, kendinin bu okuldan nefret ettiğini ve bu yüzden de böyle davrandığını ifade etti. Ben de bu davranışlarından vazgeçmesi için neler yapabileceğimizi, neleri sevdiğini sordum. Basketbol oynamayı çok sevdiğini söyledi. Öğrenciye her zaman yanıma*

gelebileceğini, her çocuğun okulumuz için değerli olduğunu anlattım ve daha sonra bu öğrencimizi gönderdim. Beden Eğitimi öğretmenini çağırdım. Öğrencimizi basketbol takımına almasını söyledim. Öğretmen önce itiraz etti ama sonra ikna ettim. Öğrencimiz o günden sonra basketbol oynamaya, takımın ilk beş oyuncusundan biri olmaya, arkadaşları tarafından önemsenmeye başladı. Bütün hırçınlıkları son bulmaya başlamıştı. Öğretmen arkadaşlarımız bana, “Müdürüm siz bu çocuğa ne yaptınız kuzu gibi oldu. Derslere katılmaya, ödevlerini yapmaya başladı” diyerek, hayretler içinde kaldıklarını ifade etmeye başladılar.

Yorum: Okul müdürü öğrencinin sevdiği ve başarılı olacağı güçlü tarafını fark ederek ortam hazırlamıştır. Sorunun çözüldüğü görülmektedir. Sorunu çözerken ikna yöntemini kullanmıştır. Okul müdürü sorun çözerken öğrenci ile öğretmenler ve okul arasında denge rolü oynamıştır

H2. Sekizinci sınıfa kadar bir kız öğrencimiz okulun en iyisiydi. Taşınmalı olarak geliyordu okulumuza. O kadar öğrenci içinde sanki bir pırlanta gibi parlıyordu, tüm öğretmen arkadaşlar son derece ümitliydik ondan. Ancak sekizinci sınıfta öğrencimizin düşen başarısı tüm öğretmenlerin dikkatini çekmişti. Öğretmen odasında bir ara çay içerken bu konu paylaşıldı. Öğrenciyi yanımıza çağırarak ondaki bu değişikliğin sebebini sorduk. Önce bir şey konuşmak istemedi. Utangaç, mahcup ama bir o kadar da kızgın bakıyordu gözleri. Sonra anlattı: “Hocam, bizim köyde şu ana kadar hiçbir kız öğrenci liseye devam etmedi. Babam da beni okutmayacak. O halde derslere asılmamanın bir anlamı yok diye düşünüyorum” dedi. Durum anlaşılmıştı. Ancak ortada çok büyük bir sorun daha vardı: O köyden hiçbir kız öğrenci liseye gitmemişti. Öğrencinin öğrenimine devam edememesi bir sorun olarak ortada dururken; asıl bir başka büyük sorun da o köyde doğan her kız çocuğunu bu sıkıntının bekliyor olmasıydı. Öğretmen arkadaşlarla ne yapabiliriz diye düşündük. Eğer öğrencimizin babasını ikna edersek hem öğrencimiz adına bir sorunu çözecektik hem de o köyde artık kız çocukları okuyacaktı. Öğrencinin babasının yanına tam yedi defa gittiğimi hatırlıyorum. Her seferinde “hayır” diyordu ve her defasında cephede alınmış bir mağlubiyetin ağırlığıyla geri dönüyordum. Sekizinci kez giderken yolda yaşlıca birisini gördüm arabama aldım ve yolda giderken ona durumu anlattım. “Bu işi falan insana git çözer” dedi. Beraber o insanın yanına gittik. Gerçekten de sorunu çözmüştü. Babasını ikna etti ve çocuğu hedeflerine ulaştırma noktasında büyük bir aşama kaydettik. Söylenildiği gibi oldu ve öğrenci liseye devam etti. Öğrenci şimdi üniversite üçüncü sınıfta... Asıl güzel haber ise o köyde şu anda liseye veya üniversiteye devam eden öğrenci sayısı sekizmiş.

Yorum: Okul müdürü öğrencinin başarısındaki düşüşü görmüş ve sebebini bulmuştur. Sorunun çözümünde toplumun sözü geçen insanlarından faydalanmıştır. Sorunun çözüldüğü görülmektedir. Okul müdürü sorun çözerken öğrenci ile velisi, öğrenci ile geleceği ve kız öğrencilerle çevre arasında denge rolü oynamıştır.

H3. Mesut okula geldiğinde gözüne yakın yeri morarmıştı. “Ne oldu?” diye sordüğümüzde ağlayarak: “Babam dövdü” dedi. Neden dövdü diye sorunca: “Dün veli toplantısında öğretmenim yaramaz olduğumu söylemiş. Babam da sen beni el âlemin içinde küçük düşürdün diye dövdü” dedi. Öğretmeni hatasını anlamıştı ve üzülüyordu. Ancak sorun öğretmenlerimizin veli ile neyi, nasıl konuşacaklarını bilmiyor olmalarıydı. Hani ne söylediğimiz değil, nasıl söylediğimiz önemlidir ya; işte bunu yapamıyorlardı. Tekrar aynı sorunla karşılaşmamak için veliyle konuşma konusunda öğretmenlerimizle beyin jimnastiği yaptık. Görüşürken öğrencinin olumlu davranışları anlatılacak, olumsuz davranışları da oldukça yumuşatılarak söylenecekti. Öğrenci yaramaz ise çocuğunuz fazla hareketli denecekti. Veli toplantılarından önce yapılandırılmış bir form hazırlanacaktı. Bu formda öğrenciyle ilgili her bilgi yer alacaktı. Bütün öğrenciler bizim çocuklarımızdı, onların bizim söylediğimiz sözler yüzünden şiddete maruz kalmaları en az onlar kadar bizim de canımızı acıyordu. Kararlaştırdıklarımızı uygulamak adına bir veli toplantısı yapmaya karar verdik. Zaten ikinci toplantı tarihi de gelmişti. Bu toplantıda söylediklerimizi aynen uyguladık. Ertesi gün tüm öğretmenler okula korkarak gelmişti, neyle karşılaşacağımızı, velilerin çocukları için söylediklerimize nasıl tepki göstereceklerini bilemiyorduk. Hepimiz yüreğimiz ağızımızda öğrencileri sıra yaparken; hiçbirinin gözlerinin morarmamış ve şiddet görmemiş olması yaptıklarımızın doğru olduğunu bize söylüyordu.

Yorum: Okul müdürü öğrencinin fiziksel şiddete maruz kaldığını görmüş ve sebebini yanlış öğretmen davranışı olduğunu anlamıştır. Sorunun çözümünde öğretmenleri ikna etme stratejini kullanmıştır. Sorunun çözüldüğü görülmektedir. Okul müdürü sorun çözerken öğrenci ile veli, öğrenci ile öğretmen arasında denge rolü oynamıştır.

H4. Okula bir türlü alışamayan birinci sınıf öğrencisi Ali, öğretmeninden de çok çekinmektedir. Her yaptığı davranıştan sonra sürekli öğretmeninin gözünün içine bakmakta ve sanki azarlanmayı beklemektedir. Çünkü azarlansa tekrar okula gelmek zorunda kalmayacaktır aklınca. Okul müdürü bu durumu Ali'nin velisiyle görüşür. Ali'nin annesi de ona söylediği işleri yaptırmakta çok sıkıntı çektiğini sadece parayla denileni yaptığını söyler. Veliyle yapılan görüşme sonucu Ali'nin parayı çok sevdiğini öğrenen okul müdürü, sınıf öğretmeninden Ali'ye her gün bir lira vermesini ister. Küçük bir çocuğu parayla okula getirmenin ne kadar doğru olduğunu sorgulayan sınıf öğretmeni yapacak başka bir yol da bulamayınca okul müdürünün dediğini yapar ve her gün Ali'ye bir lira verir. Üstelik Ali, artık öğretmeni tarafından azarlanmamakta bilakis hemen her işte o görevlendirilmektedir. Ali bundan daha iyisini düşünemez hem okula geldiği için para almaktadır hem de arkadaşları arasında “fors” sahibi olmuştur. Belli bir süre sonra öğretmeninden çekinme ve okula alışma sorunlarını atlatan Ali, kendisinden hiç umulmadık bir davranış sergiler, öğretmeninin kendisine uzattığı bir lirayı istemez. “Öğretmenim ihtiyacı olan bir arkadaşımıza verin.” der. Ali artık para almadan arkadaşları gibi okula gelip

gitmeye başlar. Hemen her gün neredeyse tüm tenefüslerini öğretmenin yanında onun söylediği işleri ve verdiği görevleri yerine getirerek geçirir.

Yorum: Okul müdürü öğrencinin okuldan korkması üzerine öğrencinin sevdiği parayı çözüm aracı olarak kullanmıştır. Sorunun çözüldüğü görülmektedir. Okul müdürü sorun çözerken *öğrenci ile okul arasında denge* rolü oynamıştır.

H5. Van'da terör nedeniyle orada yaşayan insanlar tarafından terk edilen bir bölgede bulunan ve elindeki imkânlarıyla eğitim vermeye çalışan bir okulda yöneticilik yapıyordum. Okulumdaki bir öğretmenim branşı gereği öğleden sonraları bir lisede görevlendirildi. Bu öğretmenim azimli, herkesin derdiyle dertlenen ve oldukça çalışkan bir kişiydi. Onunla okulumuzdaki fakir öğrencilerin durumlarını defalarca konuşmuştuk. Sorunun nasıl çözümleneceği konusunda uzun uzun sohbetler yapmıştık. Öğretmenim bana neler yapılabileceğini sordu. Yaklaşık 130 öğrencinin ailesi ekonomik yönden oldukça zayıftı. Öğretmene, lisede derse girdiğini ve öğrencilere durumu anlatmasını, ailesinin ekonomik durumu iyi öğrencilerden yardım getirmesini önerdim. Öğretmen de durumu değerlendirerek kabul etti. Merakla sonucu bekliyordum. Aslında yapmayı hedeflediğimiz şey son derece iyi niyetliydi ama nasıl tepki alacağımızı bilemiyorduk. Öğretmen iki gün sonra okula geldiğinde gözleri parlıyordu. Üzerine aldığı vazifeyi yapmış olmanın verdiği güvenle konuyu lisedeki öğrencilerle paylaştığını ve hepsinin de buna gönüllü olduklarını söyledi. Hatta durumu aileleriyle paylaşan öğrencilerden bazılarının aileleri maddi yardıma bile bulunabileceklerini söylemişlerdi. Öğretmenle oturarak hemen bir planlama yaptık. Okulda bulunan 130 fakir öğrencinin sınıfını, fiziki ölçülerini (elbise numarasını, ayakkabı numarasını vs.) listeledik. Öğretmen listeyi aldı ve götürdü. Yapılması düşünülen çalışma çok iyi niyetli bile olsa yönetsel açıdan izin alınması gerekiyordu ve bu yüzden ben hemen lisenin müdürünü arayarak randevu istedim. Okul müdürüyle görüşerek durumu anlattım. Müdür oldukça baba birisiydi. Yapmaya çalıştığımız işin çok kutsal olduğunu, kendisinin de elinden geleni yapacağını ifade etti. Bununla birlikte “Hocam, bu işler için onay alınması gerekiyor ama biz bunu bir öğrenci hareketi olarak gösteririz” dedi. Lisenin öğrencileri de harekete geçmek için birisini bekliyormuş. Hemen çalışmalar başladı. On gün içinde 130 öğrenciyi de giydirdik. Üzerlerine giyecek ikinci bir kıyafeti olmayan küçük öğrencilerim için bu yapılan yardımın anlamı büyüktü. Ancak esas önemli olan hem bu kadar yardıma muhtaç hem de bu kadar yardımsever iki gurubun bir araya gelebilmesi için arada bir köprüye ihtiyaç duyulmasıymış. İkinci dönem bu yardım bir kere daha yapıldı. Sonraki dört yıl öğretmenimle beraber benzer çalışmayı yaptık, fakat üzücü olan şu ki öğretmenin tayini çıktıktan sonra bu çalışma bir daha yapılamadı. Demek ki kıvılcımı ateşleyecek bir kuvvete ihtiyaç duyuluyordu her zaman.

Yorum: Okul müdürü sosyo-ekonomik nedenleri bağlı öğrenci kıyafetlerini kendisine bir sorun olara görmektedir. Sorunun çözümünde okulunda görev yapan bir öğretmenden yararlanmıştır. Sorunun belirli bir süre çözüldüğü

görülmektedir. Okul müdürü sorun çözerken öğrenci ile sosyal yaşamı arasında denge rolü oynamıştır.

H6. Okulumuz şehrin varoşunda bulunan bir okuldur. Fiziki imkânsızlıkların yanında, okulda öğrenciler arasında da farklı gruplar vardı. Bu gruplaşmalar öylesine tehlikeli boyutlara ulaştı ki, ne yaptıysak öğrencilerin hemen her karşılaşmalarında kavga etmelerini önleyemedik. Zaman zaman öyle kavgalar olurdu ki; bu kavgalardan diğer öğrenciler hatta öğretmenler bile çekinir hale gelmişlerdi. Artık ne okuldaki öğrenci ve öğretmenlerin, ne de okul çevresindeki mahallede yaşayan insanların huzuru kalmıştı. Hemen her gün iki grup birbirine giriyor ve neredeyse patlamadık kaş, kırılmadık diş kalmıyordu. Bu duruma bir son vermeliydik. Aynı okulun öğrencilerinin bu kadar düşman olması orada çalışan biz öğretmenler için de üzücü ve hatta bizi başarısız kılan bir durumdu. Durumu öğretmenlerle yapılan bir toplantıda dile getirdik. Beden eğitim öğretmenimin bir teklifi vardı. “Hocam” dedi, “Bana imkân verin bu çocukları aynı takımda oynatayım, sorun çözülür” dedi. İmkândan kasıt, forma, top, antrenmandı. Bundan daha kolay ne vardı ki? Kendisine tam destek sözü verdik. Okul aile birliği üyelerimiz de ellerinden gelen yardımı yapacaklarını ifade ettiler. Öncelikle oluşan gruplar hakkında bilgi topladık. Grup liderleri belirlendi. Bir ilan verdik. İlanda; okul futbol takımı seçmelerinin yapılacağı duyuruldu. Amacımız grupların liderlerini takıma çekmekti. Böylece diğer elemanların da ilgileri okul takımı üzerine çekilmiş olacaktı. Gruplardan öğrenciler gelmişti ancak üç farklı grubun liderlerden birisi gelmişti. Diğer ikisini de beden eğitim öğretmenim ikna etti ve takıma çağırdı. Üç grup liderinin birisi futbolu iyi oynuyordu ancak diğer ikisi iyi oynayamıyordu. Öğrencilerin bu durumdan haberi yoktu fakat okuldaki çeteleşmeyi ortadan kaldırmak için üç grup lideri de takımda yerlerini almışlardı. Takım maçlara çıktı ve daha önceden sudan sebeplerle birbirlerinin gözünü oymaya kalkan öğrenciler, okullarının başarısı için ter dökmeye başladılar. Ortak bir amaç etrafında kenetlenmişlerdi, hatta maçın birinde bir grup lideri diğer takım oyuncularından biri tarafından tartaklanınca; diğer grup liderleri onu savunmak için karşı takım oyuncusunun üzerine yürüdü. Maçlara çıktık ama sonuçlar pek de iyi gitmedi, üç maç sonrasında elendik. Buradaki amaç zaten şampiyon olmak değil; okulda birbiriyle savaşan grupların kavgalarını bitirmekti. Bunda da son derece başarılı olmuştuk, artık okulun önündeki kavga dövüş sona ermişti ve bir sonraki yılın takım hazırlıklarını öğretmenimiz aynı öğrencilerle yapmaya başlamıştı bile.

Yorum: Okul müdürü öğrenciler arasında var olan çeteleşme sorununu sorumluluk vererek çözmüştür. Sorunun çözüldüğü görülmektedir. Okul müdürü sorun çözerken öğrenci ile öğrenci, öğrenci ile okul arasında denge rolü oynamıştır.

H7. Okulumuz taşıma merkezliydi. Beş köyden öğrenciler taşınmaktaydı. Birbirinden farklı düşünce yapısına ve inanca sahip olan öğrenciler aynı zamanda kendi köylerinin de küçük birer izdüşümü gibilerdi. Birbirlerinden

farklı oldukları için zaman zaman çeşitli özel günlerde sıkıntılar da ortaya çıkmaktaydı. Bizi oldukça yoran ve öğrenciler arasındaki inanç farkını ortaya koyan olay Ramazan ayında yaşanmıştı. Okula başka bir köyden taşınmalı olarak gelen bir öğrenci ramazan ayında bir şeyler yiyince okulun bulunduğu köyde yaşayan öğrencilerden biri ona “gâvur” demiş ve bunun üzerine kavga çıkmıştı. Kavga sonrasında nöbetçi öğretmen öğrencileri de alarak bana getirmişti. Sorun büyüktü. Kavgada dayak yiyen çocuğun birçok akraba çocuğu da okulda öğrenim görmekteydi. Bu olayın üzerine oldukça hassas gidilmesi gerektiğinin farkındaydım. Çünkü olay köyler arası kavgaya kadar gidebilirdi. Söyleyeceklerimiz ve yapacaklarımız iki köy için de örnek teşkil edecekti. Önce yakın bir köyde bulunan karakol komutanıyla görüştüm. Kendisi de olaya ilgi gösterdi ve okula geldi. Kavga eden öğrencileri de çağırdık. Her ikisi de odaya geldi. Karakol komutanını görünce önce korktular; daha sonra çocukların babaları da çağrıldı. Babalarla görüşmeler yapıldı. Başlangıçta her iki tarafın ailesi de geri adım atmıyor “Benim çocuğum haklı” diye düşünüyordu. Karakol komutanı bir hafta okula geldi, gitti. Kavga eden öğrencilere çeşitli hediyeler alındı. Hem komutan hem de biz iki tarafın öğrencisine de eşit şekilde davranıyor, yanlış anlamaya meydan vermemeye çalışıyorduk. Ailelere bu meselenin bir çocuk meselesi olduğu anlatıldı. Sonunda aileler gerçekten de büyüklerin bir kabahati olmadığına, kimsede art niyet bulunmadığına inandılar. Beraber yemek yenildi ve sorun bu şekilde kapatıldı. Sonu dikkatli olunmadığında çok çetrefilli bitebilecek bir olay; iyi bir yönetim sayesinde tatlıya bağlanmıştı.

Yorum: Okul müdürü öğrencinin başka öğrenciye hakaret sonucu ortaya çıkabilecek büyük bir kaos durumunu önceden fark etmiştir. Çünkü sorun inanç yani değer sorunudur. Sorunun çözümünde güvenlik güçlerinden ve ikna yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Okul müdürü sorunu çözerken öğrenci ile öğrenci arasında ve veli ile veli arasında ve farklı inanç değerleri arasında denge rolü oynamıştır.

H8. Okulun dördüncü sınıfından bir öğrenci oldukça hırçın ve bir o kadar da içine kapalıydı. Öğretmeni bir gün çok iyi, bir gün çok kötü olan bu öğrencisini anlamakta zorluk çekiyordu. Onun bu değişken tavrının sebebini merak ediyor, soruyor ama çocuktan bir cevap alamıyordu. Sonunda ailesini araştırdı ve sebebini öğrendi. Çocuğun babası yoktu. Erken yaşta kanserden ölmüştü. Annesiyle yaşıyordu ve kendisiyle beraber dört kardeşlerdi. Annesi genç yaşta dört çocukla dul kalmıştı. Öğretmen bir gün yanıma gelerek çocuğu gösterdi. Okulun duvarının dibinde boynunu bükmüş oturuyordu. Öylesine korumasız görünüyordu ki bu manzara hem benim hem de öğretmenin için acıtmıştı. Yanına gittik. Sevmeye, ilgilenmeye çalıştık ama gözleri doluyor, hiç konuşmuyordu. En yakın arkadaşını çağırarak konuşturmaya çalıştık, zaman zaman da olsa arkadaşlarının arasına katılıp onlarla oyunlar oynayan bu çocuğun yeni halinin sebebini öğrenmemiz gerekiyordu. Sorun anlaşılmıştı. Öğrencinin annesi hakkında başka birileri dedikodu üretmişlerdi. Bir çocuk da bunu öğrenciye söyleyince çok üzülüyordu. Onun çocuk kalbinde annesi için

söylenilen bu asılsız dedikodular kim bilir nasıl yaralar açmıştı. Çocuğun annesini okula çağırdık ama gelmedi. Mahallenin muhtarıyla görüştük. Kadının çocuklarına bakmak için temizliğe gittiğini, bu yüzden de mahallede kadın hakkında ileri geri konuşulduğunu öğrendik. Dört çocuğuna bakmak için başkalarının evini temizlemekten kaçınmayan bu güzel insana acımasız bir şekilde insanlar iftira atmaktan çekinmemişlerdi. Ama muhtara göre kadın tertemiz bir insandı. Bir gün okula geldi kadıncağız ve olanları anlatırken hem kendi ağladı hem de bizi ağlattı. Durumu içler acısıydı, temizlik yapmazsa dört çocuğuyla beraber aç kalacağını; ama dedikodulardan da korktuğunu söyledi. Durumu birkaç bayan öğretmene anlattım. Bayan öğretmenler de onunla konuşarak bu toplumda dul bir bayan olmanın zorluklarından bahsettiler. Sonra şöyle bir karar alındı: Haftada en az bir kez bir bayan öğretmen öğrenciyle beraber kadının evine gidecekler, böylece onlara sahip çıkıldığını dosta düşmana göstereceklerdi. Öyle de yaptılar. Başka yere gitmesini engellemek için kendi evlerine temizliğe çağırdılar. Kadının imajı mahallede değişmeye başlamıştı. Öyle ya, eğitimciler, öğretmenler kendisiyle ilgileniyordu ve o öğrenci gün geçtikçe etrafıyla daha uyumlu bir hale gelmeye başlamıştı. O okulda on ikinci yılını çalışıyorum, zor durumda olduğu için bizim yanımızda gözyaşı döken o kadının çocuklarını nasıl yetiştirdiğine ve iki tanesini nasıl evlendirdiğine şahitlik ettim. Şimdi o evlenen çocuklar hem annelerine hem de diğer iki kardeşlerine bakarak onları okutmaya çalışıyorlar.

Yorum: Okul müdürü mahallenin yanlış anlaması sonucu öğrencinin annesin yapmış olduğu baskının öğrenci üzerindeki olumsuz etkisini görmüş ve harekete geçmiştir. Sorunun çözümünde öğretmenlerden yararlanılmaktadır. Okul müdürü sorunu çözerken öğrenci ile öğrenci arasında ve veli ile veli arasında denge rolü oynamıştır.

H9. Bir ilköğretim okulunda okul müdürlüğü yapmaktaydım. Göreve başladığım günden itibaren her çocuğun mutlaka bir spor dalı ile uğraşmasının gayreti içinde olmuştum. Görev yaptığım köyde daha önce sporla uğraşılmamıştı. Voleybolu hem seven hem de anlayan biri olarak çocukları bu yönde geliştirmek adına okulda çalışmalara başlamıştım. Okulunda beden eğitimi alanında branş öğretmeni olmadığı için bu konudaki bütün çalışmaları ve yarışma takvimini bizzat ben takip ediyordum. Kendi anladığım bir spor dalında öğrencilere daha faydalı olacağıma inandığım için okulun kız ve erkek öğrencilerinden; bir kız ve erkek voleybol takımı oluşturmak için çalışmalara başlamıştım. Öğrencilere hem kızlardan hem de erkeklerden bir voleybol takımı kuracağımı söyleyince havalara uçmuşlardı. Onlara “Bu sene turnuvalara katılacağız ve okulumuzu siz temsil edeceksiniz” dediğim de hepsi de inanılmaz sevindiler. Çalışmalara başladık. Fiziki şartlar yeterli olmadığı için çalışmalar oldukça yavaş ilerliyordu. İki tane topumuz vardı. Onlara bir şey olmaması için bütün öğrencilerim inanılmaz gayret gösteriyorlar, çalışmalar dışında ellerine bile almıyorlardı. Kız öğrencilerden takım yapmak oldukça zordu. Çünkü daha önce bırakın maç yapmayı; voleybol topu bile tutmamışlardı. Erkek öğrencilerse fena sayılmazdı. Bütün boş vakitlerde çalışıyorduk. Öğrenciler her geçen gün biraz

daha ilerliyor, zaman zaman evlerinden izin almakta zorluk çektiklerini söylüyorlar ama bundan fazlaca da şikâyetçi olmuyorlardı. Okula geldiğim bir gün, birkaç velinin beni beklediğini görünce; doğrusu öğrencilere bir şey olduğunu zannederek oldukça telaşlanmışım. Veliler benimle konuşmak istediklerini söylediler. “Buyurun” dedim, odama aldım. Birisi “Bizim çocuklara voleybol oynatacakmışsın” dedi. “Evet, bir mahsuru mu var?” dediğimde onlar da “Bizim çocuklar şort giyemez!” dediler. Televizyonda voleybol oynayan kızların kıyafetlerinden giydirileceğini zannettikleri için gerilmişlerdi. Onlarla zıtlaşmanın âlemi yoktu. Sonuçta amaç bağcıyı dövmek değil, üzüm yemektir. “Peki, çocuklar eşofmanla oynarlarsa karşı çıkar mısınız?” diye sordum. “Hayır, çıkmayız” dediler. “Hatta izlemeye bile geliriz” dedi en yaşlı olanlardan bir tanesi. “Tamam” dedim. “Siz nasıl isterseniz öyle olsun.” Onları bu tavda bulmuşken ihtiyaçlarımızdan bahsetmenin çok akıllıca olacağını düşündüm ve fırsatı kullandım. Çocuklarımızın çok iyi çalıştıklarını ancak yeterli sayıda topumuz olmadığından bahsettim. “Biz alırız” dediler. On tane voleybol topu almışlardı. O yıl çok güzel çalışmalar yaptık. Çocuklarımız belki derece yapamadılar ama hem spor yaparak çok mutlu oldular hem de paylaşmanın önemini öğrenmiş oldular.

Yorum: Okul müdürü velilerin anlayışlarının yapılan eğitsel etkinliğe engel olmaması için onların güçlerini de yanına almayı başarmıştır. Sorunun çözümünde empatiden yararlanmışır. Okul müdürü sorunu çözerken çevrenin değerleriyle okulun amaçları arasında denge rolü oynamıştır.

H10. Çocukların belirli oyun mevsimleri vardır. Yılın belirli aylarında belirli oyunlar oynanır. Yöneticilik görevine yeni başladığım köyde okulu gözlemliyorum, tanımaya çalışıyordum. Nöbetçi öğretmenler ellerinde bir avuç dolusu bilyeyle sürekli öğretmenler odasına gelirlerdi. Öğretmen arkadaşlara neden aldıklarını sorduğumda: “Müdür bey, okulda bilye oynamak yasak, bu yüzden biz de topluyoruz” diyorlardı. Okulda bilye oynamanın neden yasak olduğunu kimse kendisine sormamıştı. Kendisine soranların da cevabı; “Öğrenciler ellerini ve elbiselerini kirletiyorlar ve kumar alışkanlığı kazanıyorlar” idi. Çocukken hepimiz bilye oynadık ama kumarbaz olmadık. Kirlenen el ise çeşmede yıkanır. Öğretmen arkadaşlara bu yasağın kalkması gerektiğini belirterek gerekçelerini şöyle sıralamışım: Öğrenciler oyun oynarken kendilerini ifade ediyorlardı. Arkadaşlarıyla etkileşim halindeyken sosyalleşmelerine de katkıda bulunuyordu. Aynı zamanda açığı, atıcılığı öğreniyorlar, özgüven geliştiriyorlardı. Beyin kas koordinasyonu geliyordu. O halde neden yasaktı? Ne söylersek söyleyelim bazı öğretmenler yasağı ısrarla sürdürüyorlardı. Ben de yeni gittiğim ortamda otokratik bir anlayış sergilemek istemiyordum. Bilye oynayan öğrencilerin yanına gittim. Beni görünce diğer öğretmenlerin davranışlarını hatırlamış olacaklar ki hemen oyunu bıraktılar. Onlara “Ben de bilye oynamak istiyorum” dediğimde ilk önce bu işte bir hinlik olup olmadığını anlamaya çalıştılar. Öyle ya belki de ben bu yolla kimlerin bilye oynadığını öğrenmeye çalışıyordum. Onlara bilye istediğimi tekrarladığımda içlerinden en uzun olanı elinde sıkıca tuttuğu bilyelerden birkaçını bana doğru uzattı. Ancak doğru mu yoksa yanlış mı

yapıyorum diye düşündüğü de her halinden belli oluyordu. Oynamaya başladık. Etrafımızda öğrenciler birikmeye başladı. Nöbetçi öğretmen, öğrencilere müdahale etmek üzere geldiğinde gördü ki müdür de bilye oynuyordu. Geri döndü. Yaklaşık on gün öğrencilerle bu şekilde bilye oynadım. Sonra bilye oynanan yeri oyun sahası ilan ettik. Küçük küçük kuyular açtık. Artık öğrencilerin bilye oyunları daha organize oluyordu. Bilye oyun turnuvası başlattık. Birinci gelen öğrenciye hediye verdik. Böylece bir yasak eğitsel oyunla yer değiştirmişti.

Yorum: Okul müdürü öğrencilerin anlayışlarının yapılan eğitsel etkinliğe engel olmaması için kendisini ortaya koyarak sorunu çözmüştür. Sorunun çözümünde stratejik davranmıştır. Okul müdürü sorunu çözerken öğretmen ile öğrenci arasında denge rolü oynamıştır.

H11. Okul müdürlüğü görevime başladığımda kız meslek lisesi olan okulumuzda giyim, el sanatları, çocuk gelişimi ve ev yönetimi bölümleri vardı; öğrenci sayımız ise 120 idi. İlçemiz nüfusuna göre çok az olan öğrenci sayımızı arttırmamız gerekirdi. Aynı zamanda geleceğin kadınlarını yetiştirecek okulumuzdaki meslek alanları geleceği kucaklamıyordu. Önce Anadolu Kız Meslek Lisesi olduk, yeni bölümler açtık. Genel müdürlüğümüz yeni meslek alanlarını bünyesine alıyor ve hızla geliyordu. Bu arada ilimize hava alanı açıldı ve artık hava yolu ulaşımına kavuşmuştuk. İnternet erişimini okullarımızda bulunmasını nimete çeviren bir yönetim ekibine sahiptim. Genel müdürlüğümüzün web sayfasını günlük ziyaret ederek gelişmeleri yakından izlemeye devam ederken yeni açılan alan ve dallarda beni adeta çarpan “yiyecek içecek hizmetleri” alanının “host-hosteslik” dalı idi. Sanırım aynı gün mevcut alanımıza gerekçesini yazarak “ host-hosteslik” dalı izni yazısını yazdım. Çok kısa sürede cevap geldi. Gelen cevap olumlu idi. Yepyeni bir dal, hosteslik kurslardan kurtulup meslek lisesinde öğretilbilecekti. Ancak eğitim mekânı nasıl olmalıydı? Öğretmenlerle, misafirlerle beyin fırtınası yapıyor, olur olmaz bir sürü seçeneği irdeliyor, hosteslik eğitimi veren kurumlarla görüşüyorduk. Atıl uçak fiyatlarını araştırıyorduk. Genel müdürlüğümüzün ülke genelinde birçok okula gönderdiği yiyecek içecek hizmetleri atölye donatımında kullanılmak üzere ödenek olarak okulumuza da gönderildi. Biz sanayi mutfagımızı döner sermaye işletmemizle donatmıştık. Beynimde ışığın yandığını hissettim. Bu parayla uçak yaptırmalıydım. Uçağı kim yapar? Bu paraya çıkar mı? Nerede yaptırabilirim? Böyle bir ihalenin teknik şartnamesi nasıl olmalıdır? Bütün bu ve buna benzer sorular cevap bekliyordu. Okulumun teknik ekibi gece gündüz çalıştı. Teknik şartname oluştu, ihaleye çıktık ve teklif veren şirket bizden çılgındı. Paramızın yeteceği bir teklifti. Yaz boyu ilimiz sanayisinde uçak çalışıldı. Ustası İstanbul’dan geldi. Donatımı bitti ve uçak yeni eğitim dönemine hazır. İl den ilçeye gelmesi ayrı bir maceraydı. Sabah dörtte bir traktörün arkasında uçağı gören trafik polisinin şoku, uçağı okul bahçesine girdirebilmek için bir tekerini sökmemiz, uçağı okul bahçesine yerleştirdikten sonra “AAA!!! Uçak düşmüş!” nidalarına tebessümümüz, bu uygulamayı ülkemizde ilk başaran okul olmamızın haklı gururu hala anılarımızda. Artık okulumuzun bir uçağı var. Sanırım

kızlarımıza bir vizyon çizmelerinde yol gösterecek. Yolunuz açık olsun ülkemizin kızları.

Yorum: Okul müdürü okuldaki öğrenci sayısı, sistem içerisinde meslek liselerinin durumlarına karşı bir hamle yapmak istemiştir. Sorunun çözümünde stratejik ve kararlı davrandığı görülmektedir. Okul müdürü sorunu çözerken öğrenci ile geleceği, okul ile sistem arasında denge rolü oynamıştır.

H12. Yatılı Bölge İlköğretim okulunda görev yapmaktaydım. Çevremizde birçok başıboş hayvan bulunmaktaydı. Öğrencilerin o hayvanları zaman zaman sevdiğini, onlarla oynadığını gözlemliyorduk. Sanki öğrencilerimiz ailelerinden uzakta olmalarının verdiği yalnızlık duygusunu bu hayvanlarla paylaşıyor gibilerdi. Önlemeye çalışıyorduk ancak başaramıyorduk. Öğrencilerin ve birkaç öğretmeninin istekleri doğrultusunda büyükçe bir kulübe yaparsak çevredeki hayvanları orada barındırabilecektik. Öğrencilerin yemek artıklarıyla da besleyebileceğimizi düşünüyorduk. İlçe Milli Eğitim'den onay alarak çalışmaya başladık. Çalışmayı projelendirdik Önce bu projeye bir isim verdik: "Nuh'un Gemisi"... Projenin amaçlarıysa şöyle belirledik: Öğrencilere hayvan sevgisini aşılamak, hayvanların korunmasını sağlamak, öğrencilerin duygusal gelişimine katkıda bulunmak, hayvanların yaşayış tarzını öğretmek, öğrencilere yardımseverlik duygusunu aşılamak, öğretmen öğrenci işbirliğini sağlamak, öğrencilere yaparak ve yaşayarak öğrenmelerine katkıda bulunmak. Proje sonunda hedeflenen kazanımlar: Öğrencilere hayvan sevgisini kazandırmak, hayvanların doğal dengedeki yerini ve önemini benimsetmekti. Okul çöplüğünün yanına büyükçe bir kulübe yaptık. Kulübenin yapımında öğretmenler ve öğrenciler hep birlikte çalıştık. Bölmeler yaptık. Kediye ayrı, köpeğe ayrı, eşeğe ayrı vs. yerler yaptırдық. Çevrede bulunan hayvanları buraya topladık. İlçe Sağlık Müdürlüğü desteğiyle hayvanların bakımı için de bir veteriner görevlendirilmişti. Öğrenciler çok mutlu olmuştu. Amacımıza ulaşmıştık. Öğrencilerimiz artık hem hayvan sevgisini doyastıya yaşayabilecekler hem bu konuda bir yasakla karşılaşmayacaklar hem de hasta olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmayacaklardı. Proje başarıya ulaşmıştı ve diğer yatılı okullardan da buna benzer çalışmalar yapıldığının haberini almaya başlamıştık. Böylece kendi bölgemiz dışındaki hayvanlara yardımcı olabiliştik. Hedeflenen proje kendini aşmıştı.

Yorum: Okul müdürü öğrencilere çevre duyarlılığını artırmak amacıyla bir çalışma yaptığı görülmektedir. Başıboş hayvanlara barınma yeri kazandırılırken öğrencilere ve diğer okullara da örnek oluşturulmuştur. Okul müdürü sorunu çözerken okul ile doğal çevre arasında denge rolü oynamıştır.

H13. Okulumuz taşıma merkezli bir okuldu. Taşıma yapılan bir köyde bulunan bu okul oldukça ve son derece eski idi. Okulun öğretmeni de doğru dürüst olmuyordu. O köyden gelen öğrenciler de oldukça zeki oluyorlardı. Ancak öğrenciler temel eğitimde doğru dürüst eğitim-öğretim alamıyorlardı. Durumu il Milli Eğitim Müdürlüğü'yle paylaştığım da; anladım ki müfettişler de benzer

raporu vermişler ve İl Milli Eğitim Müdürü de okulu kapatmak istemiş. Ancak köyün muhtarını bir türlü ikna edemiyorlarmış. Muhtarı ikna etmeye biz çalıştık ama bizde başaramadık. Köyde bazı insanlar okulun tamamen kapanarak taşınmasını istiyorlardı. Öğrenciler gelirse, bizim de birinci kademe öğrencileri sayıca yeterli hale gelecek, böylece ileride kendi okulumuzda birleştirilmiş sınıfa dönmeyecekti. Muhtarın ikna olmayacağını anlayınca, yakında olacak olan muhtarlık seçiminde başkasının muhtar olması bizim için ve öğrenciler için bir umut olacaktı. Hem bizim köyümüzdeki öğrenciler hem de taşınmalı olarak gelecek olan öğrenciler güzel bir okul çatısı altında eğitimlerine devam edeceklerdi. Okulun taşınmasını isteyenler, muhtar adayını el altından desteklemeye başladık. O köyden gelen herkese, okulun taşınması için birebir ve yoğun bir psikolojik baskı yapıyordum. Çocuklarının kendileri gibi bir hayat sürmesinin önüne ancak eğitimle geçilebileceğini anlatıyor, velileri doğru karar vermeleri yönünde yönlendirmeye çalışıyordum. Muhtarlarını değiştirirlerse, okulları taşınabilecekti. Okula gelenlerden bir hayli söz almıştım. Muhtarlık seçimleri yapıldı, ancak önceki muhtar yine kazandı. Okulda bize söz veren velilerden bir kısmının da sonradan fikir değiştirdiğini öğrendik. O seçimde muhtarı değiştirememiştim ama bir sonraki seçimlerde muhtar değişmişti. Sorun çözülmüş, öğrencilerin tamamı taşınmıştı.

Yorum: Okul müdürü birleştirilmiş sınıflı okulda bulunan öğrencilerin iyi eğitim alamamalarını sorun olarak görmüş ve okulun taşınması için illegal çalıştığı görülmüştür. Sorunun çözümünde stratejik davranmıştır. Okul müdürü sorunu çözerken öğrencilerle gelecekleri ve okul ile öğrenci arasında denge rolü oynamıştır.

H14. Okulumuzda farklı siyasi görüşlere sahip, farklı sendikalara dâhil olan öğretmenler yer almaktaydı. Yer yer de olsa siyasi tartışmalar olurdu. Tartışmalar bazen gerginliklere neden olmaktaydı. Bir gün okula geldiğimde öğretmenlerin sendika afişi asmak istemesi yüzünden tartışma çıkmıştı. Öğretmenler odasında bir pano vardı. O zamana kadar bu pano gerekli görüldüğünde kullanılmıştı ve hiçbir sorun çıkmamıştı. Oysa şimdi panoya bir sendika üyesi bir afiş asmak istemiş diğerleri de “Biz de asacağız!” deyince tartışma yaşanmıştı. Sorun üzerine o gün herhangi bir şey yapmadım zira ne söylesem yanlış anlaşılabilir, taraf tutuğum söylenebilirdi. Okul çıkışında sanayiye giderek üç tane pano yaptırdım. Okuldaki birlik ve bütünlüğün sırf siyasi görüşler sebebiyle bozulmasına tahammül gösteremezdim. Öğretmenler odasına üç panoyu da asarak her bir panonun üzerine bir sendikanın ismini yazdım. Öğretmenler görünce şaşırılmışlardı. Ancak bu durum çokta hoşlarına gitmişti. Bu davranışım onları önemsemediğimin, okul düzeninin benim için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesiydi. O günden sonra her sendika üyesi kendi sendikasının bildirilerini, afişlerini istedikleri gibi astılar. Her biri kendine ait olan panoyu sendikalarının sözcüsü olarak kullanmaya başladılar ve o günden sonra tartışma yaşanmadı.

Yorum: Okul müdürü öğretmenlerin farklı siyasi düşüncelerinden kaynaklı oluşan sorunu demokratik yollarla çözmeyi başarmıştır. Okul müdürü sorunu çözerken *öğretmen ile öğretmen arasında denge* rolü oynamıştır.

H15. Okulda en önemli sorun yönetim sorunuydu. Yöneticiler farklı ve mesafeli duruyor, öğretmenler kendi içlerinde savunmada duruyorlardı. Herkes okula gelip gidiyordu ama kimsenin kimseden haberi yoktu. Değişmesi gerekirdi bu anlayışın. Okulda öğretmenlerin tamamı kendi branşında uzman insanlardı. Göreve yeni atandığım okulda öğretim yılı başı öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlere hitaben; “Hepiniz kendi alanınızın (branşınızın) müdürüsünüz. Biz yönetim olarak size destek vereceğiz!” dediğimde önce anlamamışlardı. Bunun üzerine öğretmenler branş sınıflarının olmasını istediler. Kabul ettik ve programı ona göre hazırladık. Öğretmen arkadaşlar “Ben artık müdürüm” diye şakalaşıyorlardı. Öğretmenlerimiz kendi alanlarını geliştirmek için yarışa girmişlerdi. Herkes kendi sınıfını geliştirmek için olağanüstü gayret gösteriyordu. Seviye sınavlarında her branş öğretmeni daha başarılı olmak için öğrencilere okuldan sonra etüt saatleri bile düzenlemişlerdi. Diğer kurumlardan yardım alıyorlar, bizler de destek olabilmek için elimizden ne geliyorsa yapıyorduk. Artık okulda herkes koşturuyordu. Hemen her hafta sonu her branş öğretmeni kendi hazırladığı sorularla konu taramaları yapıyor ve bunları değerlendirerek öğrencilerin eksik oldukları konuları belirliyordu. Fen bilgisi öğretmenimiz Fırat Üniversitesiyle irtibata geçerek fen laboratuvarını oldukça geliştirmişti. Herkes mutlu, gayretli bir hava yakalamıştık. İnsanlara değer verilip, bulundukları mevkilerin hakkını vererek onlara davrandığınızda yani siz bir adım gittiğinizde onlar da size üç adım gelirler. Bu insanlar hele ki öğretmen iseler onların uzmanlık alanlarına saygı duyup ona göre davranmak gerektiğinin en belirgin örneğini kendi okulumuzda yaşamış olduk.

Yorum: Göreve yeni başlayan bir okul müdürünün öğretmenlerle beraber paylaşımcı yönetim anlayışı geliştirdiği okulda çalışan öğretmenlerin iş doyumları sorununu çözmüştür. Okul müdürü sorunu çözerken *öğretmenler arası denge ile öğretmen yönetim arasında denge* rolü oynamıştır.

H16. Okul müdürlüğümün beşinci yılıydı. Beş yıldır işime ayırdığım zaman aileme ayırdığımın iki katı olmaya başlayınca; hem eşim hem de çocuklarım benden şikâyetçi olmaya başlamışlardı. Eşim, kendileriyle ilgilenmediğim ve işe çok zaman ayırdığım için sürekli konuşur dururdu. Ben de sanırım biraz abartıyordum. Gerçi ülkem ve ülkemın çocukları için çalışıyordum ama bir ailem olduğu düşüncesini de unutmamam gerekiyordu. İş telaşıyla çocuklarımla hayatından kaçırdığım dönemler olduğunu kabul ediyordum. Herkes tüm şikâyetlerinde haklıydı. “Eşini de sürece katsana” dedim kendi kendime. Ama bunu nasıl yapacaktım? Öncelikle durumu anlarsa eşim asla yanaşmazdı. Bu katılım işini ona hissettirmeden yapmam gerekiyordu. İlk olarak eşimi okula götürdüm. Kendisi ev hanımı olduğundan vakti oluyordu. Okulu gezdirdim. Süreç hakkında bilgi verdim. Okulun eksikliklerini onunla paylaştım, sanki dertleşiyor gibi her olumsuzluğun önünde dakikalarca sohbet ettik. Pratik

birisiydi ve bazı sorunlar hakkında pratik çözümler üretebiliyordu. Bazı çözüm yollarını söylüyordu. O günden sonra okulda ne var ne yok anlatıyor, görüşlerini soruyordum. Görüşleri doğrultusunda çalışmalar yapıyordum. Bu durum onun da hoşuna gidiyordu. Artık daha çok okula geliyordu. Hem evde hem de okulda birlikte geçirdiğimiz vakit arttıkça eşimin düşünceleri de yavaş yavaş değişmeye başlamıştı. Okul, eve biraz uzaktı ancak bir otobüsle çok rahat gelebiliyordu. Eşim son derece duyarlı, başkasının derdiyle dertlenen bir insandı. Fakir bir öğrenciyle doğrudan ilgileniyordu. Onun ihtiyaçlarını, aile sorunlarını dinliyor, çözümler bulmaya çalışıyordu. Faydalı olduğunu gördükçe; daha sistematik bir şekilde çalışmanın gerekli olduğunu söylüyordu. Yapılan çalışmaların bir öğrenci ile sınırlı kalmaması gerektiğini söyledi ve gün arkadaşlarını örgütledi. Çok güzel bir kermes düzenleyerek elde edilen gelirle okuldaki tüm fakir öğrencileri giydirdi ve ihtiyaçlarını karşıladı... Artık akşamları benimle oturuyor, okulla ilgili sorunlarla ilgileniyordu. İşlerimi oldukça kolaylaştırmıştı ve iş yüzünden ki kavgalarımız artık sona ermişti. Böylece hem aile sorunun ortadan kalkmıştı hem de iş yüküm biraz olsun hafiflemişti. Yaptığım şeyse sadece sürece eşimi de dâhil etmekten ibaretti.

Yorum: Okul müdürünün işlerinin yoğunluğu nedeniyle ailesine fazla vakit ayıramaması sonucu oluşan sorunu ailesini de işe karıştırarak çözdüğü görülmektedir. Okul müdürü sorunu çözerken *ailesiyle görevi arasında* denge rolü oynamıştır.

Okul Müdürlerinin Denge Rolü Oynadıkları Sorun Çözme Hikayelerinin Analizi

Okul müdürlerinin denge rolü oynadıkları sorun çözme hikayelerine ilişkin analiz Tablo 2’de verilmektedir:

Tablo 2. *Okul Müdürlerinin Denge Rolü Oynadıkları Sorun Çözme Hikayelerine İlişkin Analiz*

Hikaye No	Sorunun kaynağı	Dengenin oluşturulduğu kesimler
H1	Öğrencinin uyum sorunu	Öğrenci ile öğretmenler ve okul arasında denge
H2	Öğrencinin okulla devamının sağlanması	Öğrenci ile velisi, öğrenci ile geleceği ve kız öğrencilerle çevre arasında denge
H3	Öğretmenin yanlış davranması	Öğrenci ile veli, öğretmen arasında denge
H4	Öğrencinin okula alışması	Öğrenci ile okul arasında denge
H5	Öğrencilerin kıyafet sorunu	Öğrenci ile sosyal yaşamı arasında denge
H6	Öğrencilerin çeteleşmesi	Öğrenci ile öğrenci, öğrenci ile okul arasında denge
H7	Öğrenciler arası kavga	Öğrenci ile öğrenci arasında ve veli ile veli arasında ve farklı inanç değerleri arasında denge
H8	Öğrencinin annesine mahalle baskısı.	Öğrenci ile öğrenci arasında ve veli ile veli arasında denge
H9	Velinin anlayışı	Çevrenin değerleriyle okulun amaçları arasında denge

H10	Öğretmenlerin yasakçı anlayışı	Öğretmen ile öğrenci arasında denge
H11	Okulun meslek lisesi olması	Öğrenci ile geleceği, okul ile sistem arasında denge
H12	Çevre sorunu	Okul ile doğal çevre arasında denge
H13	Taşıma sorunu	Öğrencilerle gelecekleri ve okul ile öğrenci arasında denge
H14	Öğretmenlerin farklı siyasi görüşleri.	Öğretmen ile öğretmen arasında denge
H15	Yönetim ile öğretmen arasında sorun	Öğretmenler arası denge ile öğretmen yönetim arasında denge
H16	Okul müdürünün ailevi sorunu	Ailesiyle görevi arasında denge

Tablo 2’de okul müdürlerinin denge rolü oynadıkları sorun çözme hikayelerine ilişkin analiz verilmektedir. Buna göre okul müdürleri görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara baktığımızda; Öğrenci sorunları, öğretmen sorunları, veli sorunları, çevre sorunları olduğu görülmektedir. Sorunlar çözülürken öğrenci ile öğrenci, öğrenci ile öğretmen, öğrenci ile veli, öğrenci ile geleceği, öğretmen ile öğretmen, öğretmen ile veli, öğretmen ile yönetim arasında ve yöneticinin kendi dengesini oluşturduğu görülmektedir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada okul müdürlerinin sorun çözme öyküleri analiz edilerek denge rolleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda görülmüştür ki, okul müdürleri görevlerini yerine getirirken bir çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektir (Semerci ve Çelik, 2002: 205-218).

Öyküler incelendiğinde, okul müdürleri karşılaştıkları sorunları çözmeye çalışırken bir süreci de yönettikleri görülmektedir. Çünkü her sorun çözülürken belli aşamalardan da geçmektedir. Bu durum yönetimde problem çözme basamaklarıyla ilişkilendirilebilir. Nitekim OECD’nin yaptığı PISA 2003 çalışmaları çerçevesinde hazırlanan rapora göre ise problem çözme sürecinde izlenmesi gereken adımlar: Problemin bağlamında tanımlanması, uygun bilgi ya da sınırlılıkların belirlenmesi, olası seçenek ya da çözüm yollarının sunulması, problemin çözülmesi, çözümün kontrol edilmesi, sonuçların paylaşılması olarak sıralanmaktadır (PISA, 2003).

Araştırmada 22 okul müdürüyle görüşülmüş ve sorun çözme hikayeleri kendilerinden dinlenilerek analiz edilmiştir. Sorun çözerken okul müdürleri bir takım dengeleri de gözettiler görülmektedir. Okul müdürleri görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara baktığımızda; Öğrenci sorunları, öğretmen sorunları, veli sorunları, çevre sorunları olduğu görülmektedir. Sorunlar çözülürken öğrenci ile öğrenci, öğrenci ile öğretmen, öğrenci ile veli, öğrenci ile geleceği, öğretmen ile öğretmen, öğretmen ile veli, öğretmen ile yönetim arasında ve yöneticinin kendi dengesini oluşturduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin sorunlarını çözerken sistemi oluşturan parçalar arasında öncelikle dengenin bozulduğu görülmektedir. Bu durum dengelenim durumudur. Okul müdürü sorunlar çözerken denge tekrar kurulmuş olmaktadır. İki tip *denge* vardır. Bunlar programlanmış *denge* ile yenilikçi *denge*'dir. Her iki *denge* türü de koruyucu işleve sahiptir. Sistemin içinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere, değişen koşullara karşı varlığını sürdürmesini olanaklı kılar. Programlanmış *denge*: Hemeostatik ilkeye benzer. Sınırlandırılmış bir *denge* söz konusudur. Bu da sistem açısından sıkıntılı olabilir. Bir okul, bir sınıftaki öğrenci sayısını çok düşük tutmaya karar ve bunu değişmez bir standart olarak saptarsa, çözdüğünden çok sorun yaratabilir. Yenilikçi *denge*: sistemin mevcut yapısı ile duruma uyum sağlayamadığında, gereksinim duyulan süreci ifade etmektedir. Yenilenme, çoğunlukla sistemin çevresinde değişim meydana geldiğinde gerekir. Örneğin, çevredeki değişimlere koşut olarak programlarda da gerekli düzenlemenin yapılarak gereksinimin karşılanması (Aydın, 1994: 200-203). Mevcut araştırmada görülmektedir ki, okul müdürleri sorunlarını çözerken yenilikçi dengeyi kullanmaktadırlar. Okul müdürlerine yenilikçi denge rollerine ilişkin hizmet-içi eğitim semineri verilebilir

Öyküler incelendiğinde okul müdürleri sorunların çözümünde bireysel çabalar içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütlerde *dengeyi* kurmak ve devam ettirmek için çok az miktarda enerji ve dikkat yeterli gelmezken, büyük oranda enerji kullanma ve sürekli dikkat etme bir zorunluluk olup tek liderle *dengenin* korunması da mümkün değildir. Bu durum örgütlerdeki sosyal sermayenin oluşturulması, artırılması ve korunmasının zorunluluğunu ortaya koymaktadır Örgütte düzen ile düzensizlik arasında gidip gelen *dengenin* sağlanabilmesi için gereken enerjinin, herkesin kendine liderlik yaptığı ortamlarda sağlanmasının daha kolay olduğu unutulmamalıdır (Töremen ve Ersözlü, 2010: 130).

Öyküler göstermektedir ki, okullarda yöneticiler sorunları çözerlerken statik yapıyı sürdürme amacıyla değil, tam tersi dinamik bir yapıya hizmet etmektedirler. Bu durum, Parsons ve Homans'ın denge yapı modeliyle ilişkilendirilebilir. Denge yapı modeli, statik gibi görünen sosyal yapının aslında dinamik olduğunu açıklamıştır. Gerçekten ilişkiler sistemi açısından sosyal yapılar statik görünmelerine rağmen, etkinlikler, yönetim felsefeleri ve biçimleri bakımından dinamik bir özelliğe sahiptir (Güney, 2011).

Araştırma kapsamında sorun çözme öyküleri incelendiğinde, okul müdürleri okullarında hizmet verdikleri ve aldıkları çeşitli kesimler arasında denge rolü sağlamaktadırlar. Ancak sorunları çözerlerken oldukça çok bireysel çaba harcadıkları görülmektedir. Katılmalı yönetim anlayışı, okul gelişim yönetim ekipleri okul müdürlerine denge sağlamada yardımcı olabilir. Aksi takdirde değişimin oldukça sık yaşandığı günümüzde okullarda dengeler bozulabilir ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede zorlanabilir. Buna bağlı olarak okul yöneticilerine toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi, değişim yönetimi alanlarında seminer verilmesi onları yenilikçi denge sağlama konusunda teorik anlamda güçlendirebilir.

KAYNAKLAR

- Ada, S. ve Ünal, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bailey, P. H. ve Tilley, S. (2002). Methodological issues in nursing research- storytelling and interpretation of meaning in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 38 (6) 574-583
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamaksistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M.(2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- 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*, Sayı, 51 (421-455).
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hensey, M. (1999). The why and how of facilitative leadership. *Journal of Management in Engineering*, 15, (3), 43-47.
- Hord, S.M.(1992). *Facilitative leadership: The Imperative for Change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/> .
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. Özden, Y. (Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koch, T. (1998). Story telling: Is it really research? *Journal of Advanced Nursing*, 28 (6) 1182-1190.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1999). Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesi. *Tebliğler Dergisi* Sayı: 2506.
- Moore, T.L. (2004). Facilitative leadership: One approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends*, 53, (1), 230-237.
- Morgan, C. T. (1995). *Psikolojiye giriş*. (10. Baskı). Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- Neufeld, B. and Others. (1983). *A Review of effective school research: The message for secondary schools*. Washington: Nationa Commission on Excellence in Education.
- Olkun, S. ve Toluk, Z. (2004). *İlköğretimde etkinlik temelli matematik öğretimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve eğitim bilimleri sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- PISA. (2003). "Problem solving for tomorrow's world first measures of cross-curricular competencies from PISA 2003" [Online] Retrieved on 18-November-2008, at URL: <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/25/12/34009000.pdf>.
- Semerci, N. ve Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 30 (205-218).
- Sherman, A. (2000). Women managing education. *Educational management and Administration*. 133.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Töremen F. ve Ersözlü, A. (2010). *Eğitim örgütlerinde sosyal sermaye ve yönetimi*. İstanbul: İdeal Kültür ve Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Yıldırım, N. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin öğrenme stilleri ile yeterlikleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Doktora tezi, İnönü Üniversitesi.

SUMMARY

School is a system operating under public supervision where programmed and systematic information and skill transfer to students is performed by staffs who are experienced in their vocation and field for the purposes of reaching predetermined education objectives (Ada and Unal, 1999: 67). Since the actual production operation in education system is performed at the school, the school is the key, strategic, and indispensable element of this system (Celikten, 2008: 129). Management is accepted to be a concept that is as old as the history of humanity, requires group work, brings along a managerial structure and organization, and strives to develop solutions to problems (Karip, 2004).

The problems encountered by school principals within the process of managing the school are in parallel with the tasks and responsibilities of the school principals. At a school, the principal generally deals with (1) management of education program, (2) management of student resource, (3) management of human resource, (4) management of general services, and (5) management of financial resource (Basaran, 2008). Rapid changes in the environmental structure necessitate that school managers are versatily developed in the areas of decision making and problem solving. Especially, the fact that organizations are not on constant balance and today chaos and complexity are more prominent has further increased the importance of problem solving proficiency (Semerci and Celik, 2002). Each discipline defines *balance* concept in its own context and establishes examples of it. *Balance* is defined as a state of stability, the tendency to not stray from certain activities (Oncul, 2000: 299).

According to Bursalioglu (2000: 3-5), education system should provide a dynamic *balance* which is oriented towards the new rather than the old. Managers who try to attribute their organization a system character are supposed to know the techniques of system perspective. Outer perspective requires the organization to be sensitive to the environment in order to keep its *balance* with its environment. On the other hand, inner perspective necessitates close follow-up of changing circumstances of subsystems.

As it can be seen from the explanations, it is observed in the problems encountered by school principals that the balance is lost initially in the area where the problem has arisen. At this point, it is observed that there is a connection between the problem and the balance. School principals also reinstate several balances when they are solving the problems they encounter. The purpose of this research is to elicit problem solving stories of school principals regarding the balance they are obliged to sustain and to present these stories to other school principals. For this reason, answers to the following questions are sought:

- What are the problem solving stories of school principals where they played the balance role and what are their interpretations?

- What are the results of the analysis of problem solving stories of school principals where they played the balance role?

This research is a qualitative study to analyze problem solving stories of school principals in their professional life. Case study method is employed in the research. Case study is a research methodology that investigates the factors (environment, individuals, events, processes, etc.) related to a situation with a holistic approach (Yıldırım and Simsek, 2008: 77).

Research sample includes 22 school principals working in the center, districts, and villages of Tokat, Turkey. A total of 22 school principals were contacted within the scope of the research to establish a research sample appropriate for the purpose of the research. In the research, snowball sampling or chain sampling approaches suitable for qualitative research tradition were used to build the sample.

In this study, interview technique is used as the data collection method. The data of the research were collected from the determined school principals in 5 months between May 2010 and October 2010. A total of 33 problem solving stories were collected from 22 school principals in the research. However, only 16 of these stories were analyzed because they were related to the subject of the research. "Content analysis" was performed in this research that was designed in alignment with qualitative research approach. Data were described within themselves. In the analysis process, initially, interview recordings were deciphered and then analyses were performed on the basis of stories.

In the analysis of problem solving stories, each story was given a code number and explanations were made. Interpretations were given under each story. The researcher tried to increase the internal consistency of the research from the preparation of data collection tool to application and analysis stages by explaining the research process in detail.

As a result of the research it is observed that school principals encounter a lot of problems when performing their tasks. It is also observed that the school principals manage a process while fulfilling their tasks to solve the problems they encounter. It is observed that school principals look after a set of balances while they are solving the problems. When the problems encountered by the school principals when performing their day-to-day tasks are analyzed, it is detected that they have student related problems, parent related problems, and environment related problems. It is observed that a balance is established between student and student, student and teacher, student and parent, student and their future, teacher and teacher, teacher and parent, teacher and management and within the management.

It is observed that initially the balance between the parts that make up the system is lost when school principals are solving the problems. This situation is in fact,

reinstating the balance. The balance is reinstated while school principal is solving the problems. School principals use innovative balance for solving their problems.

According to the results of the research, suggestions given below can be taken into consideration:

School principals can be given in-service training seminars on their innovative balance roles. In order for the school principals to be able to play a balance role, they should initially establish their own individual balances. School principals can be given support and initiative from upper management for solving the problems about the parts that make up the education system.