



**T.C**  
**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**SIVAS İL MERKEZİNDE BULUNAN BİR OKULUN OKUL  
YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

**Büşra KOÇ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Soner DOĞAN**

**SIVAS-2020**

**SİVAS İL MERKEZİNDE BULUNAN BİR OKULUN OKUL YÖNETİMİ  
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Büşra KOÇ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri  
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Soner DOĞAN

SİVAS  
Ocak-2020

## KABUL VE ONAY

Büşra KOÇ'un hazırlamış olduğu "Sivas İl Merkezinde Bulunan Bir Okulun Okul Yönetimi Bağlamında İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, 23.12.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, "Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı"nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Uğur AKIN

(Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Soner DOĞAN

(Danışman)

Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU

(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../

Doç. Dr. Fatih KARAKUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK SÖZÜ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez Yazım Kılavuzu (Yönerge)'nda belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere, bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu ve atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Bütün bilgilerin doğru ve tam olduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Tezin herhangi bir bölümünü, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi veya bir başka üniversitede, bir başka tez çalışması olarak sunmadığımı; beyan ederim.

03.01/2020

Büşra KOÇ

## ÖZET

KOÇ, Büşra, Sivas İl Merkezinde Bulunan Bir Okulun Okul Yönetimi Bağlamında İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2020

Bu araştırmanın amacı Sivas il merkezinde bulunan bir okulun okuldaki yönetim faaliyetleri bakımından, bir okul yöneticisinin yaşam boyu edindiği deneyimlerin okul yönetimine olan etkisini gözlemlemek, okul yöneticisinin gözüyle okulu tanımak ve analiz etmektir. Bunun yanı sıra okul yöneticisinin okulda gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmek istediği projelerin ortaya çıkabilecek okul yönetim işleyişine olan etkisini araştırmaktır. Yapılan araştırmalarla öğretmenlerin okul yöneticisini ve var olan yönetim şeklini nasıl tanımladığı ile ilgili düşüncelerini nitel veriler aracılığıyla tespit etmektir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve durum çalışması (örnek olay) deseni benimsenmiştir. Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniklerine göre belirlenmiştir. Ayrıca kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminden de faydalanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacının geliştirmiş olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Geliştirilen görüşme formunda okul yöneticisi için çeşitli sonda soruları ile desteklenen on dört tane açık uçlu soru ve öğretmenler için on iki tane açık uçlu soru bulunmaktadır. Öğretmenlerin görüşleri alınırken odak grup görüşme yönteminden faydalanılmıştır.

Araştırmaya 2018-2019 öğretim yılı güz döneminde Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan bir okul yöneticisi ve yirmi iki öğretmen katılmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenler ile yapılan görüşmeler önceden belirlenen bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş ve görüşmelerden elde edilen verilerin deşifresi yapılarak metin şekline getirilmiştir. Elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmış ve alt problemlere göre şekiller oluşturularak yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler okul yönetimi bakımından ayrıntılı incelenerek, bir okulun yapısı, işleyişi bütün bir sistem olarak analiz edilmiştir. Bu amaçla ilk olarak okul yöneticisinin yaşantısının okul yönetimi üzerindeki etkilerine değinilmiş, okul yöneticisinin anlattıklarından yola çıkılarak okul genel bir sistem olarak her yönden ele alınmıştır. Öğretmenlerin de okul yöneticisi ve okulun yönetim şekline ilişkin görüşleri dikkate alınarak araştırmacı tarafından oluşturulan şekiller yorumlanmıştır.

Araştırma, okul yöneticisinin yaşantısına kişilik özellikleri ve iletişim yönüyle bakılarak liderlik ve yöneticilik yaklaşımı incelenmiştir. Okul yöneticisinin okula bakış açısına dikkate edilerek okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyonu ve misyonu ele alınmıştır. Okul yöneticisinin çatışmayı çözme ve disiplini sağlama, akademik ve sosyal alanda geliştirdiği projeler ile okul yönetimi kapsamında okul yöneticisinin okulda geliştirdiği projeler ve geliştireceği projeler, başarıyı ve öğretmen motivasyonunu artırma yolları incelenmiştir. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ile etkileşimi dikkate alınmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin öğrencilerden, öğretmenlerden, velilerden talep ve beklentileri ele alınmıştır. Son olarak elde edilen okul yönetimi kavramlarıyla bir okulun yönetim işleyişi ortaya konulmuştur.

Bir okul yönetiminin işleyiş sürecinde, okul yönetiminde ön plana çıkan kavramların liderlik ve yöneticilik olduğu görülmüştür. Bu bağlamda okul yöneticisinin müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki etkileşimi ele alınmıştır. Ortaya çıkan etkileşimle beraber okulun geliştirilmesi adına ihtiyaç duyulan kavramlar oluşturulmuştur. Bu kavramlar, okul yöneticisi ve yaşantısı, okulun bir örgüt olarak ele alınması, fiziki koşullar, güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehlikeler, vizyon ve misyon, kültürel unsurlar ve bürokrasi, çatışma durumları ve çözüm yolları şeklinde sayılabilir. Bu kavramlarla birlikte üretilen projelerin, okulun akademik ve sosyal başarısına katkısına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Okul Yönetimi, Okul Yöneticisi.

## ABSTRACT

KOÇ, Büşra, Investigation of a School in Sivas Province in the Context of School Management, Master Thesis, Sivas, 2020

The aim of this research is to observe the impact of the experiences of a school administrator on the school administration in terms of school management activities in a school located in Sivas city center, to recognize and analyze the school from the perspective of the school administrator. In addition to this, the aim of this course is to investigate the effect of the projects that the school administrator realizes and wants to realize on school management. With the researches, it is aimed to determine the opinions of teachers about how they define the school principal and the existing management style through qualitative data.

For the purposes of the study, qualitative research method was used and case study (case study) pattern was adopted. The participants of the study were determined according to the criterion sampling techniques, one of the purposeful sampling methods. In addition, easily accessible sampling method was used. The data of the study was collected with a semi-structured interview form developed by the researcher. In the developed interview form, there are fourteen open-ended questions supported by various probe questions for the school principal and twelve open-ended questions for teachers. Focus group interview method was used to get the opinions of the teachers.

A school administrator and twenty-two teachers working in a school in Sivas city center participated in the study in the fall semester of 2018-2019 academic year. Interviews with school administrators and teachers were conducted within a predetermined time period and the data obtained from the interviews were transcribed and converted into text form. The descriptive analysis of the data was performed and shapes were interpreted according to the sub-problems. The data obtained from the research were analyzed in detail in terms of school management and the structure and functioning of a school were analyzed as a whole system. For this purpose, first of all, the effects of the life of the school administrator on the school administration are mentioned and the school is discussed from every aspect as a general system based on what the school administrator tells. Considering the opinions of the teachers about the school administrator and the management style of the school, the shapes created by the researcher were interpreted.

In this research, leadership and management approach is examined by looking at the life of school administrator in terms of personality traits and communication aspect. The bureaucratic functioning of the school, strengths and weaknesses, vision and mission of the school were taken into consideration by considering the school director's perspective. The projects that the school administrator develops in the school within the scope of school administration and the projects that the school administrator develops in the school and the ways to increase the success and teacher motivation are examined. The interaction of the school administrator with the student-teacher-parent was considered. In addition, the demands and expectations of school administrators from students, teachers and parents were handled. Finally, with the obtained school management concepts, the functioning of a school's management is put forward.

In the process of functioning of a school administration, it is seen that the prominent concepts in school administration are leadership and management. In this context, the interaction of the school principal among the deputy principals, teachers, students and parents is discussed. Together with the resulting interaction, the concepts needed for the development of the school were created. These concepts can be counted as school administrator and life, handling of school as an organization, physical conditions, strengths and weaknesses, opportunities and dangers, vision and mission, cultural elements and bureaucracy, conflict situations and solutions. The contribution of the projects produced with these concepts to the academic and social success of the school has been included

**Key Words:** School, School Management, School Administrator Page.



## ÖNSÖZ

Eğitim sistemimizin büyük bir parçası olan okullarda, belirlenen amaçlara ulaşma konusunda önemli görevleri bulunan okul yöneticilerinin yönetim algıları, belirlenen amaçların gerçekleşme düzeyini etkilemektedir. Bilginin, teknolojinin ve değişimin hâkim olduğu yıllarda hayatın her kademesinde gerçekleşen değişimi büyütecek liderler önem kazanmıştır. Günümüzde okulların başarısı, güçlü bir lidere sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Başarıyı artıracak güçlü lider ise okul yöneticisidir. Okul yönetiminde, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve etkili bir okul haline getirmek konusunda başarısındaki en önemli kişi okul yöneticisidir.

Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan okul yöneticisinin gözlem ve deneyimlerine dayanarak okulun koşullarına yönetim bağlamında farklı bir pencereden bakma olanağı sağlayarak; müdür yardımcıları ve öğretmenlerin de okul yöneticisi ile var olan yönetim şekline olan bakış açılarını değerlendirmek istenmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında gelecekte okul yönetimi alanında ortaya çıkabilecek farklı yönetim işleyişi ve modellerine katkı sağlamak için bu araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Okul yönetimi bağlamında bir okul yönetim işleyişi çalışması konusunda nitel verilerin incelenip değerlendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara farklı bir bakış açısı ile katkıda bulunabileceği düşünölmektedir.

Yüksek lisans tez çalışma süreci boyunca bana inanan, beni yüreklendiren ve güdüleyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Soner DOĞAN' a lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca yetişmemde emekleri geçen tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ediyorum.

# İÇİNDEKİLER

## KABUL VE ONAY

ETİK SÖZÜ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii

## BÖLÜM I

### 1.GİRİŞ

1.1. ProblemDurumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	3
1.3.Araştırmanın Problem Cümlesi.....	4
1.3.1. Araştırmanın Alt Problemleri .....	4
1.4.Sayıtlılar .....	5
1.5.Sınırlılıklar .....	5

## BÖLÜM II

### 2.ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Yönetim.....	6
2.2.Eğitim Yönetimi.....	7
2.3.Yönetici ve Yöneticilik Kavramı .....	8
2.4.Liderlik ve Okul Liderliği Kavramı .....	9
2.5.Okul ve Okul Yönetimi.....	13
2.5.1. Okul Kültürü .....	14
2.5.2. Okul Vizyonu ve Misyonu.....	16

2.5.3. Okul ve Çatışma.....	17
2.5.4. Okul Müdürü.....	18
2.5.5. Okul Müdürü ve Sahip Olması Gereken Özellikler.....	19
2.5.6. Okul Müdürlerinin Uyması Gereken İlkeler.....	20
2.6. Okul Yönetiminde Bürokrasi .....	21
2.7. Okullarda Etkili Eğitim.....	22
2.8. Etkili Okul.....	23

### **BÖLÜM III**

#### **3.YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	26
3.1.1. Çalışma Grubu .....	27
3.1.2. Veri Toplama Araçları .....	28
3.1.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması.....	29
3.1.4. Verilerin Analizi .....	30
3.1.5. Geçerlilik Ve Güvenirlik.....	32

### **BÖLÜM IV**

#### **4.BULGULAR VE YORUM**

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	35
4.1.1. Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri ve Okul Yönetimine İlişkin Bulgular.....	35
4.1.2. Okul Yöneticisinin İletişim Yönü ve Okul Yönetimine İlişkin Bulgular ....	39
4.1.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri ve İletişim Yönüne İlişkin Görüşleri .....	41
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	42
4.2.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Bulgular .....	42

4.2.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri .....	45
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	47
4.3.1. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Bürokratik İşleyişi ile İlgili Görüşleri .....	47
4.3.2. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Güçlü ve Zayıf Yönlerine ile İlgili Görüşleri.....	49
4.3.3. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Vizyonu ve Misyonu ile İlgili Görüşleri .....	54
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	58
4.4.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Çatışma Durumlarını Çözme ve Disiplini Sağlamasına İlişkin Bulgular .....	59
4.4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Çatışma Durumlarını Çözme Ve Disiplini Sağlama Şekline İlişkin Görüşleri .....	64
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	65
4.5.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Proje Üretmesine İlişkin Bulgular .	66
4.5.2. Geliştirilen Projelerin Okul Yöneticisi Tarafından Okulun Gelişimine Katkısının Değerlendirilmesi .....	69
4.5.3. Okul Yöneticisinin Başarıyı Artırma Yollarına İlişkin Bulgular.....	70
4.5.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Proje Üretme Ve Başarıyı Artırma Yollarına İlişkin Görüşleri .....	72
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	74
4.6.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Öğretmen Motivasyonunu Sağlama Yollarına İlişkin Bulgular .....	74
4.6.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Öğretmen Motivasyonunu Sağlama Şekline İlişkin Görüşleri .....	76
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	77
4.7.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Öğrenci-Öğretmen-Veli Etkileşimine İlişkin Bulgular .....	78

4.7.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisi-Öğrenci-Öğretmen-Veli Arasındaki Etkileşime İlişkin Görüşleri .....	86
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **BÖLÜM V**

### **5.SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

5.1.Sonuçlar .....	92
5.2.Öneriler .....	109
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>111</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>127</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri.....	36
Şekil 2: Okul Yöneticisinin İletişim Yönü .....	40
Şekil 3: Okul Yöneticisinin Liderlik-Yöneticilik Yaklaşımı.....	43
Şekil 4: Okulun Bürokratik İşlerinin Yönetim Şekli .....	48
Şekil 5: Okulun Güçlü Yönleri .....	50
Şekil 6: Okulun Zayıf Yönleri .....	52
Şekil 7: Okulun Vizyonu .....	55
Şekil 8: Okulun Misyonu.....	57
Şekil 9: Okulda Yaşanan Çatışma Problemini Çözme Aşamaları.....	60
Şekil 10: Okul Yöneticisi ve Öğretmen-Öğrenci-Veli Arasında Yaşanan Çatışmaları Çözme Yolları.....	62
Şekil 11: Okulda Geliştirilen ve Geliştirilecek Projeler .....	67
Şekil 12: Akademik ve Sosyal Başarıyı Artırma Yolları.....	71
Şekil 13: Öğretmen Motivasyonunu Artırma Yolları.....	75
Şekil 14: Okul Yöneticisinin Öğrenci-Öğretmen-Veli ile İlişkiler.....	78
Şekil 15: Okul Yöneticisinin Öğrencilerden Beklenti ve Talepleri.....	81
Şekil 16: Okul Yöneticisinin Öğretmenlerden Beklenti Ve Talepleri.....	83
Şekil 17:Okul Yöneticisinin Velilerden Beklenti ve Talepleri.....	85
Şekil 18: Bir Okulun Yönetimi ve İşleyiş Süreci .....	108

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmmanın önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Eğitimin sisteminin uygulama alanı olan okullar; belirlediği amaçlara ulaşmaya çalışan, bütünleşmenin sağlanmaya çalışıldığı, uyum ve yeniliğin sentezlendiği bir örgüt olmasının yanında, akademik başarıyı, tutarlılığı ve istenilen davranışı ortaya çıkaran başlıca yöneticinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin yer aldığı her an değişime ve gelişime hazır olan toplumsal ve açık sistemlerdir. Okula açık sistem özelliği katan girdilerin yaşanılan toplumdan alınması ve hedefe ulaşmak için girdilerin işlendikten sonra yine topluma çıktı şeklinde sunulmasıdır (Çalık, 2007).

Bu sistemin başarılı olabilmesi için güçlü bir eğitim yönetimine ihtiyacı vardır. Eğitim yönetiminin temel amacı eğitim ve öğretimi desteklemektir. Eğitim yöneticileri bu prensibi göz önüne alarak çalışmalarını devam ettirmelidir. Okul niçin var? Okulu nasıl daha etkili kılabiliriz? Eğitim ve öğretim anlayışımızdaki değişimler nelerdir? Bu sorulara cevap aramak eğitim yöneticisinin görevidir. Eğitim yöneticisi bir okulun öğretme ve öğrenme tasarımcısı olduğundan önemlidir (Özdemir, 2013). Okul bir sistem olarak amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı etkinlikleri çok dikkatli bir şekilde planlamalıdır. Okul yöneticilerinin, okulu amaç ve hedeflerine ulaştıracak planlamaları yapmaları, bu planları uygulayacak olan öğretmenler ve okulun diğer paydaşları ile etkili iletişim süreçlerini oluşturmaları okul yönetimi açısından önemlidir (Büte ve Balcı, 2010).

Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme süreci olduğundan etkili bir okul yönetimi için okul yöneticilerine büyük bir görev düşmektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticileri, görevlerini sürdürdükleri okulları belirlenen hedeflere ulaştıran ve eğitimin etkili

düzyeyde gerekleŒmesi için emek veren kiŒilerdir. Aynı zamanda okulu ve okulun paydaŒlarını geliŒtirmeye yönelik eŒitli etkinlikler düzenleyen lider kiŒilerdir (Bursalioğlu, 1982). Bu alıŒmada, bu lider kiŒinin kiŒilik özellikleri ve iletiŒim yönünün bugünkü okul yönetimine olan etkisi, yöneticilik ve liderlik yaklaŒımının yönetimi nasıl etkilediği merak edilmiŒtir. Okul yöneticisinin önderliğinde bir okulun bürokratik iŒleyiŒinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, okulun vizyonu ve misyonunun okul yönetimi ile iliŒkisi araŒtırılmıŒtır. Aynı zamanda okul sistemini oluŒturan bireyler ve bu bireylerin yönetici ile arasındaki iliŒki incelenmiŒtir. Ortaya çıkan kavramların birbirleriyle olan iliŒkilerine Œekillerle yer verilerek okulu baŒtan sona ele alan bir kavram ağı oluŒturulmak istenmiŒtir.

Literatüre bakıldığı zaman okul yönetimi ile ilgili çok araŒtırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Adıgüzel ve KaradaŒ (2014) ğretmenlerin okul yönetimi ve örgütsel bağlılıkları; Armağan ve Yıldıırım (2015) okul yönetiminde okul müdürlerinin araŒtırmaları Œeklinde alıŒmalar yapmıŒtır. Œahan (2016), okul yönetimi ve boyutları, okulun örgüt yapısı ve görevleri, etkili ve bürokratik olarak okullar, okul yöneticileri ve liderlik rolleri; Bakioğlu (2016) ise Türk eğitim sistemi ve okul yönetiminde etkili okula ulaŒmada sınıf liderliği ve okul liderliği alanında alıŒmalar yapmıŒtır. ŒiŒman (2016) eğitim ve okul yönetimi: meslekleŒmeyen alanları meslekleŒtirme zerine; Aydın (2016) rgtsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile iliŒkisi; Uğurlu (2017) de okul yönetiminde insan iliŒkileri ile ilgili alıŒmalar yapmıŒtır. Karakütük, zbal ve Sağlam (2017) okul yönetiminde okul güvenliği için ğretmen ve okul müdürlerinin grŒleri; Usta ve zmusul (2017) Œanlıurfa'da görev yapan okul müdürlerinin eğitim ve okul yönetimine yönelik grŒlerinin belirlenmesi Œeklinde alıŒmalar ortaya koymuŒtur. Aküzüm (2017) kurucu müdürlerin okul yönetiminde karŒılaŒtıkları yönetsel sorunlar ve çözüm nerileri; MemiŒođlu (2018) okulda yönetim süreçleri ve Can (2018) okul yönetiminde rol oynayan öğeler gibi sıralanabilecek birçok alıŒma yapılmıŒtır.

Son yıllarda okul yönetimi ile ilgili yapılan bu alıŒmalara bakıldığında, bir okul yönetiminin nasıl gerekleŒtiđi, okul yönetimi ile ilgili literatür karŒılaŒtırmaları, okul yöneticilerinin karŒılaŒtıđı sorunları çözme yolları, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlilik iliŒkisi, okul yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile okul yönetiminde okulu oluŒturan sistemlerin incelendiği görülmektedir. Ayrıca, okul yönetiminde rol oynayan



örgütsel sessizlik, okul kültürü, okul iklimi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, okul yönetimi ile ilgili öğretmen görüşleri şeklinde okul yönetiminin tanımı ve nasıl gerçekleştirildiği üzerinde durulmuştur. Okulu oluşturan bireylerin görüşleri doğrultusunda okul yönetimi kavramları incelenmiş, okul yönetimini oluşturan kavramlar üzerine ayrı ayrı çalışmalar yapılmış ve genellikle okul yönetimi ele alınırken nitel çalışmalar yerine nicel çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda okul yönetiminin ele alınış şeklinin bu yönlerden benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar okul yönetimi açısından okulun her yönden incelenme aşamasını kapsamadığı için bu çalışma ile benzerlik göstermemektedir. Bu araştırmada, okul yöneticisinin kendi yaşantısının okul yönetimi üzerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Okulu bir kavramsal ağ şeklinde analiz etmek için okul yöneticisinin anlatımı dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca yapılan bu araştırma, araştırmacının bu süreçte okulda katılımcı gözlemci konumunda bulunması sayesinde farklılık oluşturmaktadır. Ayrıca öğretmenlerle yapılan görüşmeler ile okul yöneticisinin anlattıklarının karşılaştırılması yönüyle de farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, okulu bir örgüt yapan bürokratik işleyiş, güçlü ve zayıf yönler, misyon ve vizyon şeklinde yönetimi etkileyen anahtar kavramların şekiller aracılığıyla yorumlanmış olması bu çalışmayı literatürde bulunan diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır.

Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan okul yöneticisinin anlatımıyla okul yönetim işleyişi ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okuldaki yönetim faaliyetleri hakkındaki görüşleri de dikkate alınmıştır. Aynı zamanda okulu bir örgüt yapan bürokratik işleyişini, güçlü ve zayıf yönlerini, vizyon ve misyonunu okul kültürü teması altında tanıma ve analiz etme süreci, okulda üretilen projeler, okulda yaşanabilecek çatışma durumları ve disiplini sağlama yolları ele alınmaktadır. Ele alınan durumların genel değerlendirilmesi yapılarak okul yönetimindeki işleyiş sürecini aktaran bir şema oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle ilgili çalışmalara farklı bir bakış açısı ile katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, Sivas il merkezinde bulunan bir okulda, okul yönetimi bağlamında bir okul yöneticisinin yaşamışlığının okul yönetimine etkisini gözlemlemektir. Aynı zamanda okul yöneticisinin gözüyle okulu tanıma ve analiz etmeye çalışma, okuldaki bürokratik işlerin yürütülme aşamalarını incelemektir.

Liderlik ve yöneticilik yaklaşımının okulun güçlü ve zayıf yönlerini, vizyonu ve misyonunu etkileme şeklini gözlemlemektir. Okul yöneticisinin geliştireceği projelerin okulun gelişimine katkısını ve ortaya çıkabilecek okul yönetim işleyiş sürecine etkisini ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte öğretmenlerin okul yöneticisini nasıl tanımladığı ve okulun yönetimini gerçekleştirirken nelere dikkat ettiği ile ilgili fikirlerini nitel veriler aracılığıyla tespit etmektir.

Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görevde bulunan okul yöneticisinin gözlem ve deneyimlerine dayanarak okulun koşullarına yönetim açısından farklı bir pencereden bakma olanağı sağlamak ve öğretmenlerin okul yöneticisi ile var olan yönetim şekline olan bakış açıları değerlendirilmek istenmiştir. Bu değerlendirmelerin gelecekte okul yönetimi alanında ortaya çıkabilecek farklı yönetim işleyişi ve modellerine katkı sağlayacağı düşünüldüğü için bu araştırma önem arz etmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulda yapılan yönetim faaliyetleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

#### **1.3.1. Araştırmanın Alt Problemleri**

Bu doğrultuda şu alt problemlere cevap aranmıştır:

- Okul yöneticisinin kendi kişilik özellikleri ve iletişim yönü ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönüne ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramı ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik yönüne ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticisi ve öğretmenlerin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yolları ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yollarına ilişkin görüşleri nelerdir?

- Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şekline ilişkin görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşimi ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisi-öğrenci-öğretmen-veli arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri nelerdir?

#### **1.4. Sayıtlar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmenlerin araştırma sırasında uygulanan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma Sivas ilinde bulunan bir okulun incelenmesiyle ve bu okulda görev yapan bir okul yöneticisi, içlerinden ikisi müdür yardımcı olmak üzere yirmi iki öğretmenden toplanan veriler ile sınırlıdır. Araştırmada ölçülen durumların nitelikleri belirlenen görüşme soruları ile sınırlıdır. Sorulara alınan cevaplar bireysel temelli ele alınmış olup amaç okul yöneticisinin bakış açısından bir okulun yönetimini analiz etmektir.

## BÖLÜM II

### 2. ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Yönetim

Toplum içinde yerleşik yaşama geçildikten sonra yaşamı sürdürmek için insanların ihtiyaçları artmıştır. İhtiyaçlarını karşılamak için kaynak bulmak ve kullanabilmek için farklı toplumsal görevler ortaya çıkmıştır. Yaşadıkları toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve her türlü tehdide karşı korumak için yapılar kurmuşlar ve bu yapıların etkinliğinin devam etmesi için yönetime ihtiyaç duyulmuştur. Bununla birlikte bir siyaset sınıfı ortaya çıkmış ve yönetim işini üstlenmiştir. Günümüzde yönetim, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve iş doyumunun sağlanmasına odaklanmıştır (Kondakçı ve Zayim, 2013). Buna bağlı olarak yönetimin, çok boyutlu bir kavram olduğu söylenebilir. Hitt'in (1989) ifadesine göre, yönetimi “insanların aracı olmasıyla işlerin yaptırılması sanatı” olarak kabul edenler olduğu gibi “istenilen hedeflere ulaşabilmek için var olan kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkili ve gerektiği ölçüde bir araya getirilmesi ve koordine edilmesi” şeklinde kabul edenler de vardır (Akt: Şahin, 2010). Bir başka deyişle yönetim, karmaşıklığın üstesinden gelme, işleri idare etme, düzeni sürdürme, organizasyon ve kontrol ile ilgilidir. Kısacası işin tasarımıdır (Özdemir, 2013).

Yönetim üzerinde fazlasıyla etkili olan insan kaynakları yönetimi tamamlayan en önemli unsurlardan biridir. İyi ve etkin bir yönetimden bahsedebilmek için var olan insan kaynaklarının doğru ve etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Yönetimin tanımlamasında yer alan “sanat” sözcüğünün de bu yüzden vurgulandığı düşünülebilir. Çünkü insan, çözülmesi zor bir canlıdır. Hisleri, istedikleri, tutkuları, hayalleri, arzuları, davranışları, inançları, hedefleri, değerleri diğer insanlardan farklıdır. Bu nedenle günümüzde yönetim, daha çok “insan kaynakları yönetimi” olarak algılanmaktadır (Şahin, 2010). Aynı zamanda yönetim insan ve madde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak örgütü amaçlarına ulaştırma işlevini üstlenir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bilimsel verilerden yararlanır. Yönetim kuramlar aracılığıyla gerçekler üzerinde söz sahibi olmak ister. Yönetimin kurama dayalı eylemleri onun bilim yanını ortaya koyarken insanlar arasındaki ilişki niteliğini artırma, empati ve duyarlı davranışlarla da sanat yanını ortaya koymaktadır. Yönetim bilim ve sanat

olarak; örgütü amaçları doğrultusunda yaşatma, işbirliği ve iş bölümü yoluyla insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma, sorun çözme gibi yollarla örgütsel yenileşme, değişme ve dönüşüm gerçekleştirir (Uğurlu, 2017). Bu bağlamda yönetimi oluşturan bazı süreçler bulunmaktadır ve bu süreçler farklı öğelerden oluşmaktadır. Bu yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eş güdümlenme, etkileme ve değerlendirme öğelerinden oluşmaktadır (Karagöz, 2006).

Etkili bir yönetim için; içinde bulunduğumuz eğitim sistemi ulaşılması düşünülen hedefleri, planlara vizyonu ve misyonu gerçekleştirebilmek için yapılan hareketlerin, düzenlenen etkinliklerin herhangi bir engelle karşılaşmadan, tüm kurumların sorumlulukları çerçevesinde gelişen teknolojinin imkanlarıyla bir araya gelerek, yaşanan problemlerin çözülmesine olanak sağlayan bir yönetime geçilmesini öngörmektedir (Aydoğan, 2002). Yönetimin alanı çok geniş olduğundan eğitim sisteminde eğitim yönetimi kavramı altında incelenmesi eğitim ve öğretimin desteklenmesi açısından önem göstermektedir.

## **2.2. Eğitim Yönetimi**

Yönetim bir süreç olarak eğitim yönetiminin kendine özgü yönlerinden etkilenir. Eğitimin kendine özgü yönleri eğitim yönetimini ayrıcalıklı bir duruma getirir. Bireylerin eğitimi okullar aracılığıyla eğitim yönetiminin görev ve sorumluluğundadır. Sergiovanni, Burlingame, Coombs ve Thurston (1987) eğitim yönetimini eğitim ve öğretime yönelik belirlenen hedeflere etkili ve doğru şekilde ulaşmak için iş birliği içinde şeklinde belirtmektedirler. Özellikle eğitim yönetiminin gerçekleşmesinde ön planda olan eğitim, sistemleşmenin en önemli unsurlarından biri olarak yer almaktadır (Akt: Örucü ve Şimşek, 2011).

Eğitim yönetiminin en birincil amacı eğitimin kaynakları ile sahip olduğu imkanları eğitim görecekle ve görmesi gereken herkesin faydalanabileceği şekilde sunmaktır. Eğitim yönetiminin ikincil amacı ise Milli eğitimin koyduğu hedeflere uygun bir şekilde, eğitimi ilerleterek kendini geliştirmiş öğrenciler yetiştirmektir (Başaran, 1994).

Eğitim yönetimine ilişkin pek çok araştırmadan bahsedilmekte ve bilimselleşme sürecinde eğitim yönetimi, yönetim dalında bir anabilim dalı şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca eğitim yönetiminin; yirminci yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan bir bilim olduğu ifade edilmektedir. Özellikle Hallinger ve Leithwood'a (1996)

göre eğitim yönetimi yakın dönemde “ kendini tanıma, sorgulama ve araştırma” amacı taşımakta; Dimmock ve Walker’a (1998b) göre eğitim yönetimi ise son yıllarda hızla ilerleyen bir kuram ve uygulama alanı olarak tanımlanmaktadır (Akt: Çalık, 1997).

Bir çalışmada yer alan Papa’nın (2009) ifadesine göre; eğitim yönetiminin temel amacının eğitim ve öğretimi desteklemekle birlikte; eğitim yönetimi alanının günümüz değerlendirmesi için önceden nasıl bir yol izlendiğinin bilinmesi gerektiğini ve eğitim yönetimini bir disiplin olarak ele almanın önemini vurgulamıştır. Bir eğitim yöneticisinin kendini okulun öğrenme ve öğretme tasarımcısı olarak görmesiyle eğitim yönetimi, alan ve kapsam olarak eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutunda irdelenmesini amaçlamaktadır (Akt: Örucü ve Şimşek, 2011)

Eğitim yönetiminin ve sisteminin başlıca uygulama alanı olan okulun temel görevi öğrencilerin öğrenmesi, başarısı ve mutluluğudur (Özdemir, 2013). Ayrıca eğitim yönetimi okullar aracılığıyla temelde milli eğitimin amaçları doğrultusunda okulun ve derslerin özel amaçlarına odaklanarak toplumun eğitim taleplerini karşılarlar (Uğurlu, 2017). Eğitim sisteminin yapısını oluşturma ve okullaşma olgusu için eğitim yönetiminin gerçekleştirilmesinde yöneticilik kavramı ön plana çıkmaktadır.

### **2.3. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı**

Yönetim kavramı ortak bir hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çaba gösteren gruplar olarak tanımlanırken (Karip, 2004); yönetici, çalışanların davranışlarını örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2004:189). Bu bağlamda yöneticilik otorite üzerinde kurulan resmiyeti temsil eden bir kavramdır. Yönetici, otoritesini ve sahip olduğu yetkiyi karşı tarafta yaptırım sağlama bakımından kullanır. Ayrıca uygulanması istenen yönetmelik kuralları çerçevesinde hareket eder (Erdem ve Dikici, 2009).

Yöneticilik kavramı okul bağlamında ele alınacak olursa, okul yöneticilerinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri, mükemmel bir okulun oluşturulmasında kilit kişidir. Okul yöneticisinin yöneticilik yaklaşımı bulunduğu sınıf için gelişme sağlayan önemli bir kriterdir. Çünkü okuldaki pozitif öğrenme iklimini, profesyonel atmosferi, öğretmen ile öğrenci başarısını ve motivasyonunu etkileyen en önemli kriter okul yöneticisinin liderliğidir. Bir okulun değişmeye ve gelişmeye açık olması, yenilikçi olması, öğrenci odaklı olması, öğrencilerin kabiliyetlerini sergilediği

bir eğitim ortamına sahip olması yöneticinin başarılı bir liderlik sergilediğini göstermektedir (Korkmaz, 2005).

Yapılan bir çalışmada, Garies ve Tschannen-Moran'ın (2005) ifadelerinde, okulda etkili bir yönetimin sağlanması ve sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturulmasında okul yöneticilerinin önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve yöntemlerle okulun gelecekteki yerini planlamakta, gideceği yönü göstermekte ve değişim ile gelişime yönelik çaba göstermektedir (Ağaoğlu, Altunkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Bir başka deyişle okul yöneticileri, buldukları okulları etkili bir okul seviyesine ulaştırmak amacıyla çalışan, okulu gelecekte güzel yükselişlere temel oluşturmak için faaliyetlerde bulunan kişilerdir (Bursalıoğlu,1982). Bununla birlikte yöneticiler, işleri doğru yapan ve nasıl yapıldığı ile ilgilenen insanlardır (Özdemir, 2013).

Okulun sağlıklı yönetilmesinde yöneticilere büyük bir görev düşmektedir. Yapılan farklı bir çalışmada, Renchler'in (1992) ifadesine göre yöneticiler; okul ikliminin önemli unsurlarından olan eğitim alanında öğrenme ve akademik başarının sağlanması konusunda okulun vizyonunu dikkate almalı, okulda net ve anlaşılır kurallar çerçevesinde bir davranış modeli oluşturmalıdır (Doğan, 2017). Ayrıca okulun yönetimini yöneticilik kavramının yanı sıra liderlik kavramı da önemli ölçüde etkilemektedir.

#### **2.4. Liderlik ve Okul Liderliği Kavramı**

Liderlik, bir kişinin bir grup içinde kurduğu otorite ve güç temelli ilişkidir. Bu grubun lideri sahip olduğu gücü kullanarak grubu bir amaca yönlendirir. Lider, sahip olduğu güçle grubu bir hedefe doğru yönlendirir. Bir başka tanıma göre de liderlik; grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler açısından farklılık gösteren ve sahip olunan üstünlüktür (Erdem ve Dikici, 2009). Etkili bir lider; başkalarının kendisini takip etmesini sağlamak dışında yanında olan ve onu örnek alan bireylerin hareketlerini ve fikirlerini etkileme gücüne sahiptir. Liderler zamanla onu örnek almak isteyen insanların artmasını sağlayacak şekilde davranışlar ortaya koymalıdır. Bunu gerçekleştirdikleri zaman etkili bir lider olabilirler (Çelikten, 2003). Aynı zamanda liderlik bir önderliktir. Başka bir deyişle liderlik, örgütün başarı kazanabilmesi için çalışanlara motivasyon sağlanması ve onların iyi yönetilmesi; yönetimdeki dürüstlük, netlik, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı sunmak şeklinde

ifade edilmiştir (Aktan, 2003: 2). Bu bağlamda yukarıda tanımlanmış olan yöneticilik ve liderlik kavramlarının karşılaştırmasını bir tabloda aşağıdaki biçimde gösterildiği görülmektedir (Akgündüz, 2004:70).

**Tablo 1.** Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Varolan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Verilen tabloya bakıldığında yönetici ve lider arasındaki ayrımın yapıldığı ve farkların sunulduğu görülmüştür. Burada yöneticilerde; özellikle var olan hedefe hizmet etme, astlarını belirleme ve üstlerini bilgilendirmenin yanı sıra başkası tarafından yönetime getirilme ön plana çıkmıştır. Liderlerde ise; kendi hedefini belirleme, bulunduğu gruptakileri belirlemeye yönelik değil, gönüllü olana göre hareket etme ile bulunduğu grup tarafından seçilme gibi özellikler ön plana çıktığı görülmektedir. Farklı bir çalışmada da liderliğin etkileme yolunu seçtiği ve bireyleri motive edici teknikler kullandığı belirtilmektedir. Bu bağlamda incelenen liderlik kavramının ele aldığı bazı liderlik yaklaşımları bulunmaktadır.

Doğan'a (2016) göre son dönemde ortaya çıkan bu çağdaş liderlik yaklaşımlarını; etik liderlik, öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik vb. şeklinde sıralayabiliriz. Çelik'in (2000) yaptığı bir çalışmada; Sergiovanni'ye göre etik liderlik, var olan güce inanarak çalışanlarını etkilemeye



yönelik bir liderlik stili olarak tanımlanırken; etik liderlikte baskın özellik olarak liderin moral gücüne sahip olması kabul edilebilir. Bir diğer liderlik yaklaşımı ise okullarla en ilgili olan öğretimsel liderlik ise; eğitim-öğretimi etkileyen gelişmelerin ve programların planlı bir şekilde takibi ile kontrolünün sağlanması ile ilgilidir. Zamanla öğretimsel liderliğin, okul liderliği alanında gelişerek okulun yeniden yapılanması ve yapılandırılması durumu olarak daha fazla dikkat çektiği görülmektedir. Yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik Doğan'a (2016) göre, liderleri takip edenlerin beklentilerinden çok onları motive etme, destek olma ve rol model alma etkileriyle ilgilenmektedir. Öğretimsel liderliği ise; öğrenme ortamındaki ilişki ve niteliği artırma yönünde çalışmalarla ilgilenilen ve etkili bir okul için okul yöneticilerinin görevlerine yer verilen bir liderlik türü olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlikten ise; örgütün geleceğini taşımak istediği yeri ya da resmi betimlemekle ilgilenen liderlik olması şeklinde bahsedilebilir. Bu kavramların önemli olmasıyla beraber okul liderliği kavramı daha dikkat çekmektedir. Okul liderliği kavramıyla ilgili yer alan görüşlerin çoğuna göre okuldaki yöneticilerin okul eğitim ve öğretimiyle ilgili konulara yer vermesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Liderlik alanında yapılan diğer araştırmalara bakıldığında, Yılmaz ve Ceylan (1998), eğitimde yer alan dönüşümcü liderliğin çatışma durumlarını çözmedeki rolünü; Karip (1998), dönüşümsel liderlerin çalışanları üzerindeki etkilerini; Gümüşeli (2001), çağdaş okul müdürünün liderlik alanlarını incelemiştir. Turan ve Ebiçlioğlu (2002), okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesini; Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkiyi; Korkmaz (2007), örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisini ele almıştır. Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesini; Aksoy ve Manas (2008), ilköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini; Korkmaz (2008), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma konusunu araştırmıştır. Buluç (2009), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi; Tahaoglu ve Gedikoğlu (2009), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini incelemiştir. Buluç (2010), ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi; Oğuz (2011), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi; Cemaloğlu ve Kılınç (2012), okul

müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Donaldson (2001), okul liderliğini tanımlarken sürekli gelişen ve değişen toplumdaki değerlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap oluşturarak öğretmenleri gelişime yönelik harekete geçirme süreci olarak ifade etmiştir (Akt: Uğurlu ve Abdurrezzak, 2016). Sashkin'e (1988) göre, bir okul lideri, okulda çalışan ve okulu oluşturan paydaşlar arasında saygı gören, desteklenen, okulun paydaşlarını ortak bir vizyon etrafında birleştiren, dönüşümcü, vizyon sahibi, eğitici, öğretmen başarısını artırma odaklı, görevlerini yerine getiren, teknolojik gelişmelere açık bir lider olmalıdır (Akt: Korkmaz, 2007). Araştırmalar göstermiştir ki, bireysel motivasyona etki eden liderlik ödüllendirir. Etkili bir lider çalışmalarında onu takip edenlerin katılımı, refahı ve kişisel huzuru için gayret gösterir (Raja & Palanichamy, 2011). Liderliğin, etkili bir şekilde güç kullanma yeteneği olduğu söylenmekle birlikte liderliğin etkileme yolunu seçtiği ve bireylerin motivasyonunu sağlayan yöntemler kullandığı ifade edilmektedir (Erdem ve Dikici, 2009).

Yapılan bir çalışmada, Johnson ve Synder'e (1990) göre etkili bir okul liderliği gerçekleşmesi ile ilgili olarak;

- (1) okulun amaçlarını belirleme,
- (2) okul kadrosunun performansını belirleme,
- (3) okulun öğretim kadrosunun bireysel performansını belirleme,
- (4) okul kadrosunun geliştirilmesini sağlama,
- (5) klinik denetimlerde bulunma,
- (6) iş gurupları ya da iş takımları geliştirme,
- (7) kalite kontrol etkinlikleri,
- (8) öğretim programı,
- (9) kaynak geliştirme,
- (10) değerlendirme olmak üzere on boyut üzerinde durmuştur (Akt: Şişman, 2013).

Aynı zamanda eğitim yönetimini etkileyen unsurlar olarak yöneticilik ve liderlik etili okul olma durumunda ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte eğitim yönetiminin etkili olarak gerçekleştirildiği yerler okullardır ve etkili okulların ortaya çıkmasında okul yönetiminin etkili ve başarılı olması önemlidir.

## **2.5. Okul ve Okul Yönetimi**

Okul; eğitim sistemi kapsamında, somut öğrenmelerin gerçekleştiği örgütlenmedir (Açıkalın, 1998). Okul, eğitim sisteminin alt sistemlerinden en önemli ve en etken şekilde işleyenidir (Yavuz, 2001: 1). Okullar bir bütün olarak ele alındığından, eğitim sistemlerinin başarılı olması açısından okulların işleyişi oldukça önemlidir. Bilinen sistem bakımından bakıldığında okul; girdileri, dönütleri, sonuçları ya da çıktıları bakımından diğer örgütlere göre farklılık göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004). Bir eğitim sistemi olarak okul; eğitim sistemini oluşturan ilkeler ve hedefler açısından öğrencilere istendik davranışların kazandırılmasıyla eğitim alanında her durumun yer aldığı alandır (Balcı, 2005). Aynı zamanda okullar hem toplumsal hem de açık sistemlerdir. Okulun girdisini içinde bulunduğu ve belirlediği hedeflere ulaşmak üzere yaşadığı toplumdan alması ve bu girdiyi işledikten sonra yeniden topluma çıktı olarak sunması okullara açık sistem özelliği kazandırmaktadır. Bu bakımdan okullar toplumdan ayrı düşünülerek ele alınırsa daha doğru bir yaklaşımda bulunulabilir (Çalık, 2007).

Okul yönetimi ise, eğitim yönetimi tarafından kısıtlı bir alana yapılan uygulamadır. Bu alanın kısıtlı olmasını eğitim sisteminin koyduğu hedefler ve bu sistemin yapısı belirler (Bursalıoğlu, 2002). Okul yönetiminin sahip olunan madde ve insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak, okulu konulan hedeflere uygun yönetmeyi kendine görev edinmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Taymaz, 1986). Okul yöneticisinin kendine edindiği bu görevi başarabilmesi, okulu biçilmiş rolleri uygulama sistemi olarak görmesine, sergilediği davranışları okulun paydaşlarının beklentilerine dikkate alarak uygulamasına bağlıdır (Taymaz, 2003). Buradan yola çıkarak eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitim alanına uyarlanmasıyla oluşuyorsa, okul yönetiminin de eğitim yönetimi alanının okula uyarlanmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul merkezli yönetim ise; okulları temel kararların alındığı bir birim olarak gören, sürekli değişim gösteren istek ve durumları okul bağlamından karşılayan, eğitim

ile öğretimin gelişmesi için okul bağlamında sorumlulukların artırılmasını öneren, özerkliğe dayalı kararlar alınmasına dikkat eden yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yalçınkaya, 2004). Bu bağlamda okul yönetiminin görevi, okulu belirlenen hedeflere uygun olarak yönetmektir. Bundan dolayı okulda bulunan madde ve insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılması gerektiği belirtilmektedir. Ancak her okulu diğer okullardan ayıran kendine has özellikleri bulunmaktadır ve okul yönetiminde bu özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir (Ömeroğlu, 2006). Çünkü okul, yaşama ve öğrenme alanı bağlamında bütün paylaşımda bulunan bireylerin birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde oldukları yerlerden biridir (Turan, 2007).

Eğitim, bireylerin isteklerine dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmetinin devam etmesini ve sürekli hale gelmesini sağlayan bir yapı; eğitim ve okul yönetimi de disiplinler arası gerçekleşen bir çalışma alanı şeklinde ifade edilmektedir (Şişman, 2010). Kısacası okul merkezli başarılı bir yönetim anlayışında; eğitimle ilgili durumlara yönelik kararların okulda alınması, demokrasinin öncü olduğu bir seçimin gerçekleşmesi, öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticisinin katılımının sağlanması, okul tarafından belirlenen hedeflere yönelik çalışmaların yapılması, net karar alma sürecinin başlatılması, çok yönlü bir iletişim modelinin oluşturulması ya da bir denetim sisteminin bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Yalçınkaya, 2004). Bu bağlamda okul yönetimine ilişkin temel kavramlar başlıklar altında incelenmiştir. Bir okulun kültürü, kurumsallaşmasına yardımcı olduğundan okul yönetimini etkileyen unsurlardan biridir.

### **2.5.1. Okul Kültürü**

Kültür, bir örgütü yöneten, geliştiren değerlerin, inançların, alışkanlıkların ve sorumlulukların bütünüdür. Taylor'a göre kültür, içinde bulunulan toplumun üyesi olan bireylerin sanat, yetenek, bilgi ve becerileri kapsayan karmaşık bir sistemdir. Ziya Gökalp ise kültürün, toplumun bir parçası olduğunu örf, adet gelenek ile din alanını kapsadığını ve milli olduğunu belirtmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 27-28).

Kurum kültürüne değinecek olursak; bir kurumun yapısını belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürerek kurumdaki bireye özellik ve kişilik kazandıran soyut bir gerçekliktir. Ayrıca kurum kültürü, bir kurumun çalışma şeklinden, hiyerarşik sisteminden, kutlamalarından, törenlerinden ve ödül ile ceza sisteminden meydana gelmektedir. Kurumların da içinde buldukları toplumun parçası olabilmeleri için

değerleri, inançları, hedefleri, hayata karşı bakış açıları ve kendilerini yansıtmaya gibi nitelikleri bulunmaktadır. Kısacası bu nitelikler ve yaklaşımlar kurum kültürünün oluşmasını sağlar (Erdem ve Dikici, 2009). Bu bağlamda kurumların bir araya gelmesiyle örgütler oluşur. Örgüt kültürü ise, oluşturulan örgütlerin kendi hedeflerinin ve etkinliklerinin yapısından kaynaklanan durumlar ile toplumu oluşturan değerlerin ortak bir paydada birleşmesiyle ortaya çıkan davranış stillerinin sistematik olarak incelendiği gerçekliktir (Berberoğlu, 1998:31). Buna göre örgütsel kültürün örgütün tarihi, örgütün değerleri ve inançları, örgütün dokusunu açıklayan hikâye, örgütün kültürel unsurları, gelenekler, törenler, örf ve âdetler gibi boyutlardan oluştuğunu söylenebilir (Özdemir, 2006). Bir sistem ve örgüt olan okullarda da okul kültürü, okulun iklimini yansıtan önemli bir unsurdur. Okul kültürü; inançlar, değerler, davranış kalıpları, iklim ve çevre gibi farklı değişkenlerden oluşmakla birlikte okulun içinde bulunduğu toplumun da kültürel bir yansımasıdır. Ayrıca öğrencilerin motive olmasında ve başarı elde etmesinde önemli rol oynar (Buluç, 2013).

Özdemir'in (2006) çalışmasında yer alan; Heckman'ın (1993) ifadesine göre okul kültürü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlar; Gaziel'in (1997) ifadesine göre okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılan; Leithussad'ın (1999) ifadesinde ise okul kültürü tanımlanırken; kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler şeklinde ifade edilmiştir. Özdemir (2006), bu tanımlardan yola çıkarak okul kültürünü belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Okulun yaşı
- Okulun tarihî gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri

- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı

Yukarıda sıralanan maddelere de baktığımızda okul kültürü güçlü olan okullarda öğrenciler öğrenmeye daha istekli, öğretmenlerin de birbirleriyle işbirliği içinde öğretmeye daha fazla motive oldukları söylenebilir (Demirtaş, 2010). Aynı zamanda okul kültürünün okulun temel kişiliğini oluşturduğu, okullar arasındaki kültür ve başarı durumlarının gözlemlenmesine yardımcı olduğu görülmektedir (Çelik, 2000). Okulun kültürel unsurlarının bir parçası olan, işleyişini, amaç ve hedeflerini yansıtan vizyon ve misyon da okul yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

### **2.5.2. Okul Vizyonu ve Misyonu**

Okul yöneticisi, okul kültürüne şekil vermeye çalışırken okulun öğrenciler ve diğer çalışanlar için nasıl çekici bir merkeze dönüştürüleceği konusunda bir vizyon ortaya çıkarabilmelidirler (Çelik, 2000). Vizyon, kelime olarak gelecekte yapılacakları belirleme gücü, görüş, görme yeteneği ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, yaşadığımız toplumda daha çok politika sahasında bulunan liderlerin geleceğe yönelik planları şeklinde kullanılmıştır. Başarılı ve etkili yöneticilerin öncelikle bir vizyon sahibi oldukları için insanlar üzerinde etkisi olduğu öne sürülmektedir. Bir eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik planlama ve program hazırlaması onun geleceğe bakış açısını, kısacası vizyonunu belirler. Eğitim yöneticisinin sahip olduğu vizyon, yönettiği ve geliştirdiği örgütün ya da kurumun misyonunu da belirler (Çelik, 1995). Yapılan bir çalışmada, Ediger (1997), okul kültüründe olumlu gelişmeler yakalayabilmek için belli bir vizyon gerektiğini belirtmiştir (Özdemir, 2006).

Misyon vizyona göre daha somut niteliklidir (Işık ve Aypay, 2004). Misyon, bir kurumun ya da bir örgütün var olma durumudur ve örgütün üstlendiği görev ve sorumlulukları ifade eder. Aynı zamanda örgütün kimliği ve örgüt içinde yaşayan felsefeyi canlandırır. Okullarda ise misyon, okulun paydaşları tarafından benimsenen

ortak inançlar ve değer bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik, 1995). Farklı bir çalışmada ise, misyon, bir örgütün meydana getirdiği tüm hizmet ve faaliyetleri içeren bir şemsiye gibidir. Aynı zamanda Türkiye’deki okulların misyonu, yasalar aracılığıyla belirlenmiştir. Var olan yasalar değişmedikçe okulların misyonunun da değişmesi beklenmez (Altınkurt ve Yılmaz, 2011).

Kısacası vizyon, bir okul için uzun zamana yayılmış bir strateji olup okulun gelecekte ulaşmayı hedeflediği amaçların, yerin ve durumun bir resmidir. Misyon ise, bir okulun gerçekleştirmek durumunda olduğu temel görevlerdir. Söz konusu olan vizyon ve misyon okulda gerçekleştirilecek her türlü etkinliğe yol gösterir, insanları motive eder ve okul kaynaklarının kullanımında öncelikleri belirler. Dolayısıyla bu iki kavramın birbiriyle iç içe olduğu görülmektedir (Şişman,2004). Bu bağlamda okulun bir örgüt olarak sistematik işleyişine yardımcı olan okulda bulunan bireylerdir. Vizyon ve misyonun getirdiği görevlerin yanı sıra bu bireyler arasında yaşanan çatışmalar ve bu çatışmalara getirilen çözümler okulun gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle okul ve çatışma kavramının da dikkate alınması gerekmektedir.

### **2.5.3. Okul ve Çatışma**

Çatışma kavramı pek çok şekilde tanımlanmıştır. Rehber ve Atıcı’nın (2009) çalışmasında; Maurer’in (1991) çatışmayı “iki veya daha çok taraf arasında birbirine uymayan isteklerin istenmeyen sonucu” olarak tanımladığını ve çatışma çözmeyi de “ tarafların kendi uyuşmazlıklarını uygun bir sonuca götürmek için uğraştıkları süreç” olarak tanımladığını ifade ettiği; Jonhson’un (1997) ise çatışmayı bireyler arasındaki fırtınalar olarak ifade ettiğini ve çatışmanın insan doğasının kaçınılmaz yanı olduğunu belirttiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak Akışık, (2011) tarafından yapılan bir çalışmada; Heaney’e (2001) göre, okullarda ortaya çıkan çatışmaların sayılabilecek birden fazla nedeni bulunmakla birlikte öğretmen, öğrenci, veli, dış örgütler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerden meydana geldiği belirtilmektedir. Bahsedilen bu ilişkilerin altında ise güçlü iletişim becerilerine sahip olma durumu yer almaktadır.

Rahim (1992) ise çatışma yönetimi tarzlarını kendi içinde yorumlayarak belirlediği önem sırasına göre, çatışmaların çıkarlarının korunduğu bütünleşme; çatışmanın hiç olmadığı varsayıldığı kaçınma; çatışmaların ortak bir noktada birleştiği uzlaşma; çatışmalardan birinin çıkarlarından vazgeçmesi durumu ödün verme ve çatışmalardan birinin kaybedip diğerinin kazanmasıyla sonuçlanan hükmetme olarak

şekillendirdiği bir model oluşturmuştur (Rahim, 1992:23-25). Ayrıca güçlü iletişimin çatışma çözüm süreci üzerinde de rolünün büyük olduğu söylenebilir. Bu nedenle çatışma çözme sürecinin okulların örgütsel süreçlerinin önemli bir bölümünü oluşturmakla birlikte okulda yaşanan her türlü çatışma durumunu çözmek için geliştirilecek yöntemler ile insanlar üzerinde etkili ve nitelikli dönüşümler sağladığı söylenebilir (Balcı, 2000; Türnüklü 2005). Çatışmaların yapıcı mı yıkıcı mı olduğu kurulan iletişimin etkililiği ile ilişkilendirilmektedir (Düşükcan, 2003). Her çatışma içinde çözümünü de barındırır. Yaşanan çatışmaları çözerken empati kurmaya, ben dilini kullanmaya, etkin dinlemeye ve sürekli iletişim içinde bulunmaya dikkat edilmesi gerekir (Tapan, 2006). Bir okulda yaşanan çatışmalarda ve çatışmalara getirilen çözümlerde en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir.

#### **2.5.4. Okul Müdürü**

Okul müdürleri, okulların değişim ve dönüşüm aşamasında kilit bir role sahiptir. Bu sebepten dolayı katalizör ve koordinatör olma durumu çeşitli uzmanlar arasında gerçekleşmektedir (Balcı, 2007). Bu durumun oluşabilmesi için okul yöneticisinin insan ilişkilerinde etkili iletişim becerilerine ve yönetim açısından da gerekli becerilere sahip olup uygulamaya koyması gerekmektedir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Etkin liderlik davranışı gösterme, sağlıklı iletişim kurma, var olan plan ve programı değerlendirme, örgütleme gibi sorumluluklarını yerine getirmesiyle birlikte öğretmenlerin eğitimsel ve öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi açısından yararlı olacak bir rehberlik yapması başarılı olan okul yöneticilerinden beklenen davranışlardır. Okul müdürü, her zaman öğretmenlerin kendi başarısını artırmada, öğrenci ile öğretmenin yöntem ve tekniklerini geliştirmede, öğretmenlere denetleme sürecinde yol göstermede etkilidir (Çelik, 2000).

Bolman ve Deal (1991) tarafından okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili bir zemin oluşturacak yaklaşıma göre, yapısal, insan ilişkilerini içeren, politik ve sembolik olarak dört bölümden oluşan durumları etken ve verimli şekilde kullanabilmeleri önem taşımaktadır (Örücü, 2014).

Okul müdürünün tecrübe ve yetenekleri sınıfta olduğu gibi kapsamlı olarak okuldaki eğitimsel başarı konusunda da önemlilik taşımaktadır (Korkmaz, 2005). Yaptığı çalışmada, Garies ve Tschannen-Moran (2005) tarafından okul yöneticilerinin okulun baştan aşağı oluşmasında, yönetilmesi aşamasında ortak bir vizyon etrafında



birleşmede, gelecek konusunda planlamalar yapmada ve tüm bu görevleri yürütmede önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014). Okuldaki değişimin ve gelişimin sürdürülmesi için okul müdürlerinin de sahip olması gereken belli başlı özellikler bulunmaktadır.

### **2.5.5. Okul Müdürü ve Sahip Olması Gereken Özellikler**

Bir okulun başarısında en önemli anahtar okul müdürüdür. Okul müdürü, öğretmen ile öğrencilerin okula karşı tutumlarında ve okul kültürünün oluşumunda önemli rol oynar. Bu rolü başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer çalışan personelin beklentileri ile okuldaki paylarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bununla beraber okul ortamında etkili ve sağlıklı iletişimlerin kurulmasıyla okul kültürü şekillenecek ve öğrenme ortamının etkililiği artacaktır. Bundan dolayı okul kültürünün şekillenebilmesi için okul müdürünün sahip olması gereken bazı özellikler aşağıda yer verilmiştir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Yapılan çalışmada Rebore'ye (1991) göre okul yöneticisi ve sahip olması gereken özellikler:

- a) Toplumsal yapı içinde eğitim amacı ve liderin rollerinin bilgisine sahip olması,
- b) Etik hakkında değişik bakış açıları ve değerler bilgisi,
- c) Okulu daha iyi bir topluluk yapma konusunda istekli olması,
- d) Kişisel ve mesleki değerleri inceleme konusunda istekli olması,
- e) Etik değerleri ve inançları davranışlarla ifade etme konusunda diğer insanlara ilham vermesi,
- f) Okuldaki işler için sorumluluğu kabul etmesi,
- g) Eğitim amacını, kişisel kazancından daha üstün tutması,
- h) Öğretmenlere eşit, adil ve saygılı davranması,
- i) Yasal zorunluluklara dikkat etmesi,
- j) Okulda çalışan diğer insanların etik değerlere bağlı davranmasını sağlaması,

k) Gerektiği yerde kanunlara ve yasalara başvurması şeklindedir (Karip ve Altınok, 2006).

Çelikten (2001), bir okul müdürünün öğretimsel liderlik özelliği göstermesi, çatışmaları yönetebilmesi, yeri geldiğinde öğretmen olabilmesi ve sorun çözücü yaklaşımları sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla başarılı bir okul ortamının oluşmasına liderlik eden okul müdürlerinin okuldaki sistematikliği ve düzeni sağlayabilmesi için uyması gereken ilkeler bulunmaktadır.

### **2.5.6. Okul Müdürlerinin Uyması Gereken İlkeler**

Aldığı kararlar sayesinde toplumdaki etkin rolünü koruyan okul müdürü; doğru, adaletli ve ahlaklı bir davranışta bulunmalı, başka bir deyişle yönettiği okula etik lider olan yönünü göstermelidir. (Gümüşeli, 2001). Bu nedenle okul müdürlerinin uymalarını gerektiren birçok ilke belirlenmiştir. Belirlenen ilkelerin okul müdürlerinin davranışlarına rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Pehlivan'a (1998) göre bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için uyması gereken ilkeler aşağıdaki şekilde verilmiştir:

- a) Bütün karar ve eylemlerinde, öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler,
- b) Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler,
- c) Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- d) Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,
- e) Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- f) Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- g) Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,

h) Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,

i) Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

Okul müdürlerinin belirtilen bu ilkelere uygun davranışlar sergilemesiyle kendilerine duyulan güvenin sarsılmasını önleyebilecekleri ve etik lider özelliği gösterecekleri söylenebilir (Erdem, 2015). Ayrıca okul yönetiminde okullar bürokratik kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bürokrasi okuldaki düzenli işleyiş ve sistematikliğe yardımcı olduğundan önem taşımaktadır.

## **2.6. Okul Yönetiminde Bürokrasi**

Dünya üzerinde bulunan birçok ülkenin eğitim sistemlerinde bürokratik bir yapılanma bulunmaktadır. Bu şekilde olan eğitim sistemleri genel olarak merkezi bir noktadan yönetilmektedir.

Bürokrasi; elde edilmek istenen sonuca ulaşabilmek amacıyla bireylerin eylemlerini ve hareketlerini planlayan istenen sonuçlara ulaşmak için insanlar tarafından düzenlenen etkinlikleri organize eden bir proje ve tarih boyunca ilerlemeye açık sosyolojik bir olgudur. Yaşadığımız zaman diliminin büyük bir bölümünü geçirdiğimiz okullar da bürokrasinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Yücel, 1999). Eğitim sisteminin etkili bir şekilde çalışması ve bunun sürdürülmesinde en büyük rol belirli bir sistemle beraber ilerleyen okulların sistemine uyum sağlayan ve bu sistemin işleyişine katkıda bulunan öğretmenler üzerine düşmektedir. Belirli kurallar çerçevesinde izlenen stratejiler, bunların uygulanma biçimleri ve etkileri okuldan okula farklılık göstermesine rağmen okullar bir bütün olarak bürokratik yapının belirli özelliklerine sahip örgütler olarak ele alınmaktadır (Yılmaz ve Beycioğlu, 2017). Bürokrasinin etkili bir şekilde işlemede okul yöneticileri önemi büyüktür. Bürokrasi ile ilgili bilgi birikimine sahip ve etkin olarak kullanan yöneticiler, bürokrasinin ortaya çıkardığı negatif durumları yok ederek ulaşılmak istenen amaçlara odaklanabilirler. Aksi bir durumda sorunlarla karşı karşıya kalınması ve yönetimin etkisini kaybetmesi kaçınılmaz bir sonuçtur (Buluç, 2009). Girdisi ve çıktısı olan, belirli bir amacı yani öğretme ve öğrenme sürecini etkili bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan okullarda bürokrasinin varlığından bahsedilmektedir.

Hoy ve Sweetland (2001)'in ayrıntılı olarak ele aldığı bürokratik örgüt yapıları düşünüldüğünde, okullardaki bürokratik yapının eğer iyi tanınırsa hem öğrenci başarısı hem de kurumun verimli bir şekilde işleyerek amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde araç olarak kullanılabilir bir değişken olduğunu belirtmektedir. Hannan ve Freeman'ın (1984) ifadesinde ise örgütsel yapıların, içindeki bireylerin davranışları üzerinde önemli etkilerinin bulunmasının örgütün bürokratik yapısıyla ilgili algılarında farklılığa sebep olduğu belirtilmektedir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008). Bu durumda, bürokratik yapı okulun etkili işlemlerini sağlayan destekleyici ve uzaklaştırıcı bir güç veya tam aksine okulun gelişmesini engelleyen ya da sistemin etkili bir şekilde işlemlerinin önünde engel de oluşturabilir. İşini sevsen öğretmenlerin olması ve yaptığı işten tatminlik duymalarında çalıştıkları okulun yapısı ve işleyişinin büyük bir katkısı olduğu söylenebilir. Bu durumda öğretmenlerin davranışlarını etkileyen ve okulun amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayan bir unsur olarak okullarının bürokratik yapısının nasıl işlediğini ortaya çıkarmak ve yapılabilecek düzenlemelere örnek olmak okullarda verilen eğitimin etkililiğiyle doğru orantılıdır. (Buluç, 2009).

### **2.7. Okullarda Etkili Eğitim**

Okullarda etkili eğitim verilmesinde okul yöneticiliğinin önemi büyüktür. Okul yönetimiyle ilgili yapılan araştırmalarda, öğrencilerin performansının yüksek olduğu okullar etkili bir okul yönetimine sahip olduğunu göstermektedir. Okulun yöneticileri sahip oldukları liderlik yaklaşımlarıyla okulların öğrenmeye teşvik eden örgütler olmasını sağlayarak öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişiminin hızlanacağı ortamlar sunabilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, etkili iletişimde bulunma ve örgütte yaşanan çatışmaları yönetme, işbirliğine dayalı çalışmalar yürütme, toplum ve çevreyle birleşme sağlama, denetleme ve teftişte bulunma gibi görevleri bulunmaktadır (Özmen ve Batmaz, 2006:103). Buna benzer olarak, okul yöneticisi farklı şekilde gelişen eğitim şartları ve beklentilere sahip toplumsal durumların ortasında bulunan bir okulun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirecek, temel yapısını yaşatacak ve atmosferini koruyacak olan anahtar kişi olarak betimlenebilir (Bursalıoğlu, 1994).

Karip ve Köksal'ın (1996) yaptığı çalışmada etkili eğitim sistemlerinin oluşturulması açısından bilimsel bilginin temelini oluşturan eğitim sistemlerinin etkili olma durumunu ve bu durumlardan çıkarılacak politik öneriler tartışılmaktadır. Allan'ın (1999) ifadesinde; okul müdürünün bir eğitim yöneticisi olduğunu, yönetimde var olan düzeni şimdiki haliyle devam ettiren ve destekleyen durumlar yanında, vizyonu,

misyonu gerçekleştirme arayışında ileri götüren ve yönetim uygulamalarına yenilik getiren durumlar olduğunu da belirtilmektedir. Özellikle okulu oluşturan unsurların etkili eğitim için temel oluşturduğu söylenebilir (Kaykanacı, 2003). Okul yöneticilerinin sorumlulukları, görevleri ve okulu yönetme Şekilleri yönetmelik ve kurallarla belirtilmiştir. Bunlar incelendiği zaman, yöneticilerin okul yönetimini oluşturan işleri, ğrenci ve okul paydaşlarını ilgilendiren işler, eğitim-ğretim işleri ile okul-evre-toplum konularında birleştiği anlaşılmaktadır (Başaran, 1982). Okullarda verilen etkili eğitimin boyutlarını oluşturan eğitim-ğretim süreci ve ortamı etkili okul olma açısından önem taşımaktadır (Baştepe, 2009). Buradan yola çıkararak okul yöneticilerinin görevini yerine getirmesinin, eğitim-ğretim sürecinin ve eğitim ortamının etkili okul zemini oluşması açısından önemli olduğu söylenebilir.

## **2.8. Etkili Okul**

Etkili veya başarılı okul; okul paydaşlarının yardımıyla belirlenen hedefleri gerçekleştiren okul olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor ve sosyal gelişimlerinin önemli derecede desteklendiği, öğrenmenin sürekli olarak kazandığı bir eğitim çevresinin oluşturulduğu okul olarak tanımlanabilir (Taş, 2009). Etkili okullar, ğrenci başarısını gerektiren tüm durumların oluşabilmesi için fiziksel alanları, öğrenme için gerekli olan araç-gereçleri ve okulda bulunan tüm kaynakları aktif bir Şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel ve duyuşsal bakımdan gelişmeleri sağlanır (zdemir, 2000).

Karip ve Köksal (1996) ile zdemir (2000) tarafından yapılan çalışmada etkili okulların genellikle şu ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur:

1. Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır.
2. Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir.
3. Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.
4. Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir.
5. Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur.
6. Veli/toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir.
7. Temel becerilerin kazanılmasına önem verilir.

Etkili okulların, okul yöneticileri, eğitim-öğretim konularında güçlüdür. Böyle okullarda, öğretmenlerin performansları takip altındadır. Okul yöneticisi, okulun lideridir. Okulun bütününe kapsayacak biçimde, eğitim ve öğretimin kazandırmak istediği hedefleri, vurgulanmak istenen noktayı belirten ve öğretmenler için yol gösterici bir misyon oluşturulmuştur. Bu sayede öğrencilerde öğrenmeye odaklı ve öğrenmeye yardımcı olumlu bir okul iklimi oluşturulmuştur. Etkili okul olmada, okul yöneticilerinin sergilediği davranışlar ve sahip olduğu özellikler önem taşımaktadır. Ayrıca okuldaki öğrenci performansının artması için okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimsel etkinliklerine aktif bir şekilde katılmaları sağlanmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Bolem (1993) etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan,
- Okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren,
- Stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan,
- Öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir (Akt: Çubukçu ve Girmen, 2006).

Etkili okullarla ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; etkili bir okul, eğitim-öğretim hedeflerini açık ve net bir şekilde ortaya koyabilen okullar, özel ve genel amaçlarında sistematik belirlemeler ve değerlendirmeler yapabilen okullar, bütün öğrencilerinin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği beklentisi içerisinde olan okullar,

öğrencilerini öğrenmeye teşvik edebilen ve güvenli bir iklime sahip olabilen okullar, ilkeli eğitimcilerle sahip olabilen okullar olarak beş temel özellik çerçevesinde değerlendirilebilir (Helvacı ve Aydoğan, 2011:124). Bu çalışmalardan yola çıkarak etkili bir okulun güçlü bir okul atmosferine sahip olduğu söylenebilir.



## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceği, araştırmanın katılımcıları, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Sivas'ta bulunan bir okulda okul yönetimi incelenirken bir okul yöneticisinin anlattıklarından yola çıkarak okulun yönetim ağını oluşturan örüntüyü ortaya çıkan şekiller ile analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Işık (2019), nitel araştırmayı, sosyal hayatı ve insanla ilgili olan tüm sorunları kendine özgü yöntem ve tekniklerle sorgulayarak, anlam kazandırma süreci şeklinde ifade etmektedir.

Nitel araştırmalar olayların doğal, gerçekçi, bütün olarak ele alındığı ve nitel bir sürecin takip edildiği araştırmalardır. Ayrıca kuram oluşturma temelinde sosyal olguları bulunduğu çerçevede araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, araştırmacının katılımcı rolünün büyük etkisi olduğu, bütüncül yaklaşım kullanıldığı, oluşan algıları ortaya koyduğu ve tümevarımcı analiz yapıldığı için nitel araştırma yönteminin daha uygun olduğu düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu çalışmada verilerin analiz edilmesi ile kuramsal yapının ortaya çıktığı; Bursalıoğlu'na (2015) göre okulun amaç, yapı, süreç ve iklim alt boyutları temel alınarak okul yöneticisinin anlattıklarından yola çıkılarak okulun işleyişini temel alan bir örüntü ağı oluşturulmuştur. Ayrıca okul yöneticisinin yanı sıra okuldaki öğretmenlerin görüşlerine de yer verilmiştir. Araştırmada durum çalışması deseni benimsenmiştir.

Durum çalışması; bir veya birkaç durumu sosyoloji, psikoloji, örgüt psikolojisi ve program değerlendirme kuramsal temellerine dayandırarak ortam, zaman vb. etkenlere bağlı olarak durumu bütüncül olarak analiz etme olarak ifade edilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yin'e (2014) göre ise durum çalışması, olay ve bulunulan bağlam arasındaki sınırlar net ve açık olmadıkça güncel bir olayı gerçek yaşam alanında incelemek ile ilgilidir. Ayrıca bir olay ve bağlam arasındaki belirsizliğin de



ortaya çıkması için durum çalışmasından faydalanılmaktadır. Genellikle nasıl ve neden sorularına yanıt aranır. Özetle, durum çalışması bireylerin deneyimleri sonucunda kendilerini nasıl gördüklerini, bağlama göre algılarını ve duygularını, bunların sebeplerinin neler olduğunu derinlemesine sorgulamalarına öncülük eder (Saban ve Ersoy, 2017).

Bu çalışmada bir okul yöneticisi bir okulu meydana getiren durumları baştan sona ele alarak gözlem ve deneyimlerini araştırmacıya aktarmaktadır. Okul yöneticisi tarafından anlatılanların bütüncül bir yaklaşımla analizi yapıp araştırmacı tarafından yorumlanmaktadır. Değerlendirme sonrası kavram haritaları oluşturulup yorumlarına yer verildiği için durum çalışması kullanılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine de yer verilmektedir.

Bu çalışmanın daha sonra yapılacak araştırmalarda ortaya çıkabilecek bir okul yönetim işleyişi ve modeline veri oluşturması, yol göstermesi ve bir kurum analizine yer vermesi söz konusu olduğundan çalışmada durum çalışması desenlerinden bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre bütüncül tek durum deseni, isminden de anlaşıldığı gibi tek bir analiz biriminden oluşmaktadır. Bu desende bir birey, bir kurum, bir program ya da bir okul ele alınarak sosyal olgu ve bağlam çerçevesinde detaylı bir şekilde incelenmektedir.

### **3.1.1. Çalışma Grubu**

Nitel araştırma yöntemlerine göre yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin incelenebilmesi ve bulguların ortaya konabilmesi için belirli bir örneklem almak gerekmektedir. Nitel araştırmalarda görüşme tekniği kullanılırken görüşmenin odağı ve veri miktarı örneklem büyüklüğünü belirlemede önemli bir ilkedir. Araştırmada toplanacak verinin genişliği ve derinliğine göre bazen bir kişi bile örnekleme oluşturabilir. Yani toplanacak verinin miktarı arttıkça örnekleme dâhil edilmesi gereken bireylerin sayısında azalmaya gidilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu çalışmada okul yönetimini doğrudan etkileyen okul yöneticisi ve okul yönetimini dolaylı etkileyen öğretmenlerden amaçlı örneklem yöntemine göre bir örneklem grubu oluşturulmuş, buna bağlı olarak ölçüt temelli örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre amaçlı örnekleme, bilginin zengin ve bol olduğu durumların detaylı bir şekilde çalışılmasına imkan sağladığından dolayı tercih edilmiş; buna bağlı olarak belirlenmiş olan bazı ölçütleri

içeren tüm durumları irdeleyebilmek için ölçüt örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada ölçüt temelli örnekleme bağlamında ölçüt olarak; okulun sosyal ve akademik alanda başarılı bulunması, LGS başarısının yüksek olması, verilen eğitime ve öğretmenlerin ilgisine karşı duyulan memnuniyet, çok tercih edilen ve velilerin kayıt yaptırabilmek için yarıştığı bir okul olması etkili olmuştur. Bu ölçütlere uyan ve Sivas merkezde bulunan beş okul tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın amacına hitap etmesi ile okulda çalışan personel sayısı, mevcut öğrenci sayısı ve okulun konumu bu okulun seçilmesinde etkili olmuştur. Bundan dolayı bu çalışmada kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminden de faydalanılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2016) kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminin nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığını, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırdığını, araştırmacının kolay ve yakın olan durum üzerinde çalıştığını belirtmektedir. Bu anlamda belirlenen okulda bir okul yöneticisi ve ikisi müdür yardımcısı olmak üzere 22 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Müdür yardımcılarının da öğretmen kökenli olmasından dolayı öğretmenler başlığı altına dahil edilmiştir. Toplam olarak 23 katılımcıdan; 18'i kadın, 5'i erkektir. Katılımcıların; 5'inin branşı sınıf öğretmeni, 3'ünün branşı matematik, 3'ünün branşı Türkçe, 3'ünün branşı fen bilimleri, 2'sinin branşı sosyal bilgiler, 1'inin branşı görsel sanatlar, 1'inin branşı din kültürü ve ahlak bilgisi, 1'inin branşı rehberlik, 1'inin branşı beden eğitimi, 1'inin branşı müzik, 2'sinin branşı İngilizcedir. Katılımcılardan; 5 kişi 20 yıl ve üstü, 4 kişi 16-20 yıl arası, 9 kişi 11-15 yıl 3 kişi 6-10 yıl, 2 kişi 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir.

### **3.1.2. Veri Toplama Araçları**

Çalışmada, veriler araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Konuyla ilgili olarak bir okulun işleyişinin örüntü ağı oluşturulabilmesi için öncelikle okul yöneticisinin görüşleriyle okulun ele alınması içerik yönünden konunun derinlemesine analiz edilip açıklanması açısından gerekli görülmüştür. Daha sonra çalışmanın öğretmenlerin de görüşleriyle desteklenmesine karar verilmiştir.

Nitel araştırmalarda en fazla kullanılan veri toplama tekniği görüşmedir. Belirli bir konunun araştırılması veya bir soru ile ilgili detaylı bir şekilde bilgi sağlanması görüşme tekniğiyle mümkündür. Nitel araştırmaların ayırt edici önemli bir özelliği olan görüşme tekniği katılımcıların bakış açılarını belirleyebilmek için gereklidir. Görüşme

yöntemiyle bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, düşüncelerine, duygularına, inançlarına, yorumlarına, yönelik gözlenemeyen unsurlar anlaşılmasına çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada; soruların esnek olması, genellikle katılımcılardan spesifik veriler alınabilmesi ve bu sayede geçerli genellemeler yapılabilmesi, görüşmenin büyük bir kısmının açıklığa kavuşturulmak istenen soru ve sorulardan olması, derinlemesine bilgi vermesi yönüyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu bakımdan öğretmenlerin araştırmacı tarafından etkilenmeden deneyimlerini doğrudan yansıtmaları ve görüşlerini kısıtlamadan yazılı bir şekilde ifade etmeleri istenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda görüşme formu geliştirme aşamasında literatür taraması yapılmış, eğitim bilimleri alanında iki uzmanın ve iki Türkçe öğretmenin görüşleri alınmıştır.

### **3.1.3. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması**

Çalışmada, okul yöneticisinin görüşleri alınırken, on dört sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu; öğretmenlerin görüşleri alınırken, on iki sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Ayrıca görüşme formunda, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin branş, kıdem ve okulda çalışılan süre gibi demografik özelliklerine de yer verilmiştir.

Verilerin toplanmasında önceden oluşturulmuş görüşme formu okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlere aktarılmış ve görüşleri alınmıştır. Bir okulun işleyişini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan sorular okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yöneltilmiştir. Okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlardan ve görüşlerden bazılarında bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir.

Çalışmada okul yöneticisinin, okul yöneticisini ve okulda gerçekleşen yönetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri bağlamında yanıt aranacak sorulardan örnekler aşağıda verilmiştir:

- 1- Yönetici kimdir? Lider kimdir? Bu ikisi arasında ne tür farklılıklar vardır?
- 2- Bu aşamada kendinizi nasıl tanımlarsınız? Neden?
  - a-Yönetici
  - b-lider
  - c-lider yönetici

Çalışmada öğretmenlerin okul yöneticisini ve okulda gerçekleşen yönetim faaliyetlerine ilişkin görüşleri bağlamında yanıt aranacak sorulardan örnekler aşağıda verilmiştir:

- 1- Okul yöneticinizi bir yönetici olarak nasıl anlatırsınız?
- 2- Bu bağlamda okul yöneticiniz hangi kategoride yer alır? Neden?  
a-Yönetici b-Lider c-Lider yönetici

Bu çalışmada görüşme ortamı olarak okul yöneticisi odası seçilmiştir. Soruların yöneltmesi ve değerlendirmesi için okul yöneticisiyle 2 ay boyunca günlük 1,5 saat görüşme yapılmıştır. Müdür yardımcılılarıyla yapılan görüşmeler 1 saat sürdü. Öğretmenlerle ise bireysel yanıt vermektan çekinip kaçındıkları için öğretmenler odasında altışarlı ve beşerli gruplar şeklinde görüşme yapılmış ve toplam 4 saat sürmüştür. Bu çalışmada öğretmen görüşleri alınırken “odak grup” görüşmesinden yararlanılmıştır. Odak grup görüşmesi “Gönüllü olarak yer alan katılımcıların olduğu bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında düşünceleri tespit etmek için dikkatli bir şekilde planlanmış tartışmalar” şeklinde tanımlanabilir. Farklı bir deyişle, bir konu hakkında insanların ne düşündüğünü ve hissettiğini anlamak amacıyla odak grup görüşmesi yapılır. Araştırmada kullanılan odak grup sürecinde, genellikle 4 ya da 5 oturum yapılır. Her bir odak grup görüşmesi için grubun büyüklüğünün en az 5 en çok 12 kişi ile sınırlı olduğu belirtilmektedir. Odak grup görüşmelerinde görüşme süresi ise en az 1 saat en çok 2 saat olarak yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışmada toplam 22 öğretmenle toplamda 4 odak grup oturumu içeren yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Yapılan birinci ve ikinci görüşme oturumu altışar katılımcı ile üçüncü ve dördüncü görüşme oturumu beşer katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda kullanılan odak grup görüşmesi yöntemini uygulamadan önce, konu ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Buna göre kimlerle görüşüleceği, neden o kişilerin seçildiği, seçilen kişilerin ortak özelliklerinin neler olması gerektiği, görüşmede hangi başlıkların olması gerektiği ve hangi soruların hangi sırayla sorulması gerektiği gibi özellikler hakkında detaylı bir plan yapılmıştır. bu araştırmada her bir odak grup görüşme süresi 60 dakika olarak belirlenmiştir. Odak grup görüşmesi uygulanırken tartışmanın merkezinde yer alan kavram ya da konuların genel olarak tartışılmasına yönelik rehberlik yapılmıştır. Görüşme süresince katılımcılara mümkün olduğu kadar müdahalede bulunulmamış ve katılımcıların birbirleriyle karşılıklı etkileşime girmeleri desteklenmiştir.

#### **3.1.4. Verilerin Analizi**

Verilerin analiz sürecinde ilk olarak veri seti elde edilmiştir. Bunun için ses kayıt cihazı ile elde edilen görüşmeler MP3 ses dosyası olarak bilgisayara aktarılmış,

akabinde araştırmacı tarafından bütün ses dosyaları çözümlenmiştir. Ses dosyası olarak bilgisayarla aktarılan görüşmeler araştırmacı tarafından eksiksiz dinlenilerek olduğu gibi yazıya dökülmüştür. Bu sayede yapılan görüşmelerin hem ses kayıt dosyası hem de bu dosyaların deşifre edilmiş hali olarak elektronik ortamda metin dosyası (Word belgesi) elde edilmiştir. Görüşme sürecinde elde edilen veriler çözümlenirken ilgili literatür dikkatlice okunmuştur. Katılımcıların verdikleri uzun cevaplar araştırmacı tarafından cevabın yansıttığı ana ereve bozulmadan orijinalliği korunarak kısaltılmıştır. özmlenmelerde yanlışlık ve eksiklik olmaması için doğru ve eksiksiz olması için ses kayıtları dinlenirken yazılı olarak da var olan veriler üzerinden görüşme süreci takip edilmiş ve varsa yanlışlıklar düzeltilmeye çalışılmıştır.

Görüşmelere ait metin dosyaları doğru ve eksiksiz bir şekilde gerekli önlemler alınarak elde edildikten sonra araştırmacı tarafından kavramsal haritalar oluşturularak yorumlanmıştır. Hazırlanan dokümanların okul yöneticisine ulaştığı teyit edildikten sonra kendilerinden görüşme deşifrelerini dikkatlice okumaları, ardından da gerekli gördükleri değişiklikleri araştırmacının fark edeceği bir şekilde yapmaları istenmiştir. Son olarak onay verdikleri düzeltilmiş metni tekrar araştırmacıya göndermeleri istenmiştir. Katılımcı okul yöneticisi tarafından düzeltilmiş metinler ile araştırmacıda bulunan metinler karşılaştırıldıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılıp metin dosyaları son halini almıştır. Bu süreçlerin sonunda elde edilen veriler araştırmacı tarafından araştırmanın amacı kapsamında korunarak analiz edilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri alınırken yararlanılan odak grup görüşmelerinin analizi yapılırken değerlendirilmesinin kolay olması açısından kodlama çalışması yapılmıştır. Kodlama sırasında  karakterden oluşan kod numarası ve harf kullanılmıştır. Bu karakterlerden oluşan büyük harf yanında bulunan ilk rakamlar (1-4 arası) odak grup görüşmesi yapılan grupların sırasını, rakamdan sonra gelen  harfi öğretmenleri sembolize etmektedir. Daha sonra gelen rakamlar ise görüşmedeki ğretmen sayılarına göre (1-6 arası rakamlar) değişerek gruptaki öğretmenleri birey olarak sembolize etmektedir.

*rnek;*

35: Yapılan görüşmede üçüncü grupta yer alan ikinci ğretmen. (nc görüşme oturumundaki beşinci katılımcı ğretmen)

16: Birinci görüşme oturumundaki altıncı katılımcı ğretmen.

Elde edilen veriler, betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, belirlenmiş temalara göre incelenir, özetlenir ve yorumu yapılır. Veriler soruların incelenmesiyle oluşan temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem sürecinde kullanılan sorular dikkate alınarak da düzenlenebilir. Betimsel analiz kavramsal yapının önceden açık bir şekilde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. Hatta nitel araştırmaların değerlendirilmesinde doğrudan alıntılar bireylerin düşüncelerini doğrudan aktarmada etkili olabileceği için bazı veriler yoruma yer vermeden yansıtılır. Bu tür bir analizde elde edilen bulguların okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulması amaçlanır. Betimsel analizde betimlemeler açıklanıp yorumlanarak neden-sonuç ilişkileri ile irdelenir ve sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Önceden belirlenmiş olan alt başlıklar ve bu alt başlıklara ilişkin elde edilen temel temalar veri analizi sürecinde kodlamalar ile elde edilen alt temalar kapsamında gerektiği durumlarda değiştirilir.

Çalışmada yapılan veri analizi sonucunda; okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönü, liderlik ve yöneticilik yaklaşımı, okulun bürokratik işleyişine, güçlü ve zayıf yönlerine, vizyon ve misyonuna bakış açısı, çatışma çözme ve disiplini sağlama, proje üretme ve başarıyı artırma yolları, öğretmen motivasyonunu sağlama, öğrenci, öğretmen ve velilerle etkileşimi olmak üzere toplam yedi alt tema belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticisinin gerçekleştirdiği yönetim faaliyetleriyle ilgili görüşlerine de yer verilmiştir. Yapılan analizle birlikte alt temaların yer aldığı şekiller oluşturulmuştur.

### **3.1.5. Geçerlilik Ve Güvenirlilik**

Nitel araştırmalarda araştırma kapsamında sorulan sorular, eğitim bilimi alanında iki uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca iki türkçe öğretmeni tarafından okunarak anlaşılabilirliği konusunda görüş alınarak son şekli verilmiştir. Nitel araştırmaların yapısı sonucunda nicel araştırmalardan farklı olarak geçerlik ve güvenirlilik kavramlarına eş değer olarak inandırıcılık”, dış geçerlik yerine “aktarılabirlik” kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:277).

Bu araştırmada görüşme sonucu elde edilen verilerin inandırıcı ve aktarılabirlik olmasını sağlayabilmek için uzman görüşünün alınması, araştırmacının gözlem sürecini aktarması, görüşme yapılan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlara bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir. Bu

araştırmada tutarlılığın sağlanması için araştırmacı, araştırma boyunca uzman görüşü ile araştırma sürecine yönelik dönütler almıştır. Araştırmacı veri çeşitliliği ve veri toplamada yöntemsel çeşitliliği kullanarak gözlem, görüşme ve dokümanlar olmak üzere üç farklı veri toplama aracıyla tutarlılığı sağlamaya çalışmıştır. Araştırmacı bu süreçte okul ile ilgili edindiği izlenimleri paylaşmıştır. Araştırmacı görüşme yöntemiyle topladığı verilerden birbirini destekleyen bulgulara araştırmada yer vermiştir.

Araştırmacının yaptığı araştırdığı durum hakkında uzun bir zaman dilimi boyunca gözlem yapması araştırmanın güvenilirliğinin artmasına sebep olmuştur. Araştırma yaparken geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması bakımından görüşme yapılan okul yöneticisinde, müdür yardımcılarında ve öğretmenlerde gönüllülük önem arz etmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2006). Bu nedenle, okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşmelere gönüllü olarak katılmalarını sağlamak amacıyla araştırmacı görüşmelerden önce öğretmenlere araştırmanın içeriği ile ilgili bilgi vermiştir. Okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sırasında verilerin kaydedilmesinde ses kaydı yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede, görüşme sırasında söylenenler kayıt altına alınarak veri analizi daha nitelikli biçimde yapılmıştır. Ses kaydıyla kaydedilen verilerin araştırmacı tarafından dinlenerek deşifresi yapılmıştır. Araştırmanın teyit edilebilirliği sağlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde bulgular okul yöneticisinin kendi kişilik özellikleri ve iletişim yönü, liderlik ve yöneticilik yaklaşımı, ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönüne ilişkin görüşleri nelerdir? Okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramı ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik yönüne ilişkin görüşleri nelerdir? Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşleri nelerdir? Okul yöneticisi ve öğretmenlerin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir? Okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yolları ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yollarına ilişkin görüşleri nelerdir? Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şekline ilişkin görüşleri nelerdir? Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşimi ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisi-öğrenci-öğretmen-veli arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri nelerdir?

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okulu oluşturan unsurlara, okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ile disiplini sağlamasına, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; okulda yaşanan çatışmaları çözme, disiplini sağlama ile birlikte okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama yaklaşımına, okul yöneticisinin okulun gelişimine katkı sağlayan projeler geliştirilmesine, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; okul yöneticisinin okulun gelişimine katkı sağlayan projeler geliştirmesine, okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama, akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama, akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına, okul yöneticisinin okulun gelişimi adına öğrenci-öğretmen-veli etkileşimine, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; okul yöneticisinin okulun gelişimi adına öğrenci-öğretmen-veli etkileşimine ve okul yönetimine ilişkin görüşleri dikkate alınarak



yapılandırılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular, bulguların niteliğine göre oluşturulan farklı kavram haritaları ile sunulmuştur.

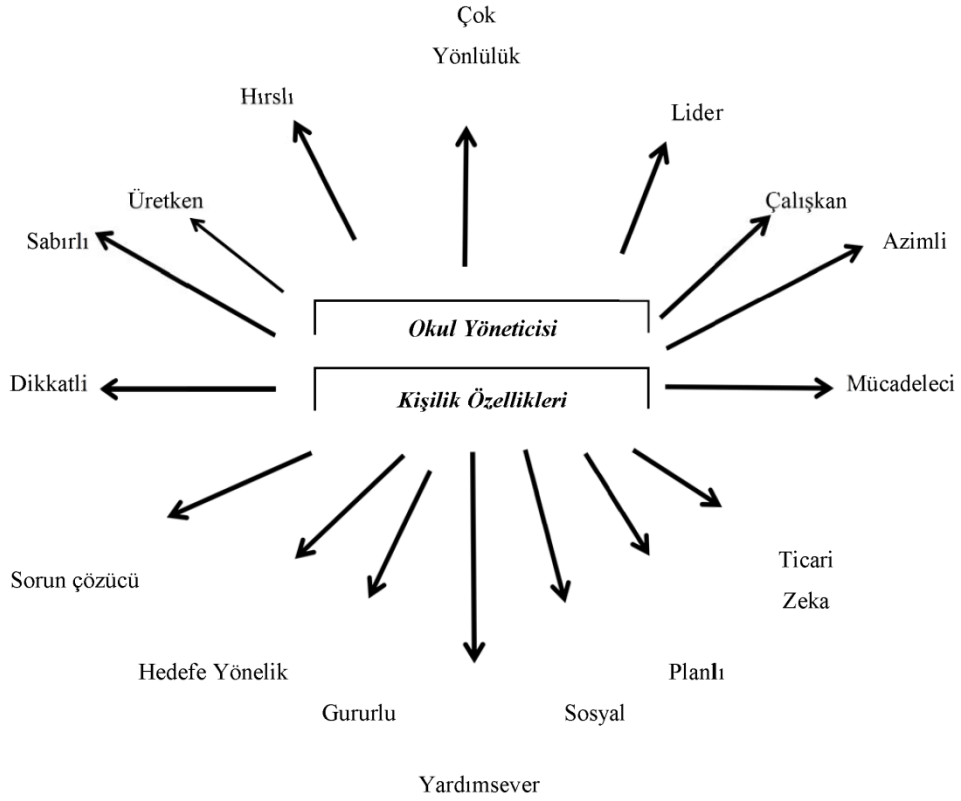
#### **4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında araştırmanın birinci alt problemi olan “ Okul yöneticisinin kendi kişilik özellikleri ve iletişim yönü ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönüne ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulara yer verilmektedir.

##### **4.1.1. Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri ve Okul Yönetimine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin kişilik özelliklerine ilişkin şekil yer almaktadır. Okul yöneticisinin kişilik özelliklerine ilişkin yapılan analiz sonucunda okul yöneticisinin; dikkatli, sabırlı, üretken, hırslı, çok yönlü, lider, çalışkan, azimli, mücadeleci, ticari zekâsı ön planda, sosyal, planlı, yardımsever, gururlu, hedef odaklı ve sorun çözücü gibi özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin yaşantısı incelenerek okul yöneticisinin kişilik özelliklerine ilişkin şekil 1 sunulmuştur.



**Şekil 1:** Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri

Şekil 1’de sunulan ve okul yöneticisinin kişilik özellikleri şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin kendini ifade ederken kullandığı betimlemeler dikkate alınmıştır. Okul yöneticisinin kişisel yaşantısında yer alan bazı kesitler ve bu kesitlere bağlı olarak çıkan bazı kavramlar aşağıda sunulmuştur.

Okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden sabırlı, mücadeleci, azimli ve sorun çözücü kavramlarına ilişkin kendi ifadeleri şunlardır:

*“Okulumuz köyün ortasında idi ve çok kar yağardı. Buna rağmen okula gitmeye devam ederdik. Okulda ilk 5 sınıf düzeyini birlikte okuduk, bir tane öğretmenimiz vardı. İlkokul üçe kadar köyde okudum. Üçüncü sınıftan sonra köyden Şarkışla’ya taşındık. Şarkışla’da 4. sınıfa başladım. Sınıflar ayrı ayrı idi. Çok başarılı olamadım ve on beş günlük kursa kaldım. Eskiden geçemeyince on beş tatilde kursa gidilirdi. Arkadaşlarım lokantaya gider çorba içerlerdi. Benim öyle bir lüksüm yoktu. Okuldan para istediklerinde közleme mısır yapar onu satardık. Babam manavda çalışırdı. Sonra bir bakkalda çalışmaya başladı. Özcan ve bayram sakızları vardı. Bir kutu o sakızlardan alır satardım. Dedemin biri nalbant yapardı, diğeri arıcılıkla uğraşırdı. Onlara yardım eder ve kendi harçlığımı çıkarırdım.”*

Yukarıda görüldüğü gibi sabırlı, mücadeleci, azimli ve sorun çözücü kavramları; Şarkışla'ya taşınır 4. Sınıfa başladığında okulun isteklerine karşı durumları olmadığı için közleme mısır yapıp satması, bakkaldan sakız alıp satışa sunması, gezi turları düzenleyerek harçlık edinmesiyle ön plana çıkmıştır.

Okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden hırslı ve gururlu kavramlarına ilişkin kendi ifadeleri şunlardır:

*“Ben on beş on altı yaşlarındayken Turhal şekerleri vardı. Sırtımızda taşırdık. Çalıştığım dükkânın sahibi oğluna hiç kıyamazdı. Bütün zor işleri bana yaptırırdı. Kömürlükten kömürü bana çıkarttırır, sobanın külünü bana döktürürdü. Benim çok zoruma giderdi. Sürekli gider bodrumda ağlardım. Daha çok çalışır daha çok hırslanırdım. Kendime hedefler koyardım. İki senede bir ev değiştirdik. Eskinin dört tekerlekli el arabalarıyla eşyalarımızı taşırdık. Sürekli eşya taşımak o görüntü içinde olmak beni çok üzerdi. Gururum kırılırdı. Sürekli taşındığımız yere ya evin tülleri uymazdı ya da halı fileksler büyük gelirdi. Hep bir sorun olurdu ve sürekli sorunlarla karşılaşmak beni çözüm yolları aramaya zorlardı. O yüzden ilk işe girdiğimde içimde kaldığı için hemen babamlara iki katlı ev yaptırdım.”*

Yukarıda görüldüğü gibi hırslı ve gururlu kavramları; bakkalda çalıştığı dönemde dükkân sahibinin bütün işleri oğluna değil de okul yöneticisine yaptırması sonucu okul yöneticisinin daha çok çalışmaya yönelmesi, sürekli ev değiştirmeleri ve taşınma durumları anlatılmıştır.

Okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden üretkenlik ve ticari zekâ kavramlarına ilişkin kendi ifadeleri şunlardır:

*“Benim lise yıllarım pazarcılık yaparak geçti. Amasya'dan sebze meyve getirip pazarda satardım. Dayımın ise manavı vardı. Bana rakipmişiz gibi davranırdı. Bu beni üzdüğü gibi bana üretmeyi ve kazanmayı öğretti. Üniversiteyi kazandıktan sonra 2. el eşya satan dükkânlara giderdim. Bir gün satıcı bana satmak istersem eşya verebileceğini söyledi. Ben de hiç param olmadığını söyleyince eşyaları satınca parasını getirirsin dedi. Televizyonu 160 TL'ye aldım ve eve getirdim. Almancı komşum beni gördü, televizyonu kendisine satmamı istedi. Ben de TV'yi kendisine sattım ve ikinci el eşya işine girdim. O sene 100 tane renkli televizyon sattım ve hayatımı bir düzene koydum. Ordu'ya atandıktan sonra orada mutlu olmadığım için istifa ettim ve üniversitemi okuduğum Burdur'a geri döndüm. İşim olmadığı için fakültenin kantinini*

*devraldım. Günlük 2000 tane çay satıyorduk. Okulun bölümleri çoğalınca tüketim de arttı. Beş tane çalışan elemanım vardı. Bir yandan da okumaya gelen öğrencilere Akdeniz bölgesinin sahil şehirlerini gezdiriyor, tekne turları ayarlıyordum. Okulda da mezuniyet törenlerini, evlilik tekliflerini, doğum günlerini düzenliyor ve organizatörlük yapıyordum.”*

Yukarıda görüldüğü gibi üretkenlik ve ticari zekâ kavramları; pazarcılık, hayvancılık, 2. El eşya alım- satımı yapması, öğrenciler için düzenlenen turları ayarlaması, öğrencilere kaparo alarak kiralık ev ayarlaması, arkadaşının kafeteryasına ortak olması, kantincilik yapması şeklinde belirtilmiştir.

Okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden planlılık ve hedefe yönelik kavramlarına ilişkin kendi ifadeleri şunlardır:

*“Spor dalı olarak Atletizmde çok başarılı oldum. Birinciliğim ve ikinciliğim vardır. Kazanmak için çok çalışırdım. Sonra yeniden öğretmenlik mesleğine döndüm ve Altınyayla'nın bir köyüne atandım. Sınıf öğretmenliği yaparken hayvancılıkla uğraşmaya başladım. Sonrasında müdür yardımcılığı sınavlarına girdim ve halk eğitim merkezine atanmak istedim. Halk eğitimi merkezi şehrin merkezinde olduğu için ticaret ile ilgili işlerimi de aynı anda yürütebilirdim ve istediğim gibi müdür yardımcılığına atandım. Daha sonra Sivas valisinin görevlendirmesiyle bu okula yönetici olarak geldim.”*

Yukarıda görüldüğü gibi planlılık ve hedefe yönelik kavramları; hem okul yönetimiyle hem ticaretle eş zamanlı ilgilenebilmesi ve çok yönlülük ve sosyal kavramları ise; atletizmde dereceleri olması, pazarcılıkla uğraşması, esnafılık yapması, sürekli yeni işlere karşı girişimde bulunması, sınıf öğretmenliği yapması, halk eğitim merkezlerinde çalışması, sosyal faaliyetler düzenlemesi yönüyle kavram haritasında yer almıştır.

Okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden liderlik kavramına ilişkin kendi ifadeleri şunlardır:

*“Babam; hayvancılıkla ve tarımla uğraşır. Sonbaharda Kayseri'ye çalışmaya giderdi. Evin en büyük oğluydum, aileme ve kardeşlerime bakmak benim görevimdi.”*

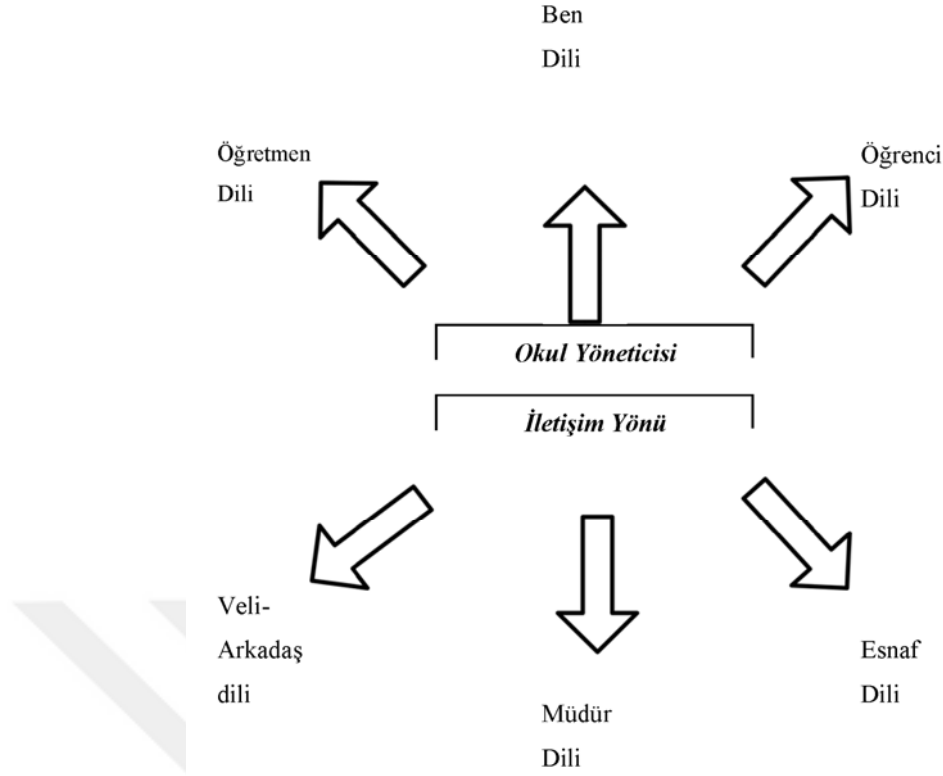
Yukarıda görüldüğü gibi liderlik kavramı; Ailenin reisi olması, herhangi bir grubun etkisinde olmaması ve bir olayda tek başına karar vermesiyle değerlendirilmiştir.

Okul yöneticisinin yaşantısının verdiği ipuçlarına göre; lider, çalışkan, azimli, mücadeleci, ticari zekâyâ sahip, planlı, sosyal, yardımsever, gururlu, hedefe yönelik, sorun çözücü, dikkatli, sabırlı, üretken, hırslı ve çok yönlü gibi kişilik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir.

#### **4.1.2. Okul Yöneticisinin İletişim Yönü ve Okul Yönetimine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin iletişim kurma yönüne ilişkin şekil yer almaktadır. Okul yöneticisinin iletişim yönüyle ilgili yapılan analiz sonucunda okul yöneticisinin; yaşantısından yola çıkarak kullandığı diller ben dili, esnaf dili, öğrenci dili, öğretmen dili, müdür dili, veli-arkadaş dili şeklinde temalandırılmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin yaşantısı incelenerek okul yöneticisinin iletişim kurma yönüne ilişkin oluşturulan şekil 2 sunulmuştur.



**Şekil 2:** Okul Yöneticisinin İletişim Yönü

Şekil 2’ de okul yöneticisinin kendini ifade ederken kullandığı betimlemeler sonucu, okul yöneticisinin farklı biçimlerde iletişim kurduğu görülmüştür. Bu iletişim dilleri ise müdür dili, esnaf dili, veli- arkadaş dili, öğretmen dili, ben dili ve öğrenci dili şeklinde ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin kullandığı iletişim dilleri ile ilgili oluşturulan yorumlar aşağıda yer verilmiştir:

**Müdür dili:** Bir okul müdürü olduğu için okulda sorun ve durumlara karşı çözüm ve öneride bulunduğu müdür dilini kullanarak iletişim kurmaktadır.

**Esnaf dili:** Okul dışında ticaretle ilgilendiği için alım-satım yaptığı insanlarla daha samimi olduğu esnaf dilini kullanmaktadır.

**Veli- arkadaş dili:** Velilerle iletişimin her zaman güçlü olmasından yana olduğu için onlara karşı veli- arkadaş dili ile iletişime geçmektedir.

**Öğretmen dili:** Sınıf öğretmenliği yapmış olmasından ve yaşanmışlıklarının fazla olmasından kaynaklanan öğrencilere karşı öğretmen dilini kullanmaktadır.

**Ben dili:** Kendini anlatırken ve yaşantısını paylaşırken ben dili ile iletişim kurmaktadır.

Öğrenci dili: Öğrencilere karşı uyumlu olması ve onların seviyesine inebilmesi, onlar gibi düşünmeye çalışması öğrenci dilini kullandığını göstermektedir.

Yukarıda okul yöneticisine ilişkin yer verilen iletişim dilleri ile ilgili yorumlar okul yöneticisiyle yapılan röportaj sonrasında tüm verilerin incelenmesiyle elde edilmiştir. Bu nedenle doğrudan bir alıntıya yer verilmemiştir.

#### **4.1.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Kişilik Özellikleri ve İletişim Yönüne İlişkin Görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönüne ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bakış açısına yer verilmektedir.

Öğretmenlerden bazıları okul yöneticisinin kişilik özelliklerine ve iletişim yönüne ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Samimi, hoşgörülü, ve empati kurabilen bir insandır.”* (1Ö2-Kadın).

*“Her zaman bizi dinleyen, anlayışlı, çalışkan bir kişiliğe sahiptir.”* (2Ö4-Kadın).

*“Müdür Bey öğrencilere ve öğretmenlere karşı çok sabırlıdır. Yöneticimizin yaşına rağmen fazlasıyla olgun, sabırlı ve hoşgörüsü ile ön plandadır. Müdür beyin hoşgörüsü ve tavrının da çalıştığı ortamla doğrudan ilişkili olduğunu düşünüyorum. Bu okulda çalışanlar arasında birlik ve beraberlik var. Eğitim ve öğretim konusunda herkes üstüne düşeni yapıyor ve bu konuda hiç sorun yaşamıyoruz. Bir sıkıntı olduğunda müdür yardımcıları olarak biz de fazlasıyla ilgileniyoruz. Kurumumuzu sahipleniyoruz. Okul yöneticiliğinde dış işleri ve parasal konular olduğu için, kaynak sağlamak gerekmektedir. Müdür bey de bu konudaki sorunları çok hızlı çözüyor. Biz müdür yardımcıları da öğretmen ve öğrenci ilişkileri ile ilgili sorunları hızlı çözüyoruz.”* (3Ö2-Kadın).

*“Üretmeyi çok seven, sosyal, adaletli, demokratik ve saygılı gibi sayılamayacak kadar çok özelliği vardır.”* (3Ö5-Kadın).

*“Güler yüzlü, dost ve sevecen bir insandır. Çalışanlarına karşı adaletli yaklaşır, empati kurar. Bizimle iletişim kurarken müdürümüz olarak değil kendisi de bir öğretmen olduğu için öğretmen kimliğiyle davranır.”* (4Ö1-Erkek).

Öğretmenlerin okul yöneticisinin kişilik özelliklerini kısa ve net bir şekilde yorumladığı görülmektedir. Okul yöneticisinin iyi, sabırlı, hoşgörülü, saygılı, duygularını kontrol eden, hızlı sorun çözen, güler yüzlü ve adaletli olması üzerinde durmaktadır. Öğretmenler okul yöneticisinin iletişim kurarken yer geldiği zaman bir öğretmen, yeri geldiğinde samimi bir dost, yeri geldiğinde müdür olarak yaklaşımda bulunduğunu belirtmektedir. Öğretmenler okul yöneticisinin sağlıklı iletişim kurmak adına karşısındaki kişiye hitap etme şekline çok dikkat ettiğini belirtmektedir. Okul yöneticisinin kendini anlatırken kullandığı söylemler ile öğretmenlerin okul yöneticisinin kişilik ve iletişim yönüne ilişkin kullandığı ifadeler birbiriyle örtüşmektedir.

#### **4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

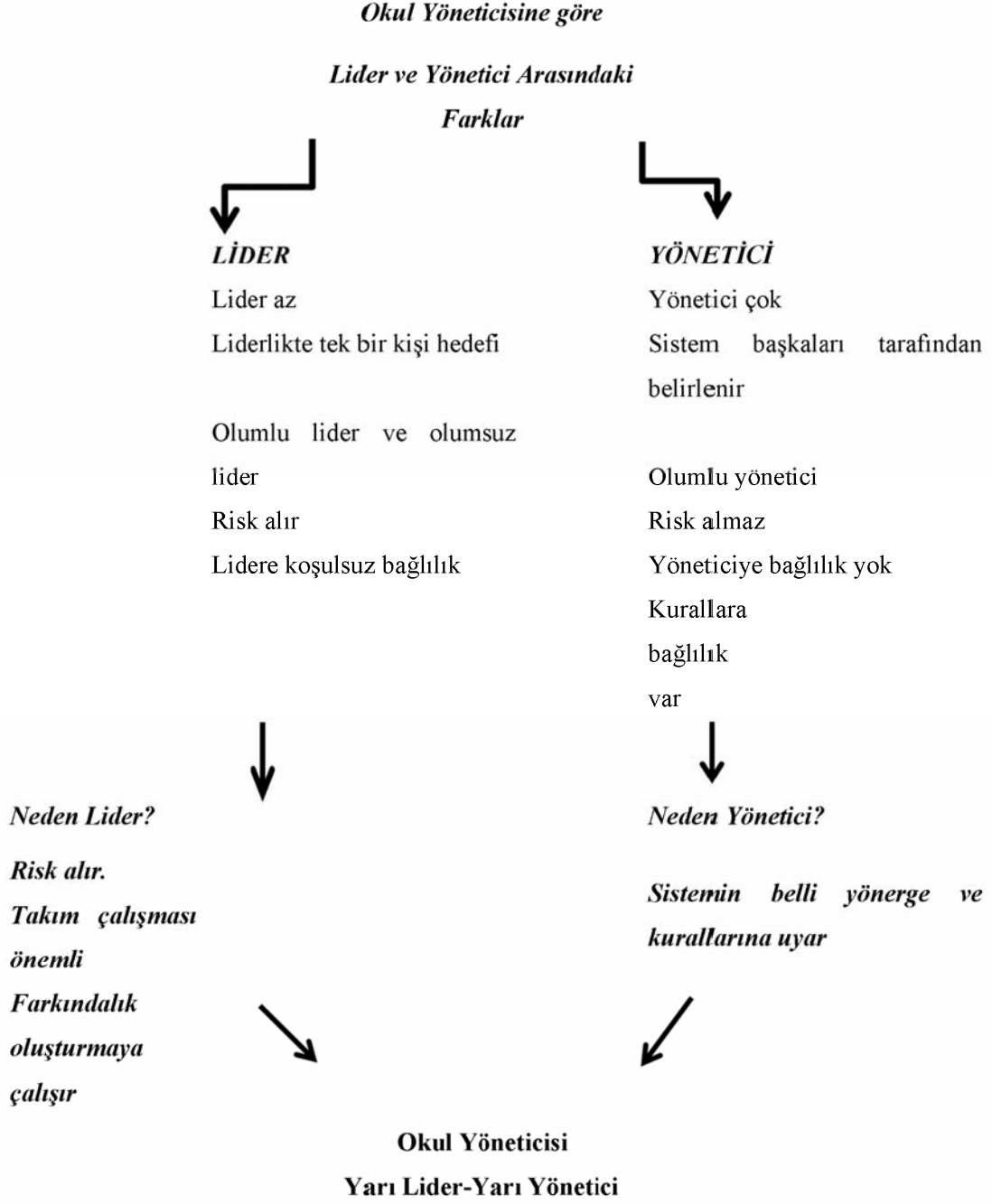
Bu başlık altında araştırmanın ikinci alt problemi olan “ Okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramı ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik yönüne ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulara yer verilmektedir.

##### **4.2.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramlarını değerlendirmesine ilişkin şekil yer almaktadır. Bu bölümde elde edilen veriler ile okul yöneticisinin okul yönetiminde liderlik ve yöneticilik yaklaşımı ile ilgili görüşleri betimlenmeye çalışılmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramlarına yaklaşımına ilişkin şekil 3 sunulmuştur.





**Şekil 3:** Okul Yöneticisinin Liderlik-Yöneticilik Yaklaşımı

Şekil 3'e göre okul yöneticisi liderlik ve yöneticilik kavramlarını ilişkin görüşlerini ifade ederken lider, yönetici, olumlu lider, olumsuz lider, olumlu yönetici, yarı lider-yarı yönetici kavramlarını kullandığı görülmüştür. Bu bağlamda, kendisi liderlik ve yöneticilik kavramlarını tanımlayarak, bu kavramları kendi yöneticilik anlayışı içerisinde yorumlamıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi liderlik kavramına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Lider amacı belirleyen kişidir. Liderlikte, herkes koşulsuz ve şartsız ortak bir amacın peşinden gider. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, ‘Ben size taarruzu değil, ölmeyi emrediyorum’ dediğinde askerimiz sorgulamadan güvenip verilen emri yerine getirmiştir. İşte liderlik özelliklerini taşımak ve lider olmak budur. Okulda öğretmenlere bir saat fazla çalışacaksınız ya da okulun temizliğini 10 gün siz yapacaksınız dediğinizde ne olur? Tabii ki kabul etmezler. Okul müdürünün sözüyle koşulsuz kabullenme söz konusu olmaz. Mesela terör örgütlerinin lideri için hiç düşünmeden canını feda eden binlerce terörist var. Bu bağlamda sadece olumlu lider örneği olmadığını, olumsuz lider örneklerinin de var olduğunu söyleyebiliriz. Aslında ben liderlik kavramının bizim yaşam şartlarımıza uzak bir kavram olduğunu düşünüyorum. Biraz diktatörlüğün olduğu işlerde liderliğin olduğuna inanıyorum. Dünyadaki örnekler ile liderin tanımı da tam bu noktada uyuşmuyor. Liderden söz edilirken daha yumuşak, daha duyarlı, daha ılımlı, daha iyi olan kişi olarak bahsediliyor. Fakat bana göre yumuşak ve ılımlı değil, itiraz ettiğinizde ve uyum sağlamadığınızda ağır sonuçlarla karşılaşacağınız bir kavramdır. Özetleyecek olursak lider, üretken, sınırsız bakış açısına sahip, takım çalışmasını ön planda tutan, farkındalık oluşturan, takımını motive eden, kaynağı kendisi bulan, topluma örnek olan, mevzuatı bilen ve yönlendiren kişidir.”*

Okul yöneticisinin liderlik kavramına ilişkin söylemleri dikkate alındığında kararlı, risk alan, yaratıcı ve yenilikçi kavramları ön plana çıkmaktadır. Özellikle kararlılıktan bahsetmesi onun risk alan birisi olduğunu, liderlik kavramını koşulsuz şekilde sözüne itaat edilen kişi olarak algıladığını göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Okul yöneticisi yöneticilik kavramına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Yöneticilik kavramına baktığımızda daha çok olumlu olduğunu görürüz. Zaten olumsuz yönetici olamayacağını düşünüyorum. Çünkü uyulacak sistemin kuralları ve içeriği başkaları tarafından belirleniyor. Yani kurumunuzda çalışan öğretmenlerin maaşını siz vermiyorsunuz, kim az kim çok çalışıyor siz belirlemiyorsunuz. Bu konuda size verilen bir yetki bulunmamaktadır. Bu nedenden dolayı yöneticiye tam anlamıyla bağlılık sağlanmamaktadır. Yöneticilikte kanunlara, genelgelere ve kurallara olan bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden bir yöneticinin hata yapma oranı azdır. Bir yöneticinin hedefi var olan düzeni korumaktır. Risk almaz. Yaptığı işlerde kural vardır. Bu yüzden yönetici sayısı çok, lider sayısı azdır. ‘’ şeklinde belirtmiştir.*

Okul yöneticisi kendisinin nasıl bir lider olduğunu ifade ederken Yarı Lider-Yarı Yönetici kavramlarını kullanmış ve aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*‘Ben yeniliğe açık bir insanım, risk almayı severim. Bir işi yaparken arkadaşlarımla ortak karar veririm. Takım çalışması benim için çok önemlidir. Lider ve yönetici tanımlarına baktığımızda sadece yönetici olmadığımı düşünüyorum. Çünkü yönetici risk almaz, var olan düzeni devam ettirmek ister. Ama ben yaptığım işlerin diğer insanların yaptığı işlerden farklı olması gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda bir okul müdürü olarak devletime hizmet ettiğim için belirlenen gerekçelere uygun olarak hareket ediyorum. Bu yüzden hem liderlik, hem de yöneticilik özelliklerimin bulunduğunu düşünüyorum.’* şeklinde belirtti.

Okul yöneticisinin yöneticilik kavramına ilişkin söylemleri dikkate alındığında kurallara uyma, sorumluluk sahibi olma, olumlu tutuma yatkın olma kavramları ön plana çıkmaktadır. Özellikle kurallara uymaktan bahsetmesi onun verilen mevzuata uyan birisi olduğunu, yöneticilik kavramını risk almadan önceden verilen amaçlara uygun yönetim şekli olarak algıladığını göstermektedir. Okul yöneticisinin yukarıda da ifade ettiği gibi risk almayı sevmesi, karar alırken tek başına hızlı davranması ve sonrasında takım arkadaşlarına iletmesi, sistemin dışında farklı işler yapmayı istemesi yönüyle liderlik özelliklerinin baskın olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi olarak verilen yönergelere uyması, çalışanların koşulsuz bağlılığının söz konusu olmaması, belli kurallar ve plan çerçevesinde hareket etmesi yönüyle yönetici kavramlarıyla eşleştiği belirtilmektedir. Bu anlamda okul yöneticisinin yarı lider- yarı yönetici konumunda olduğu söylenebilir.

#### **4.2.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Liderlik ve Yöneticilik Yaklaşımına İlişkin Görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik yaklaşımına ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bakış açısına yer verilmektedir.

Öğretmenlerden bazıları okul yöneticisinin lider mi yönetici mi olduğuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Yöneticimiz içeriğe, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket ettiğinden her konuda sosyal aktiviteleri en iyi şekilde planlayan ve organize ettiğinden dolayı iyi bir yöneticidir.”* (1Ö1-Erkek).

*“Okul yöneticimizin eleştiriye açık, demokratik, çalışma motivasyonunu artıran ve sözünü dinleten örnek bir kişiliğe sahip olmasından dolayı liderlik özelliklerinin baskın olduğunu düşünüyorum.” (1Ö6-Kadın).*

*“Okul yöneticimizin gelişmelere açık olup öneri ve çözümler üreten, sorunlara karşı duyarlı olan, personelinin haklarını savunan bir kişiliğe sahip olmasından dolayı hem yönetici hem de lider olduğunu düşünüyorum.” (2Ö3-Kadın).*

*“Çok iyi bir yönetici ve idarecidir. Nasıl söyleyeyim her insan idareci olabilir ama müdür bey yöneticidir. O çok sabırlı ve hoşgörülüdür. Bir yöneticide olması gereken birçok özellik onda bulunmaktadır. Ben herkesin idareci olabileceğini düşünüyorum ama herkesin yönetici olamayacağına inanıyorum. Birçok yerde çalıştım fakat müdür bey taşıdığı tüm özellikler yönünden çok kaliteli bir yöneticidir. Müdür beyin idarecilik konusunda eksikleri vardır. Bana göre yöneticidir ama idari konuda da eksikleri bulunmaktadır. Eksiklerini tamamladığında bir lider olacağını düşünüyorum. Halk eğitim merkezinden geldiği için eksikleri var. Tabiki ilk geldiği gibi değil, kendini fazlasıyla geliştirdi. Hemen hemen her şeyi öğrendi. İşini çok seviyor, sahipleniyor. İşine mutlu gelip gidiyor. Bunlar yöneticilik için çok önemli, dikkate değer durumlardır.” (3Ö2-Kadın).*

*“Personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kuran, tutarlı ve istikrarlı olan, anlayışlı ve empati kuran, fiziği düzgün ve bakımlı olduğu için örnek alınan bir insan olduğu için liderlik özelliklerine sahiptir.” (3Ö4-Kadın).*

*“Her yönetici gibi, her insan gibi eksiklikleri olan bir müdürdür. Aşırı serbest davranabiliyor buna bağlı olarak da olması gereken kuralları esnetip göz ardı edebilmektedir. Bilgili, farklı düşünebilen, mevcut eğitim sistemi dışında fikirleri olan, farklı ve uçuk projeleri uygulamak isteyen bir kişiliğe sahiptir. Okul müdürümüz kural dışı hareket etmeyi sevdiği, aldığı kararları hemen uyguladığı ve projelerine öğretmenleri ortak edebildiği için bence liderdir.” (4Ö1-Erkek).*

*“Müdür Bey sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi, işinde deneyimli ve alanında bilgili olması, eğitim ve öğretim ortamı sağlayabilmesi, eşitlik ve adalete önem vermesi ve okulun ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde temin edebilmesi yönüyle hem yönetici hem de liderdir.” (4Ö4-Kadın).*

*“Okul yöneticisinin yol göstericiliği baskın olup önsezileri kuvvetli olduğundan, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bildiğinden, işbirliğine açık olduğundan, veli ve öğretmen arasındaki ilişkiyi çok iyi bir şekilde sağladığından dolayı liderdir.” (4Ö5-Kadın).*

Bazı öğretmenler okul yöneticisinin özellikle yöneticilik yönünün baskın olduğunu belirtmektedir. İdarecilik konusunda bazı eksikleri bulunduğundan dolayı bu eksikleri tamamladığında lider olabileceği yönünde bir görüş belirtmektedir. Bazı öğretmenler ise okul yöneticisinin özellikle liderlik yönünün baskın olduğunu belirtmektedir. Kurallara aykırı davranmaya açık ve farklı düşünme sistemine sahip olduğundan dolayı liderlik yönünün ağır bastığı konusunda bir görüş belirtmektedir. Öğretmenlerin bazıları da okul yöneticisini hem lider hem yönetici olarak gördüğünü belirtmektedir. Genellikle öğretmenlerin okul yöneticisi hakkında olumlu ifadeler kullandıkları görülmektedir. Okul yöneticisinin anlatımıyla öğretmenlerin değerlendirmeleri birbiriyle uyum göstermektedir.

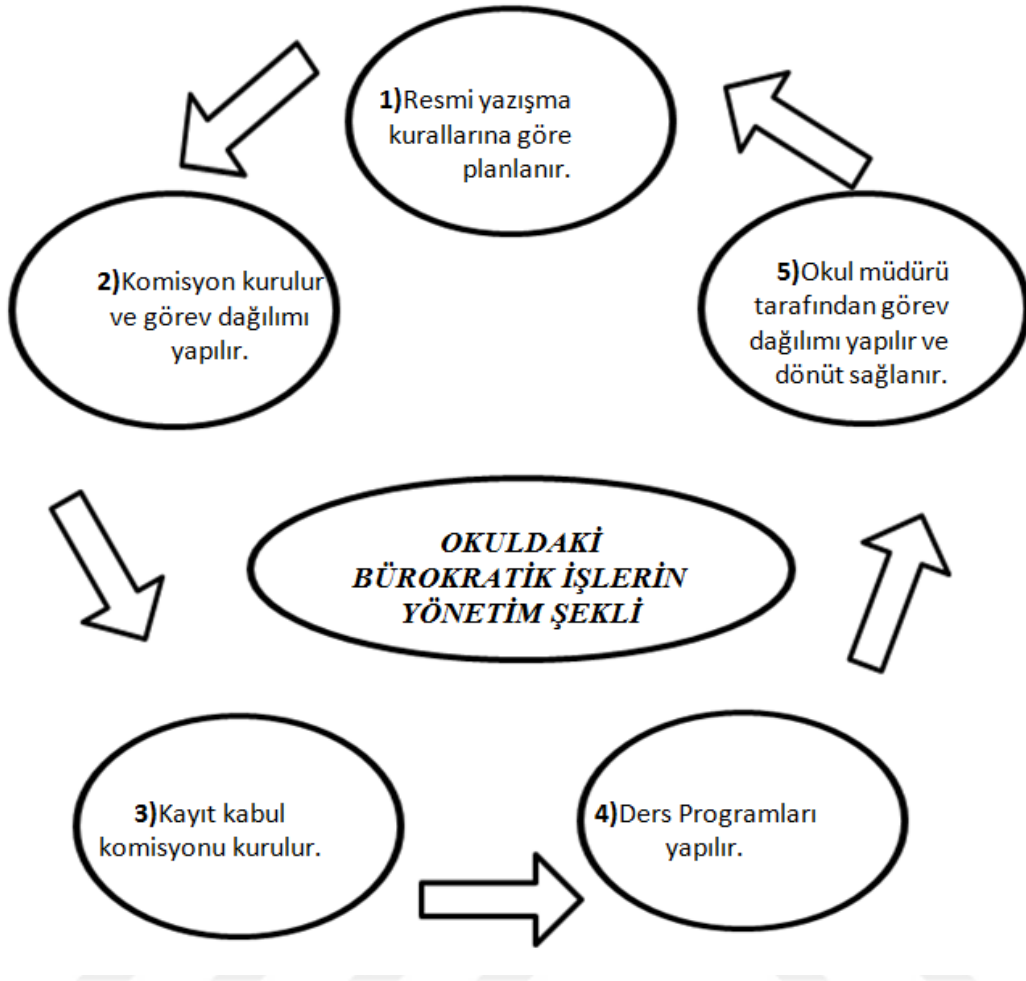
### **4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşleri nelerdir?” sorusuna ait bulgulara yer verilmektedir.

#### **4.3.1. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Bürokratik İşleyişi ile İlgili Görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işlerinin yönetim şekline ilişkin söylemlerine yer verilmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak okulun bürokratik işlerinin yönetimine ilişkin şekil 4 sunulmuştur.



**Şekil 4:** Okulun Bürokratik İşlerinin Yönetim Şekli

Şekil 4’te sunulan ve okulun bürokratik işlerinin yönetimine ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin ve öğretmenlerin ifadeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi okulun bürokratik işlerinin yönetimine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Bürokratik işler resmi yazışma kurallarına göre yapılır. Sene başında görev dağılımı yapılır. İdarecilerimiz, memurlarımız ve tüm personellerimiz arasında komisyonlarımız ve kurullarımız kurulur. Sonra kayıt kabul komisyonumuzu kurarız. İşleri sadece müdür yardımcılara bırakmayız. Komisyon olarak velilerimizden kayıt için hazırladıkları belgeleri isteriz ve inceleriz. İşlemlerini gerçekleştiririz. Her işimizde fikir alışverişi ve ortak karar alma vardır. Müdür yardımcımızın biri ortaokulun diğeri ilkokulun işlerinden sorumludur. Rehber öğretmenlerimiz de ilk ve ortaokuldan sorumludur. Programlar müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır. Görevlerin*

*dağılımı yapıldıktan sonra görev takibini ben yürütüyorum. Müdahale etmiyorum, sadece kontrol ediyorum. Durumlarla ilgili dönütleri sürekli olarak işlerin aksamadan yürütülmesine yardımcı olurum. ‘*

Okul yöneticisi bürokratik işlerin aşamalı gerçekleştiğini, belli kurallar çerçevesinde geliştiğini, komisyonların kurulup ders programlarının hazırlandığını, en son müdür yardımcılarını ve öğretmenler arasında görev dağılımını yapılarak işleyişin sona erdiğini belirttiği görülmektedir.

Öğretmenler ise okulda bürokratik işlerin yürütülmesine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Müdür Bey müdür yardımcılarının ve rehberlik öğretmenin katıldığı bir ekle toplantı yapıyor. Toplantı sonucu alınan kararlar, ders programları ve görevler açıklanıyor. Biz öğretmenlere eklemek istediğimiz bir şey olup olmadığını sorarak fikir alışverişinde bulunuyor. Ortak kararlar uygulamaya geçiriliyor.” (1Ö5-Kadın).*

*“Bir konu varsa onunla ilgili toplanırız. Birbirimize fikirlerimizi sorarız, konu hakkında tartışırız. Sonunda ortak bir karar alır ve uygulamaya koyarız. Sürekli fikir alışverişinde bulunuruz. Birbirimizin eksiklerini tamamlarız. Birlikte büyük bir uyum içinde çalışarak kararlarımızı ve planlarımızı hayata geçiriyoruz.” (3Ö2-Kadın).*

*“Okulumuzun bürokratik işlerinin yürütmesinde sıkıntı yaşamıyoruz. Genelde ortak kararlar alıyoruz. Sürekli fikir alışverişinde bulunuyoruz.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenlerin okulda bürokratik işlerin işleyişinde daha çok yönetmelikler ve kurallar çerçevesinde hareket etmekte olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin bürokratik işleyişini okulun rutin işleri ve okulda yapılan toplantılar olarak algıladığı görülmektedir. Elbette okul yönetiminde birtakım yasalar, yönetmelikler ve kurallar önemlidir. Fakat öğretmenler bürokratik mekanizmaya ne kadar katılıp katılmadıkları noktasında yorum yapmaktan kaçınmıştır.

#### **4.3.2. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Güçlü ve Zayıf Yönlerine İlgili Görüşleri**

Bu başlık altında okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin şekiller ve görüşler yer almaktadır.

Aşağıda okul yöneticisinin bakış açısıyla okulun güçlü yönlerine ilişkin şekil 5 sunulmuştur.

## Okulun Güçlü Yönleri



Şehirden uzak  
Doğanın içinde bir okul  
Yeni yapılanmış bina  
Trafik sıkıntısı yok  
Üniversite kampüsünde olması güvenli  
Etkinliklerde üniversite ile işbirliğine yatkın  
Tam gün eğitim verilmesi  
Öğle yemeği çıkması  
Veli profili sabit gelirlili ve çift maaşlı  
Veliler akademik personel ya da hastane personeli  
En az 13 yıl görev yapmış öğretmenlere sahip  
Veliler öğrencileri ile ilgili  
Akademik ve sosyal alanda başarılı  
Müdür yardımcılarının 1 erkek 1 kadın olması  
Velilerin meslek çeşitliliği sayesinde yapılan etkinliklerin hızlı yayılması

### Şekil 5: Okulun Güçlü Yönleri

Şekil 5'te sunulan ve okul güçlü yönleri şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulu anlatırken kullandığı ifadeler dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi okulun güçlü yönlerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulun şehirden uzak olması, trafik sıkıntısı olmaması, üniversite kampüsü içinde yer alması bize güvenli bir ortam sunuyor. Doğa ve ormanla iç içe bir binamız*



*var. Velilerimiz sabit gelirli olduğu için bir istediğimiz olduğunda hızlı bir şekilde yerine getiriyor. Okulun öğretmenlerinin tecrübe yılları tam istendik seviyede ve ortalama 13 yıldır. Okulumuzun akademik ve sanatsal başarıları veli profili açısından okulu tercih edilebilir bir hale sokuyor. Velilerin farklı yer ve farklı kültürden olması çocukların farklı kültür olaylarını bir araya getirmelerine yardımcı oluyor. Örneğin bizim kayak, satranç, okçuluk, kızlar basketbol takımı gibi farklı alanlarda derecelerimiz vardır. Farklı alanlarda elde edilen dereceler okul adına çok çeşitli bir yelpaze oluşturmaktadır. Okulumuzun tam gün eğitim yapması tercih edilir bir yön olmasında büyük paya sahiptir. Okulumuzun üniversite içinde olması üniversite ile iş birliği yaparken kolaylık sağlamaktadır. Birçok konuda isteklerimizi hızlı ve kolay bir şekilde halledebiliyoruz. Meslek çeşitliliğine sahip velilerimiz sayesinde okulda yaptığımız bir etkinlikle Sivas'ın hemen her yerine ulaşabiliyoruz ve genel anlamda farkındalık oluşturuyoruz. Müdür yardımcılarının bir bay ve bir bayan olması da bizim için fırsat oluşturuyor. Bayan müdür yardımcımız en kıdemlimizdir ve bu okulumuz için büyük bir fırsattır.”*

Aşağıda okul yöneticisinin okula bakış açısı incelenerek okulun zayıf yönlerine ilişkin şekil 6 sunulmuştur.

## Okulun Zayıf Yönleri



- Fiziki donanımı yetersiz
- Müzik odası olmaması
- Kapalı saha olmaması
- Donanımlı yemekhane olmaması
- Geniş kütüphane olmaması
- Dersliklerdeki öğrenci sayılarının 40'lı olması
- Yaşam-beceri atölyeleri olmaması
- Oyun alanları olmaması
- Akademik personel olan velilerin okul işlerine karışması
- Velilerin yüksek gelirli olmasından dolayı öğrencilerde özgüven fazlalığı

### Şekil 6: Okulun Zayıf Yönleri

Şekil 6'da sunulan ve okul zayıf yönleri şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin okulu anlatırken kullandığı ifadeler dikkate alınmıştır.

Okul yöneticisi okulun zayıf yönlerini ifade ederken aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Fiziki anlamda donanımlı değiliz. Müzik odası, kapalı saha, donanımlı yemekhane, geniş bir kütüphane, etkin bir dil laboratuvarımız bulunmamaktadır. Dersliklerde de öğrenci sayısı çok fazla ve sınıf mevcudu kırklı sayılardadır. Velilerimizin bazılarının yüksek seviyede gelirleri olması; bazı çocuklarda beslenme bozukluğuna, özgüven patlamasına yol açmaktadır. Velilerin akademik personel olması*

*avantaj olduğu gibi aynı zamanda bir dezavantajdır. İşimize çok müdahalede bulunuyorlar. Saha ile teorinin farklı olduğunu onlara anlatamıyoruz.”*

Okul yöneticisi, okulun en güçlü yönü olarak öğretmenlerin kıdemlerinin en verimli olduğu çalışma aralıklarında olduğunun üzerinde dururken; en zayıf yönü olarak fiziki donanımın yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.

Öğretmenler ise okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulun fiziki koşullarının bulunduğu ortamın iyi olması, kaynak arandığında hızlıca ulaşılablması okulun güçlü yönlerinden ve fırsatlarından sayılabilir.” (1Ö3-Kadın).*

*“Akademisyen ve hastane personeli çocuklarının olmasının akademik başarıyı artırdığını söyleyebilirim.” (1Ö4-Kadın).*

*“Birçok sosyal aktivite yapılmasına imkan tanınması, öğretmenler ve yönetim arasında takım çalışması olması, okulda bir aile ortamının oluşmuş olması okulun güçlü yönlerini ve fırsatlarını oluşturmaktadır.” (2Ö1-Erkek).*

*“Okul mevcudunun kapasitenin üstünde olması zayıf yönüne örnek verilebilir.” (2Ö6-Kadın).*

*“En büyük eksiğimiz çok amaçlı salonumuzun olmamasıdır. Şimdi köy okullarında bile toplantı ve özel günleri kutlamak için salonları varken bizde bulunmamaktadır. İyi bir spor salonunun olmaması, kapalı soyunma kabinlerinin bulunmaması da öğrencilerimiz ve okulumuz için eksi oluşturmaktadır. Okuldaki tüm çalışanlarla takım halinde olmamız, her sorunda birlikte hareket etmemiz de okulumuzun en güçlü yönüdür diyebilirim. Okulda tam bir aile gibi bağlarımız kuvvetlidir.” (3Ö2-Kadın).*

*“Velilerin çok ilgili ve kaygılı olması ile sınıf yönetiminin zor olması zayıf yönlerinden sayılabilir” (3Ö3-Kadın).*

*“Okulun güçlü yönlerini öğrenci potansiyelinin iyi olması, velinin ilgili ve bilinçli olması, okulun fiziki konumu ve içinde bulunduğu koşullar oluştururken okulun zayıf yönlerini de binanın fiziki donanımındaki eksiklikler ve velinin ilgi boyutunun aşırı olması oluşturmaktadır.” (4Ö1-Erkek).*

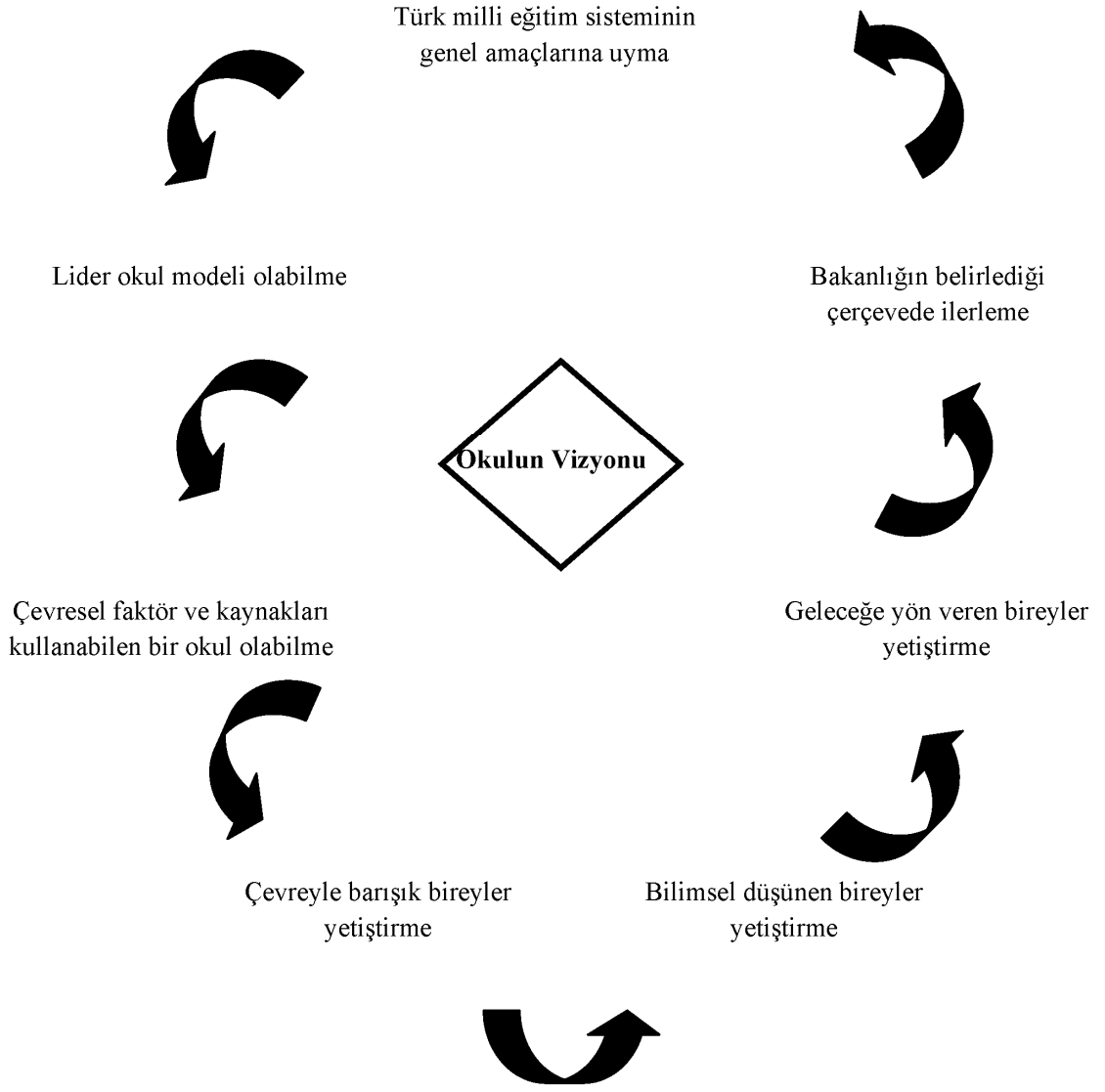
*“Okul binasında fiziksel alan yetersizliği bulunması okulun zayıf yönlerinden biridir.” (4Ö3-Kadın).*

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapılan analiz sonucunda şehirden uzak olması, doğanın içinde bir okul olması, yeni yapılanmış bina olması, trafik sıkıntısı olmaması, üniversite kampüsünde olduğundan güvenli olmasına benzer özellikler okulun güçlü yönleri olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bakış açısından okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapılan analiz sonucunda müzik odası olmaması, kapalı saha olmaması, donanımlı yemekhane olmaması, geniş kütüphane olmaması, dersliklerdeki öğrenci sayılarının kırklı sayılarda olması gibi özellikler okulun zayıf yönleri olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okulun güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili kullandığı ifadeler okul yöneticisinin ifadeleri ile örtüşmektedir. Ayrıca öğretmenlerin somut verilere dayalı olarak yorum yaptığı görülmektedir.

#### **4.3.3. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Okulun Vizyonu ve Misyonu ile İlgili Görüşleri**

Bu başlık altında okulun vizyonu ve misyonuna ilişkin şekiller yer almaktadır. Okul yöneticisinin bakış açısından okulun vizyonu ve misyonuna ilişkin yapılan veri analizi sonucunda okulun vizyonuna ait 7 başlık oluşturulduğu görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin okula bakış açısından yola çıkarak okulun vizyonuna ilişkin oluşturulan şekil 7 sunulmuştur.



**Şekil 7: Okulun Vizyonu**

Şekil 7’de sunulan ve okulun vizyonu şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin okulu betimlerken kullandığı ifadeler dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi okulun vizyonuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

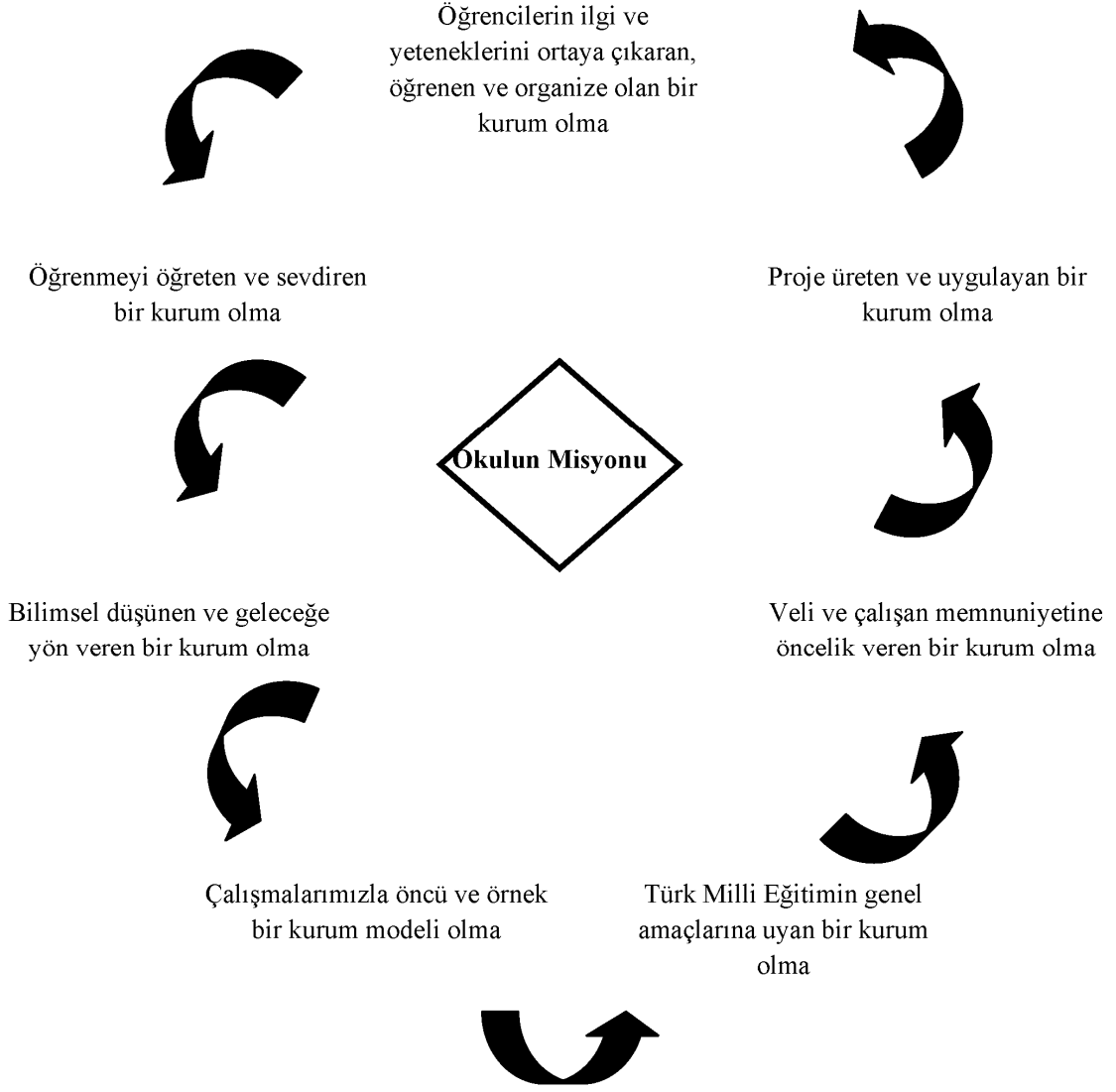
*“Vizyon gelecekle ilgili yaptığımız işlerdir. 1739 kanununda vizyon ‘Her Türk çocuğu...’ diye başlıyor. Artık eğitim seviyesindeki her çocuk diye başlaması gerekiyor. Çünkü Suriyeli, İranlı birçok öğrencimiz var. Türkiye’de ilköğretim kademesinin vizyonu bakanlığın belirlediği çerçevede olur. Çünkü bakanlık çıkan şablona göre bir program, bir müfredat, bir öğretmen gönderiyor. Bizim okulumuzun vizyonu, Türk milli eğitiminin genel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, çevreyle barışık yaşayan, bilimsel*

*düşünen, geleceğe yön veren bireyler yetiştirmektir. Aynı zamanda çevresel faktörleri ve kaynakları da kullanabilen, eğitim alanında sağlam adımlar atarken yarına 1- 0 önde başlayabilen bir okul olabilmektir. En iyisi olarak Lider okul olma yolunda ilerlemektir. Her öğretmen iyi olsun en iyi öğretmen ben de olsun mantığı ile hareket etmektir.”*

Okul yöneticisinin okul vizyonu ile ilgili özellikle 1739 kanununun “Her Türk çocuğu...” şeklinde başlamasını eleştirdiği görülmektedir. Ayrıca vizyonun bakanlığın belirlediği yönetmelikler çerçevesinde olması ve uyulması gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede lider bir okul olma yolunda ilerlemek istediği söylenebilir.

Okul yöneticisinin bakış açısından okulun vizyonu ve misyonuna ilişkin yapılan analiz sonucunda okulun misyonuna ait 7 başlık oluşturulduğu görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin okula bakış açısından yola çıkarak okulun misyonuna ilişkin oluşturulan şekil 8 sunulmuştur.



**Şekil 8:** Okulun Misyonu

Şekil 8’de sunulan ve okulun misyonu şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin okulu betimlerken kullandığı ifadeler dikkate alınmıştır.

Okul yöneticisi okulun misyonuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Misyona kavramını bugünkü yaptığınız işler oluşturur. Her okul gelecek planlamasının yer aldığı stratejik kalkınma planına sahiptir. Bu planda yer alanları bize verilen program dâhilinde gerçekleştirmek görevimizdir. 5 yıllık kalkınma planımızda yer alan projelerden yola çıkarak misyonumuzun, öğrenmeyi öğreten ve sevdiren, proje üreten uygulayan, veli ve çalışan memnuniyetine öncelik veren, çağdaş, bilgi ve teknolojiyi kullanırken öğrencilerimizin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaran, öğrenen, organize olan, çalışmalarımızda öncü ve örnek kurum modeli olmaya gayret*

*eden gibi özellikler çerçevesinde şekillendiğini söyleyebiliriz. Bugün esnek yönetim anlayışıyla, ben değil biz yaklaşımıyla ve kurumsal bir kimlikle hareket etmekteyiz. Gerek çocuklarımızın akademik başarıları için uyguladığımız yöntemlerle, gerek toplum insanı olarak topluma kaynaşmada uyguladığımız yöntemlerle çevremize örnek oluşumuz misyonumuzun ortaya koyduğu durumlardır. Kurumsal bir yapı olduğumuz için önceki idare tarafından oluşturulan misyonun devam etmesini sağlamak için buradayız.”*

Okul yöneticisinin okulun misyonu üzerine görüşleri okul tarafından yapılan ve yapılacak olan planlamalar doğrultusunda gelişmesi gerektiği yönündedir. Bununla birlikte okulun misyonunu, öğrenmeyi öğreten, seven, üretken bireyler yetiştirme ve kurumsal olma temellerine dayalı olarak belirlediği görülmektedir.

Öğretmenlerden bazıları ise okulun vizyon ve misyonuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Lider okul modeli olabilme vizyonuyla, bilimsel ve çağa yönelik faaliyetler gösterme olarak belirlediğimiz misyonumuzu birleştirerek ilerleyebiliriz.” (1Ö5-Kadın).*

*“Vizyonumuz devletin belirlediği kurallar çerçevesinde ilerlemek, misyonumuz ise öğrenen ve organize olan bir kurum olmak olduğu sürece başarılı bir okul olabiliriz.” (2Ö2-Kadın).*

*“Vizyon devlet tarafından belirlenen işleyiştir. Misyon ise okul tarafından belirlenen görevlerdir diyebiliriz.” (3Ö1-Erkek).*

Öğretmenlerin de okulun vizyon ve misyonu konusundaki görüşleri, okul yöneticisinin bu konudaki ifadelerinin onaylandığını ve görüşlerinin birbirleriyle benzerlik içinde olduğunu göstermektedir.

#### **4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında araştırmanın dördüncü alt problemi olan “ Okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama şekline ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulardan oluşmaktadır.

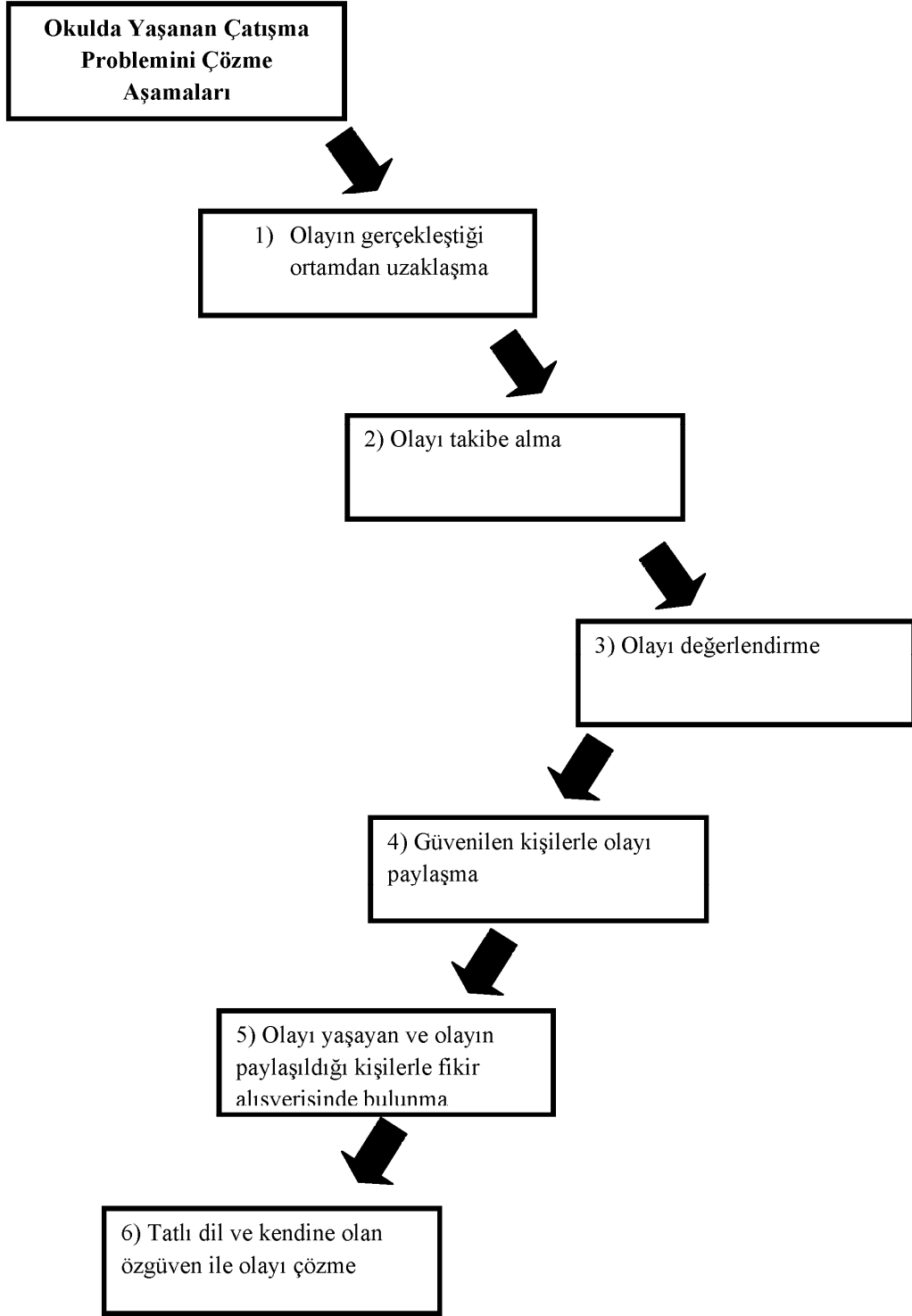


#### **4.4.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Çatışma Durumlarını Çözme ve Disiplini Sağlamasına İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin okul yönetiminde çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama şekline ilişkin söylemlerine yer verilmektedir. Okul yöneticisinin okulda yaşanan çatışma ve disiplin problemlerini çözme aşamalarına ilişkin yapılan analiz sonucunda verilerle ilgili 6 başlık oluşturulduğu görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak okulda yaşanan çatışma ve disiplin problemlerini çözme aşamalarına ilişkin şekil 9 sunulmuştur.





**Şekil 9:** Okulda Yaşanan Çatışma Problemini Çözme Aşamaları

Şekil 9’da sunulan ve okul yöneticisinin okulda yaşanan çatışma ve disiplin problemini çözme aşamalarına ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır:

Buna bağlı olarak okul yöneticisi yaşanan çatışma durumlarını çözme aşamalarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulumuzda çatışma ve disiplin problemleri yaşanmaması için ona uygun bir altyapı hazırlıyoruz. İkili ilişkilerimizdeki seviyeye dikkat ediyoruz. Öğrenci öğretmene saygı, öğretmen de öğrenciye kıymet verecek şekilde bir ilişki kurmaya özen gösteriyoruz. Temel felsefemiz probleme giden unsurları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaktır. Genelde çatışmaların çözümünde müdür yardımcılarımız aktif rol alıyor. Çözülemez büyük bir sıkıntı yaşandığı zaman devreye giriyorum. Ben genellikle olaylara müdahale eden bir organ değilim. Öğretmenler odasını sık sık ziyaret edip iletişimde bulunmaya dikkat ederim. Şunu da eklemek isterim, okulun fiziki problemleri çabuk çözülür, fakat okulun ruh kısmına girdiğinizde problemi çözmek için öncelikle konuya hâkim olmanız, sonrasında gideceğiniz yolu belirlemeniz gerekiyor.”*

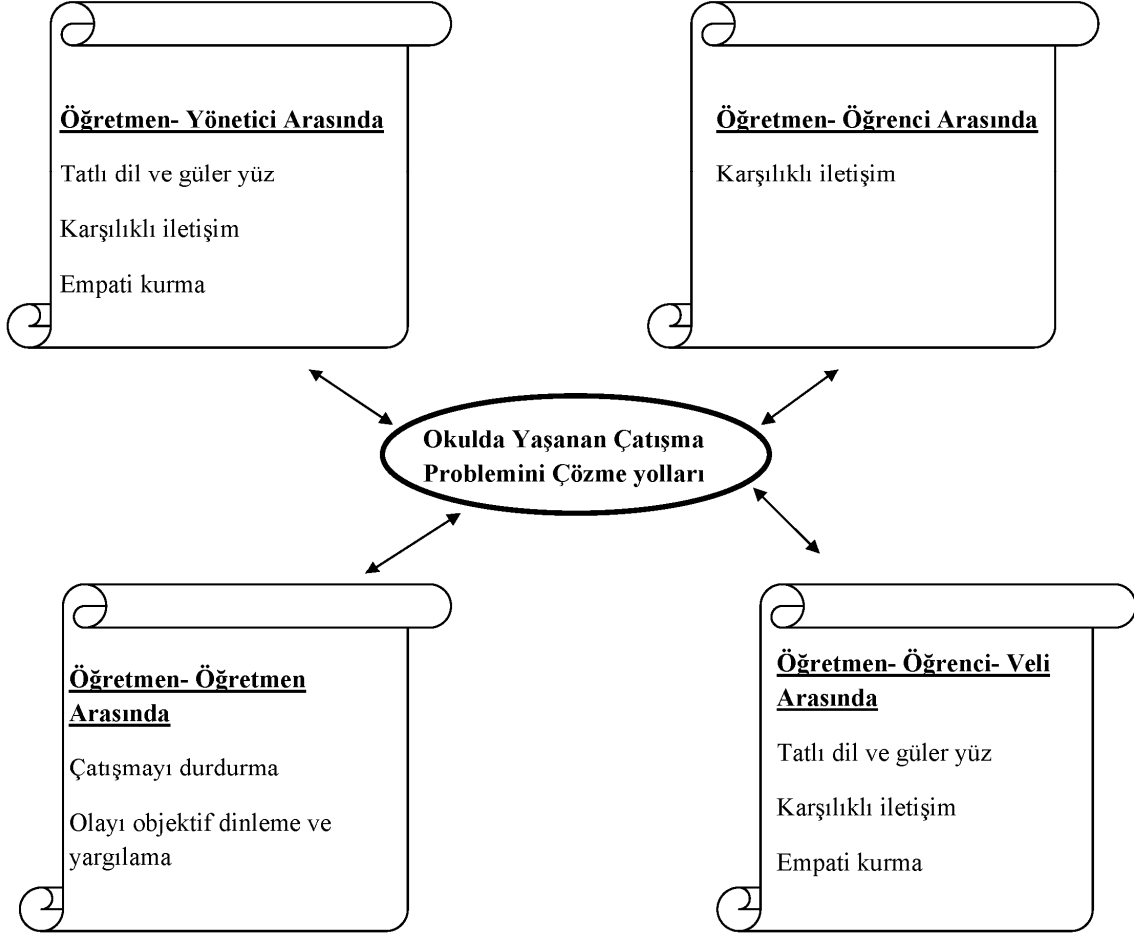
Buna bağlı olarak okul yöneticisi disiplini sağlama konusuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Geçen sene iki öğrencimiz kavga etti. Olay sonrasında bu çocukların önceden de kavga ettiği ve idarenin görmezden geldiği bu olayın yeniden tekrarlandığı ortaya çıktı. Buradan da hiçbir olayı geçiştirmememiz gerektiği dersini çıkardık. Her okulun farklı kuralları ve politikası olduğu için okulumuzun da kendine ait bir disiplin kurulu bulunmaktadır. Bu tür problemler olduğunda kurulu toplayarak ortak kararlar alınmaktadır. Yaşanan olaylar için kalıcı çözümler üretilmeye çalışılmaktadır.”*

Okul yöneticisi yaşanan çatışma durumlarını çatışma çözme aşamalarına uyarak çözmektedir. Ayrıca disiplin sağlama konusunda da çıkan problemlere disiplin kurulu eşliğinde çözüm arayışında bulduklarını belirtmektedir.

Okul yöneticisinin okulda yaşanan çatışma problemlerini çözme aşamalarına ilişkin yapılan bir başka analiz sonucunda yaşanan çatışmaların öğretmen-müdür, öğretmen-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci-veli arasında olan çatışma ve çözme yolları şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak öğretmen-öğrenci-veli arasında yaşanan çatışmaları çözme yollarına ilişkin şekil 10 sunulmuştur.



**Şekil 10:** Okul Yöneticisi ve Öğretmen-Öğrenci-Veli Arasında Yaşanan Çatışmaları Çözme Yolları

Şekil 10'da sunulan okul yöneticisi ve öğretmen-öğrenci-veli arasında yaşanan çatışmaları çözme yollarına ilişkin oluşturulan şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi ve öğretmen-öğrenci-veli arasında yaşanan çatışmaları çözme yollarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*‘‘Problem çıktıktan sonra büyümesini engelleyip durağan hale getirmelisiniz. Problem durumunda konuşmak çözüm olmaz. İlk etapta olayın soğumasını sağlamalısınız. Böyle durumlarda idarecinin müdahale etmesiyle bir kontrol algısı oluşur. Sonra yaşanan olayı dinlersiniz. Ben olayı önce olaydaki kişilerden sonra o ortamda bulunan kişilerden dinlerim. Geçmişte yaşanmış herhangi bir durumla ilgili olup olmadığını ölçerim. Örneğin; Geçen sene iki öğrenci kavga etti. Olayın sonunda*

*bu çocukların önceden de kavga ettiği ortaya çıkmıştı. İdare görmezden geldi, şeklinde geriye yönelik hesaplar açılmıştı. Bu nedenle hiçbir olayı geçiştirmemelisiniz.*

*Öğretmen ve idare arasında ise sadece iki problem yaşadık. Bunlardan birincisi, beden eğitimi öğretmenimizle, ikincisi Türkçe öğretmenimizle yaşadığımız bir problemdi. Bir de öğretmen yetersizliğinden dolayı iki ayda bir öğretmenimiz iki kere nöbet tutacaktı. Bu nöbet tutma olayı sürekli gündeme getirildi. Sert bir üslupla bu nöbet olayının bir daha dile getirilmemesi gerektiğini söyledim. Bu olayı yaşadığım hoca hanım alındı. Önce olayın soğumasını bekledim. Sonra olayı takibe aldım. Kırıcılaşmamak için o ortamdan ayrıldım. İki gün sonra olay unutuldu ve yönetici-öğretmen ilişkimiz normale döndü. Ne sorun olursa olsun baki kalan hoşgörülü ve anlayışlı yaklaşımdır. Tatlı dil ve kendine olan güven her şeyin çözümüdür. Benim çatışmalarım genelde üst birimlerimle olmuştur.*

*Öğrenci ile ilgili olan problemler ise bana daha az yansıtılmaktadır. Fakat öğrencinin gözünde en kesin çözüm noktası olduğum için problemlerimizi öncelikle konuşarak çözmeye çalışıyoruz.*

*Öğretmenler arasında da yaşanan bir çatışmayı da önce durdurursunuz, sonra dinlersiniz. Bu aşamada objektif olmalısınız. Yaşanan olaydaki tutarsızlığı ortadan kaldırmak için konuya hâkim olmalısınız. Benim olaylara yaklaşımım kavgacı ve kırıcı değildir. Sınıf öğretmeni olduğumdan dolayı hayatım köylerde, kasabalarda, ilçelerde geçtiği için velilerle iletişimim kuvvetlidir. Velilerimizle iyi bir diyalogumuz vardır. Özel günlerde mesela, öğretmenler gününde öğretmen olan velilerimi, hemşireler gününde hemşire olan velilerimi arıyorum. İyi bir ilişkinin güçlü bir iletişim şeklinden ve güler yüzdən geçtiğini düşünüyorum.*

*Öğrenci ile ilgili bir problem yaşandığında bazı öğretmen arkadaşlarım hemen veliyi arıyor. Bana verilen bir bilgi olmadığı zaman veli doğrudan benim yanıma geldiğinde hoşlanmadığım bir durum ortaya çıkıyor. Bazen konuya hâkim olmadığım için veliye yardımcı olamıyorum. Ama bu okulda yönetici sihirli bir yapı olarak görülüyor. Sonuç olarak okulumuzda ciddi bir çatışma yaşamadığımızı belirtmek isterim. Çevremle tamamen barışık bir insanımdır. Asla emrivakide bulunmam ve emrivaki bir yaklaşımla sonuç elde edemeyeceğimi de bilirim. Sonuçta ne olursa olsun süreci yöneten, merkez olan ve olayları çözecek olan sizsiniz.”*

Okul yöneticisi okulda yaşanan çatışma problemlerinin ikili ilişkilerde yaşanan iletişimsizlik sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir. Çatışma problemi yaşanmaması için uygun bir altyapı hazırlamayı tercih ettikleri ve çatışma problemlerinin genellikle müdür yardımcıları ile çözüldüğü görülmektedir. Okul yöneticisine iletilen problemlerin de tarafsız dinleme ve empati ile çözüme ulaştığı söylenebilir. Okul yöneticisine göre yaşanan çatışmaların çözümünün karşılıklı kurulan doğru iletişimden geçtiği görülmektedir.

#### **4.4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Çatışma Durumlarını Çözme Ve Disiplini Sağlama Şekline İlişkin Görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama şekline ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bakış açısına yer verilmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin okuldaki çatışma durumlarını çözme şekline ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulda yaşanan tüm sorunlar müdür beye iletilmez. Bir problem olduğunda önce müdür yardımcılara iletiriz. Problem büyüdüğü zaman müdür beye taşırız.”* (1Ö1-Erkek).

*“Yöneticimiz kendisine iletilen her sorunla ilgilenmeye çalışır. Sorunu olan tarafları objektif bir şekilde dinler. Ortamın ve kişilerin sakinleşmesini bekler. Kesinlikle hoşgörü ve sakinlikle yaklaşır. Bazen çözümü sadece müdür beyde olan sorunları o anda çözemeyiz. O da müdür beyin yoğunluğundan kaynaklanan bir durumdur. Eleştirdiğimiz tek nokta her ihtiyacımız olduğu anda kendisine ulaşamamaktır.”* (2Ö5-Kadın).

*“Öğrencileri her durumda dinliyoruz, sorunu çözemezsek aileleriyle konuşuyoruz. Eğer o da çözüm olmazsa rehber öğretmenlere iletiyoruz ve öğrenciler öğretmenleri ile birlikte konuşarak sorunlarını çözmeye çalışıyorlar. Çözülemeyecek kadar büyük bir sorun yaşandığında müdür beye iletiyoruz. Müdür bey, sabır ve hoşgörüyle her sorunun çözüleceğini düşünüyor.”* (3Ö2-Kadın).

*“Okulda olan bütün sorunlarla ilgilenmeye çalışır. Bir sorun yaşandığında kesinlikle not alır. Fakat o anda çözülmesi gereken sorunlar genellikle erteleniyor. Bu*

*erteleme de müdür beyin yoğunluğundan kaynaklanıyor. Genellikle telefonlara bakmaz, kendisine ulaşım zordur. Yaptığı her işi geniş kapsamlı tutuyor, her şeye yetişemiyor. Ticaretle de uğraştığı için bitmek bilmeyen bir yoğunluğu vardır.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenler genellikle yaşanan çatışma durumlarıyla baş edebildiklerini, okul yöneticisinin okulda yaşanan problemlerde aktif olmadığını, ikinci planda olduğunu ve büyük problemler ortaya çıktığında devreye girdiğini belirtmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin okulun paydaşlarının sorunlarını dinlediğini belirttiği gibi bazı durumlarda kendi yoğunluğundan dolayı acil çözülmesi gereken sorunların ertelendiğini belirttiği görülmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin okulun disiplin sorunlarını çözme şekline ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Genelde yönetmelik kurallarına uyuyoruz. Bir sorun çıktığında disiplin kurulu başkanı okul yöneticisinin de katılımıyla kurulu toplanır ve kuruldaki herkesin görüşleri alınır. Taraflar dinlenir ve karara bağlanır.” (2Ö1-Erkek).*

*“Disiplin Kurulu toplanır ve uzlaşmaya gidilir. Rehber öğretmenler eşliğinde kararlar alıp uygulanır. Okuldan uzaklaştırma veya disiplin cezalarına ortak karar verilir ve uygulamaya geçilir.” (3Ö2-Kadın).*

*“Genelde yönetmelik kuralları nasılsa o şekilde uygulama yapıyoruz. Disiplin kurulu toplanır ve kuruldaki herkesin görüşleri alınır. Taraflar dinlenir ve karara bağlanır.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenlerin disiplin sorunlarını çözerken okul yöneticisinin belirttiği gibi disiplin kurulu ve kurallarına göre hareket ettiklerini belirttikleri görülmektedir. Ayrıca verilmiş olan bu açıklamanın yetersiz olduğu söylenebilir. Disiplin sorunları çözüldükten alınacak önlemlerden bahsedilmemiş ve bu duruma örnek oluşturabilecek olaylara detaylı olarak yer verilmediği gözlemlenmiştir. Örnek oluşturabilecek olaylarda detaylı bahsetmemelerinin nedenini okulun imajını zedelemek istememelerine bağlayabiliriz.

#### **4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında araştırmanın beşinci alt problemi olan “ Okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yolları ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yollarına ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulardan oluşmaktadır.

#### **4.5.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Proje Üretmesine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin okulda geliştirdiği ve geliştireceği projelere ilişkin şekiller ile geliştirilen projelerin okulun gelişimine katkısının değerlendirilmesine yönelik görüşler yer almaktadır.

Okul yöneticisinin okulda geliştirdiği ve geliştireceği projeleri, geliştirilen projelerin okulun gelişimine katkısının değerlendirilmesine ilişkin yapılan analiz sonucunda okul yöneticisi tarafından 6 projenin geliştirildiği, sosyal ve kültürel alanda geliştirilecek olan 23 projenin olduğu, akademik alandaki başarı için geliştirilecek olan 6 projenin bulunduğu dikkat çekmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak okulda geliştirilen ve geliştirilecek olan projelere ilişkin şekil 11 sunulmuştur.



**Okul Yöneticisi Tarafından Okulda Geliştirilen Projeler**

15 Temmuz Şehitler Köşesi ve Atatürk Köşesi  
Bilişim Destekli Dil Laboratuvarı  
Kapalı Halı Saha  
Koridor Kütüphanesi  
Velilerle Kahvaltı programları

**Okul Yöneticisi Tarafından Okulda Geliştirilecek Projeler**

<i>Sosyal ve kültürel projeler</i>	<i>Akademik başarıya yönelik projeler</i>
Yürüyüş Yolları yapmak	Anaokulu yaptırmak
Kamp yerleri oluşturmak	İngilizce koridoru
Çamur atölyesi kurmak	Akıl oyunları koridoru
Kum havuzu alanını artırmak	İngilizce gazete çıkarmak
Hayvanat bahçesi oluşturmak	Robotik kodlama sınıfı
Sera oluşturmak	Gastronomi sınıfı oluşturmak
Mescit yaptırmak	
Öğrenci meclisi kurmak	
Koridordan bahçeye inen kaydırak sistemi	
Çok yönlü basketbol potası	
Okulun çevresine renkli kalem çitler	
Katlanabilir Golf sahası	
Basamaklı tırmanma duvarı	
Servisler için özel otopark	
Babalar arası futbol turnuvası	
Annelerden oluşan folklor ekibi	
Günübirlik geziler	
Çatı katını dinlenme odası yapmak	
Taşımali langırt	
Tasarım atölyeleri kurmak	
Koridor tavanlarına file sistemi ile kitap okuma	
Camkekan mekana büyük akvaryum yaptırmak	
Ahşap, Müzik, Zeka Oyunları, Görsel sanatlar	

**Şekil 11:** Okulda Geliştirilen ve Geliştirilecek Projeler

Şekil 11’de sunulan okulda geliştirilen ve geliştirilecek olan projelere ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi okulda geliştirilen ve geliştirilecek olan projelere ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ğrencilerimizin akademik başarısı yüksektir. Bu ocuklar için yapılacak en önemli Şey, bilişim teknolojileri ve dil alanında olmalıdır. İnsanda ilk olarak donanım ve ikinci olarak bilişim özelliğinin bulunması çok önemlidir. Okulda ihtiyaç tespiti yaptıktan sonra bilişim destekli bir dil laboratuvarı kurduk. Projedeki amacımız bu okulu Türkiye'nin gündemine oturtabilmektir. Çünkü alt yapımız var. Buna uygun bir devletiz. Bu durumda bir idareci olarak göreviniz ğretmen, ğrenci, veli ve diğer çalışanlar ve kısacası okulu okul yapan tüm bireylerin psikolojik rahatlığını, mutluluğunu ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamaktır. Kurumsal barışı, karşılıklı iyi niyet ve güven oluşturur. Projeleri yapmadan önce çocukların isteklerini anlayabilmek için empati kurmalıyız. Okuldan beklenen en önemli Şey akademik başarıyı sağlamaktır. Biz akademik başarıyı elde etmek için de çocukları mutlu edici motiveyi arttıran sosyal projeler oluşturmalıyız. Okulda gerçekleştirilecek birçok proje planlanmıştır. Bu projelerden birkaçından bahsedecek olursak, okulda kaydırak sistemi oluşturup belli bir ölçüt koyarak öğrencilerin bundan faydalanmasının sağlamak, koridorlarda tavanlara file sistemi inşa edip kitap okuma alanı oluşturmak istiyorum. Fakat fiziksel meknımız istediklerimizi oluşturmak için yeterli değil. Ama biz bu olumsuzluğu okulun koridorlarını kullanarak gidermek istiyoruz. Bu bağlamda kat koridorlarını kullanarak akıl oyunları koridoru, İngilizce koridoru, resim koridoru gibi alanlar tasarlamak istiyoruz.*

*ğrencilerimizin yanı sıra velilerimize de yönelik projeler düzenlenebilir. Bu bağlamda babalar arası futbol turnuvası, hafta sonu velilerle yürüyüş programları, günübirlik gezilerden oluşan veli projelerimiz bulunmaktadır. Geliştirilecek bu projeler kapsamında hedeflerim çok uzun süreli değil aksine en fazla sekiz ya da on aylık bir süre içinde gerçekleşebilecek hedeflerdir.”*

Okul yöneticisi tarafından geliştirilen projelerin okulun atmosferini değiştirdiği, geliştirilecek olan projelerinin adının geçmesi bile okulun adına heyecan uyandırdığı, okul yöneticisinin proje üretme konusunda çok istekli ve özverili olduğu, okul yöneticisinin ğrenci-öğretme-velinin aktif katılımının sağlandığı projeler gerçekleştirmeye çalıştığı görülmektedir. Buradan yola çıkılarak okulun gelişimi adına yapılan ve yapılacak olan projelerin önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Aynı

zamanda proje üretiminin beraberinde akademik ve sosyal alanda başarıyı getireceği öngörülmektedir.

#### **4.5.2. Geliştirilen Projelerin Okul Yöneticisi Tarafından Okulun Gelişimine Katkısının Değerlendirilmesi**

Bu başlık altında okul yöneticisinin geliştirilen projelerin okulun gelişimine katkısının değerlendirilmesine ilişkin söylemlerine yer verilmektedir. Bu bölümde şekil oluşturacak anahtar kelimeler çıkarılmadığından verilere doğrudan alıntılar ve araştırmacının yorumuyla yer verilmiştir.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi geliştirilen projelerin okulun gelişimine katkısının değerlendirilmesine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulu, ruhla ilgili alan ve fiziki alan şeklinde ikiye ayırarak düşünebiliriz. Okula ait bir kurum kültürüne sahip olmalısınız ki yaptığınız projeler anlam bulsun. Bir kurumun özel olması için yapılan projeler üzerinde ince düşünülmeli, uygulanabilirliğine dikkat edilmelidir.*

*Ruhla ilgili projelerde önce kendinizle ilgili öz eleştiri yapmalı, ona göre talep ve beklentileri belirlemelisiniz. Her projenin ortak amacı mutlu, sağlıklı, huzurlu bir eğitim ortamı hazırlamaktır.*

*Fiziki projelere gelirse, bu okula geldiğim dönemde bir öğrencimiz vefat ettiği için okulun psikolojik ortamı çok kötüydü. Vicdani rahatsızlık insanların psikolojisini ele geçirmişti. Nöbet yerindeki öğretmene bir şey söylemek için yanınıza çağırdığınızda bile size nöbet yerini bırakıp gelemeyeceklerini iletiyorlardı. Bu havayı müdür yardımcıları ve öğretmen arkadaşlarla sürekli iletişim halinde kalarak aşmaya çalıştık. Velilerimiz de çok tedirgindi. Günlük 200 veli okula geliyordu. Şimdi o velilerin %75 i yok. Okula karşı bir inanç ve bir güven ortamı oluştu. Öğrenciler ise kendilerine yetişkinlerden daha hızlı yenileyip hayatına devam ediyordu.*

*Bu üzücü olay sonrası okul yöneticiliği için beni vali bey görevlendirmişti. Özel bir tercihle geldiğim için ve bu süreçte de vali bey yanımızda olduğu için okul olarak kendimizi daha güçlü hissettik. Problemimiz olduğunda daha hızlı çözüliyordu. Vali beyin okul yönetimine müdahalesi olmadığı halde beni görevlendirmiş olması çevrede oluşan olumlu algıyı yüksek ölçüde etkiledi. Bir iş yaptığımda o işe olumsuz bakılma durumu ortadan kalktı. Daha hızlı yol almamıza sebep oldu. Bu ağır hava dağıldıktan sonra okulu daha detaylı inceliyor ve daha iyi değerlendirilebilecek uygulama alanı*

*olarak görmeye başlıyorsunuz. Bu okulun beni en çok veli potansiyeli etkiledi. Bu dönemde velilerle çok iyi iletişim kurduk. Samimilik, içtenlik ve güvenle sıkıntıların üstesinden gelmeyi başardık.”*

Okul yöneticisinin geliştirmiş olduğu projelerin hayata geçirilmesi, okulda yaşanan üzücü olaylar sonrasında da yenilenmiş bir atmosfere ve huzurlu çalışma ortamına zemin hazırlamıştır. Okulda birlik ve beraberliği artırmış, iş bölümü yapılarak okula yeni ritimler kazandırılmıştır. Geliştirilen ve geliştirilecek olan projelerin de okula olan bakış açısını ve okulun popülerliğini artıracakları öngörülmektedir.

#### **4.5.3. Okul Yöneticisinin Başarıyı Artırma Yollarına İlişkin Bulgular**

Okul yöneticisinin akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına ilişkin yapılan analiz sonucunda verilerin öğretmeni aktif ve etkin kullanma, öğrenci iyi tanıma ve analiz etme, fiziki donanımı yeterli hale getirme, veli ile güçlü iletişim ağı kurma, kurallara uyulan, disiplinli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlama olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin anlattıklarından yola çıkılarak eğitim ve öğretimde yer alan akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına ilişkin şekil 12 sunulmuştur.

**Eğitim ve Öğretimdeki  
Akademik ve Sosyal Başarıyı  
Artırma Yolları**

- Öğretmeni aktif ve etkin kullanma
- Öğrenci iyi tanıma ve analiz etme
- Fiziki donanımı yeterli hale getirme
- Veli ile güçlü iletişim ağı kurma
- Kurallara uyulan, disiplinli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlama

**Şekil 12: Akademik ve Sosyal Başarıyı Artırma Yolları**

Şekil 12’de sunulan eğitim ve öğretimde yer alan akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına ilişkin kavram haritasında yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi eğitim ve öğretimde yer alan akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Akademik başarının artması konusunda okul yöneticisinin görevleri bellidir. Öğretmeni aktif ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Okulun başarısını artırmak için fiziki donanımı yeterli hale getirmelidir. Öğrenciyi ve öğretmeni motive etmelidir. Bunun dışında veli ile iletişimini güçlü tutmalıdır. Okuldaki disiplini ve huzuru sağlamak ortamdaki motivasyonu artırmalıdır.”*

Okul yöneticisi okulun akademik ve sosyal alanda başarısını artırma noktasında hem fiziki unsurların hem de insani kaynakların önemine vurgu yapmış ve her ikisinin de birlikte kullanılmasının okulun hedefleri ve başarısı açısından önemine değinmiştir.

#### 4.5.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Proje Üretme Ve Başarıyı Artırma Yollarına İlişkin Görüşleri

Bu başlık altında okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yollarına ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bakış açısına yer verilmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin okulu geliştirmeye yönelik projelerini değerlendirirken aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Düşünceleri ve projeleri çok farklı olan bir yöneticimiz var. Aklına gelen projeyi imkân ve şartları oluşturup vakit kaybetmeden uygulamaya koyuyor.”* (1Ö2-Kadın).

*“Okul yöneticimizin kısa sürede yaptırmış olduğu koridor kütüphane çok büyük olmasa da öğrencilerimizin ihtiyacını fazlasıyla karşılıyor. Yine bahçeye yaptırdığı sahadan öğrencilerimiz fazlasıyla faydalandılar ve mutlu oldular. Yaptırmış olduğu dil laboratuvarı aktif kullanılmasa da 3D salonu olarak ya da bilgisayar laboratuvarı olarak derslerimizi yaptığımız bir alan olarak kullanılmaktadır.”* (2Ö2-Kadın).

*“Okul yöneticimiz bizlerin de sürekli yeni projeler oluşturup kendisiyle paylaşmamız gerektiğini vurguluyor. Okulumuzla ilgili oluşturulan ve yapılan her projede desteğimizi esirgemiyoruz ve hızlı bir şekilde hayata geçiriyoruz.”* (3Ö1-Erkek).

*“Spor sahası, kütüphane, bilgisayar atölyesi ve yabancı dil laboratuvarı olarak saydığım bütün bu bölümler müdür bey okulumuza geldiğinde yapıldı. Birden fazla işle aynı anda mücadele edip çözebilen bir insandır. Okulumuz adına kaynak ve destek bulma konusunda da müdür bey sayesinde hiç sıkıntı yaşamadık. Okula ve bizlere karşı her konuda elinden geleni yapıyor. Bir gün okuldaki bir projenin yapımı sırasında; sınıfların tavanlarını yaptırırken ben çok karşı çıktım. Bize iş çıkardınız gereksiz yere diye söylendim. Kendisi de 'Şimdi seni anlıyorum, ama bitince de sen beni anlayacaksın. Bittiği zaman bu tavanlar çocukların sesini emecek ses dışarıya çıkmayacak' dedi. Gerçekten de öyle oldu. Çocukların sesi yüzünden önceden burada oturamazdım ama şimdi sesleri bana hiç gelmiyor. Hiç ses olmamış gibi tavanlar gürültüyü emdi. Daha önce denenmiş olduğu için bize de uygulandı. Müdür beyi bu konuda tebrik ediyorum ve daha güzel projeleri hayata geçirmesini bekliyorum.”* (3Ö2-Kadın).

*“Düşünceleri ve projelerinin çok güzel olduğunu düşünüyorum. Bazen projeleri hayata geçirirken bürokrasiyi ve olması gerekenleri göz ardı edebiliyor. Mesela kütüphanenin yapıldığı yeri ben uygun bulmuyorum. Yangın merdiveninin çıkışının olduğu yere yapılması bence doğru değildi. Fakat müdür bey uygun gördü ve projeyi hayata geçirdi.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenlerin okul yöneticisine yaptığı çalışmalardan dolayı güven duyduğu ve daha fazla projenin hayata geçirilmesi için beklentiye girdiği belirtilmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin üretme konusunda çok aktif ve istekli olduğunu belirttikleri, geliştirdiği ve geliştireceği projelerin öğretmenler tarafından takdir topladığı görülmektedir. Ayrıca okul yöneticisini uygulamak istediği ve uygulamaya geçireceği projeler açısından özellikle bürokrasi ve bürokrasinin getirdiği kurallara uymama yönünden eleştirdikleri görülmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin akademik ve sosyal alandaki başarıyı artırmak için yaptıkları hakkındaki görüşlerini belirtirken aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okulun akademik başarısını artırmak için rehber öğretmenler çıkan yayınları inceler, kaliteli ve müfredata uygun olanları seçer. Seçtikleri deneme sınavlarını düzenli bir şekilde öğrencilere uygular. Aynı zamanda öğrencilerin eksiklerini görmeleri ve tamamlamaları için saat üçten sonra kurslar düzenlenmektedir. Yüzme kurslarından başlayarak her türlü spor faaliyetlerine katılıyorlar. Velileri ve öğrencileri bu konularda sürekli yönlendiriyoruz. Velilerimizi doğru yönlendirmekte akademik ve sosyal başarıyı artırıyor.” (3Ö2-Kadın).*

*“Genellikle öğretmenlerden fikir sunmalarını ve proje üretmelerini ister. Öğretmenler proje üretmediklerinde hemen kendisi üretir. Aslında bu durumda yapması gereken onlar yerine proje üretmek değil de, öğretmeni proje üretmeye teşvik etmektir. Hatta gerekirse proje üretmeleri konusunda öğretmenleri zorlamalı ve düşünmeye, üretmeye yöneltmesi gerektiğine inanıyorum. Yoksa uyguladığı bu davranış öğretmenlerde alışkanlık haline gelecektir ve üreten öğretmen kalmayacaktır.” (4Ö1-Erkek).*

*“Genellikle her toplantımızda biz öğretmenlerden fikir sunmamızı ve proje üretmemizi ister. Kendi belirlediği gündem maddelerini bizimle tartışır. Sürekli fikir alışverişinde bulunuruz. Uygulamaya geçireceği bir proje olduğunda detayları ve planları ile herkese aktarır.” (4Ö2-Kadın).*

Öğretmenlerin akademik ve sosyal alanda okul olarak okul yöneticisinin de öncülüğünde çeşitli çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin bir karar alırken birlikte hareket etmeye dikkat ettiğini ve fikir alışverişine önem verdiğini belirttiği görülmektedir. Ayrıca okul yöneticisinin projeler konusunda öğretmenlere karşı daha yaptırımlı olması gerektiğini eleştirdiği ve tavsiyelerde bulunduğu görülmektedir.

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

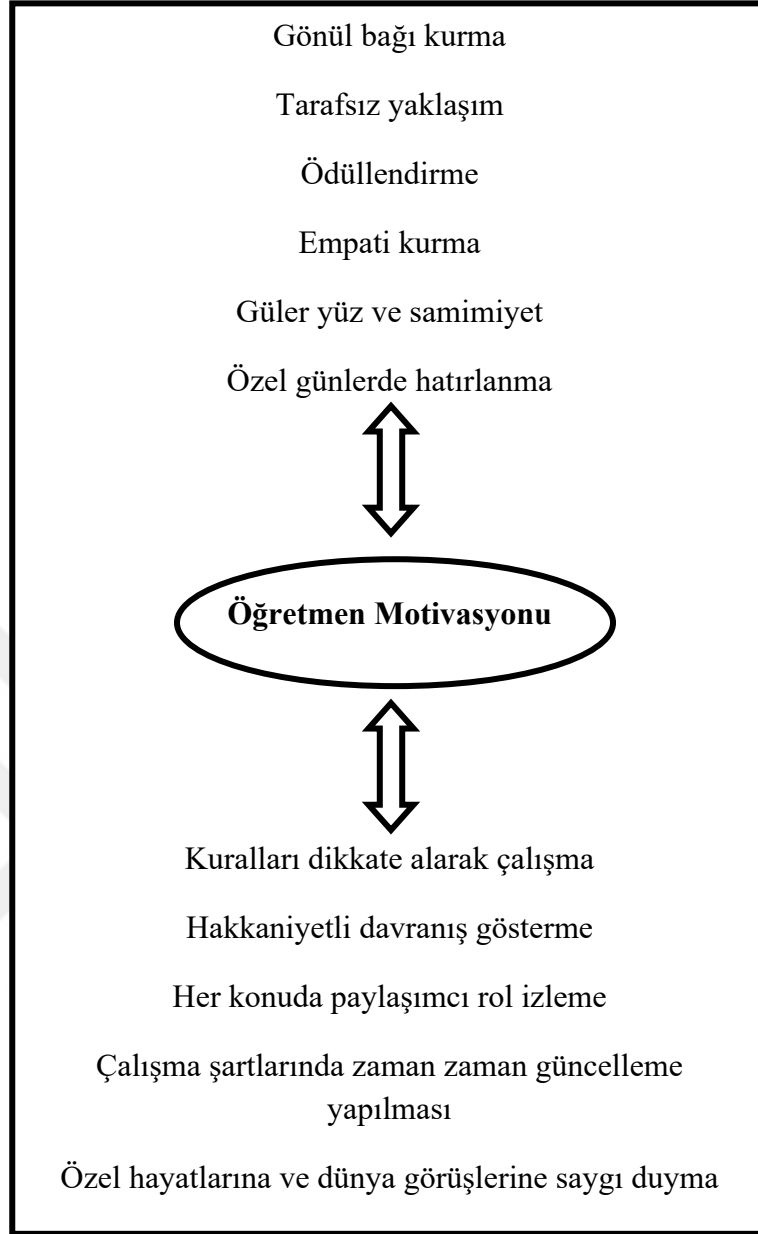
Bu başlık altında araştırmanın altıncı alt problemi olan “ Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şekline ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulardan oluşmaktadır.

##### **4.6.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Öğretmen Motivasyonunu Sağlama Yollarına İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, öğretmen motivasyonunu sağlama yollarına ilişkin bir şekil yer almaktadır. Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu artırma yollarına ilişkin yapılan analiz sonucunda verilerin; gönül bağı kurma, tarafsız yaklaşım, ödüllendirme, empati kurma, güler yüz ve samimiyet, özel günlerde hatırlanma kuralları dikkate alarak çalışma, hakkaniyetli davranış gösterme, her konuda paylaşımcı rol izleme, çalışma şartlarında zaman zaman güncelleme yapılması, özel hayatlarına ve dünya görüşlerine saygı duyma olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin anlattıklarından yola çıkılarak öğretmen motivasyonunu artırma yollarına ilişkin şekil 13 sunulmuştur. ŞEKİLDE KAYMA VAR





**Şekil 13:** Öğretmen Motivasyonunu Artırma Yolları

Şekil 13'te sunulan ve öğretmen motivasyonunu artırma yollarına ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi öğretmen motivasyonunu artırma yollarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğretmenin motivasyonunu artırmak için okulda yapılacak şeyler; gönül bağı kurma, hakkaniyetli davranma, tarafsız yaklaşıma, ödüllendirme, sözlü ödül, yazılı ödül veya bir plaket takdimi şeklinde sayılabilir. Özel günlerin hatırlanması da çok*

önemlidir. Doğum günü, öğretmenler günü, anneler günü, babalar günü, velilerimizin özel günleri gibi... Bunların hatırlanması bizim için motivasyonu artırıcı etkenlerdir. Güler yüzlü, samimi olmakta çok önemlidir.

*Motivasyonu sağlamak için okul içinde veya dışında sosyal etkinliklerimiz ve yemek programlarımız oluyor. Bildiğimiz doğruları, yenilikleri arkadaşlarımızla paylaşıyoruz, her zaman konuşuyoruz, tartışırız Bir sorunla karşılaştığımızda kırıcı olmak çözüm üretmek yerine sorunun daha da büyümesine yol açıyor. Kimseyi üzme gerek olmadığını düşünüyorum. Öğretmenlerin de özel hayatlarına saygı duyulmalıdır. Dolayısıyla öğretmenlerimi görüşlerine göre yargılamam. Kendimi okul yöneticisi olarak değil, branş öğretmeni olarak görürüm. Kendimi tanıtırken önce öğretmen kimliğimi belirtirim, sonra okul müdürü kimliğimi söylerim. Ben kendim için ne istiyorsam karşımdakinin de ne istediğini önemserim. Bana kimsenin çalışırken müdahale etmesini istemiyorum, hesap sormasını istemiyorum. Ben işimi yapıyorum yaparken de çok iyi yapayım istiyorum. Kurumsal motivasyonun düşmesi eğitimin de verimini düşürür, insanları mutsuz eder. Ayrıca insanları zorla motive edemezsiniz, insanın içinde olmalı, kişi kendi motivasyonunu kendi sağlamalıdır.”*

Okul yöneticisi kurumsal motivasyonun düşmesinin eğitimin verimini ve etkililiğini düşüreceğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak öğretmenlerin motivasyonunun sağlanması çalışma isteklerini artıracığından, okulda bulunan öğretmenlere çeşitli jestlerde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmene yönelik gösterilen yaklaşım ve kurulan etkili iletişim çalışma ortamını ve şartlarını olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticisinin öğretmenin kendini değerli hissetmesi ile etkili çalışmasının doğru orantılı olduğunu öngördüğü ve buna göre davrandığı söylenebilir.

#### **4.6.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Öğretmen Motivasyonunu Sağlama Şekline İlişkin Görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şekline ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bakış açısına yer verilmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin okulu geliştirmeye yönelik projelerini değerlendirirken aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Müdürümüze bu konuda ne kadar teşekkür etsek azdır. Çok ince ruhlu, çok nazik ve çok düşüncelidir. Neredeyse hepimizin hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyleri bilir ve ona göre davranır.” (1Ö3-Kadın).

“Sürekli arkamızda olduğunu her seferinde dile getirir. Sürekli teşekkür eder ve bu teşekkür bizi işimize karşı daha da şevklendirir.” (2Ö3-Kadın).

“Müdür bey sık sık toplantı yapar. Benden talebiniz var mı, benim yapabileceğim bir şey var mı şeklinde sorarak toplantıya giriş yapar. Okuldan beklentilerinin ne olduğu sorar, öğretmenlerin okulda ve kendisinde gördüğü eksikliklerin ne olduğunu soruyor, sürekli beni eleştirir diyor. Sık sık fikir alışverişinde bulunuyor ve onları önemseydiği için isteklerini yerine getiriyor. Özel günlerde öğretmenleri her zaman hatırlıyor ve çeşitli organizasyonlar düzenliyor.” (3Ö2-Kadın).

“Özel günlerimizi hiç unutmaz. Yemek organizasyonu ve hediyeleşme organizasyonu yapar. Moral ve enerji toplama buluşmaları ve etkinlikleri düzenler. Bu konuda da çok aktif bir insandır. Her olayda sıkılmadan düşüncelerimizi dinler ve ne olursa olsun hoşgörü ile yaklaşır.” (3Ö3-Kadın).

“O konuda çok yeteneklidir. Herkesi tek tek dinler, konuşma hakkı tanır, fikirlerine önem verir. Dinlediklerini not alır ve uygular. Yaptığı her etkinlikte hoşgörülüdür.” (4Ö1-Erkek).

Öğretmenlerin motivasyonu sağlama şekilleri ile ilgili okul yöneticisi ile benzer yorumlar yaptığı söylenebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin okul yöneticisini bu tür davranışlarından dolayı onayladığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticisi tarafından motivasyonları artırıldığında daha verimli çalıştıkları ve okul yöneticisine karşı olumlu ifadelerde buldukları görülmektedir.

#### **4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu başlık altında araştırmanın yedinci alt problemi olan “ Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşimi ile ilgili görüşleri nelerdir? Öğretmenlerin, okul yöneticisi-öğrenci-öğretmen-veli arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ait bulgulardan oluşmaktadır.

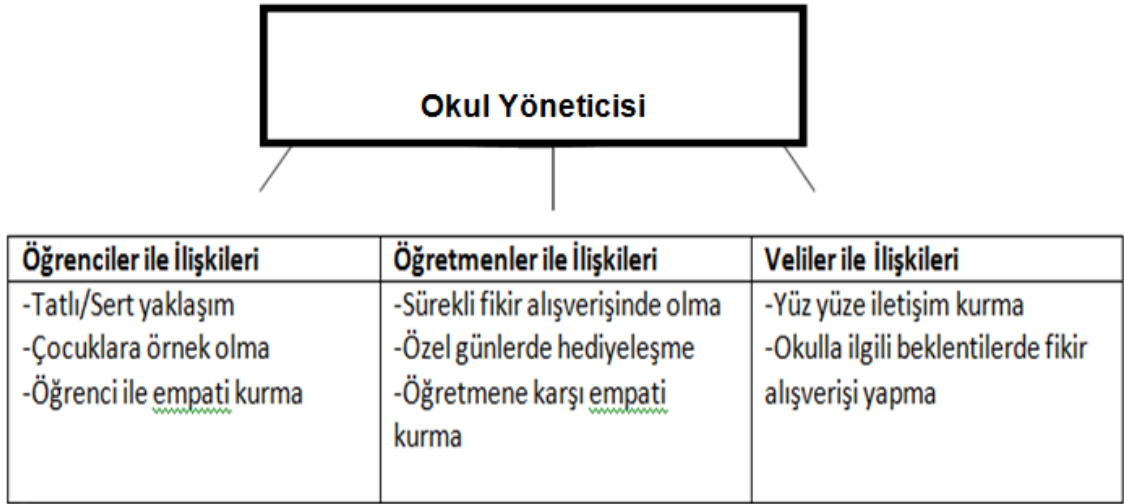
#### 4.7.1. Okul Yöneticisinin Okul Yönetiminde Öğrenci-Öğretmen-Veli Etkileşimine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-velilerle ilişkilerinin kavramsallaştırılmasının yanı sıra öğrencilerden, öğretmenlerden, velilerden talep ve beklentilerine ilişkin şekiller yer almaktadır.

##### 4.7.1.1. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-velilerle ilişkileri ile ilgili görüşleri

Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerine ilişkin yapılan analiz sonucunda verilerin öğrenci ile ilişkileri, öğretmen ile ilişkileri, veli ile ilişkileri şeklinde 3 tema olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerine ilişkin şekil 14 sunulmuştur.



Şekil 14: Okul Yöneticisinin Öğrenci-Öğretmen-Veli ile İlişkiler

Şekil 14’te sunulan ve okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerine ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi öğrenci-öğretmen-veli ilişkilerine hakkında aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

#### **4.7.1.1.1. Okul yöneticisinin öğrenciler ile ilişkisi**

*“Öğrencilere yukarıdan bakmam. Onlarla boy olarak aynı hizada kalarak konuşmaya dikkat ederim. Öğrenciye karşı yaklaşımım tatlı serttir. Hem korkutmayan hem de müdür denilince akılda canlanan modele uymam gerekiyor. Çocuklara her zaman örnek olmaya çalışırım. Öğrencilerle iletişimimin iyi olduğunu düşünüyorum. Karşımdaki öğrencinin yaklaşımı nasılda ben de o yaklaşımı edinmeye çalışırım.”*

#### **4.7.1.1.2. Okul yöneticisinin öğretmenler ile ilişkisi**

*“Öğretmenlerimle de sürekli fikir alışverişi içindeyim. Öğretmenlerime karşı çok empati çok yaparım. Halk eğitimde çalıştığım zamanlarda, öğretmenlerin ileticisi bendim. Orada beraber çalıştığım insanlar arayınca benim müdürle aralarındaki denge olduğumu ve özlediklerini söylüyorlar. Yani burada anlatmak istediğim mutlu edeceksiniz ki mutlu olabilirsiniz. Okulun bir ruh kısmı bir de ruhsuz kısmı var. Ruhsuz kısımda sorunlar hızlı çözülebilir. Ama ruh kısmında problemleri hızlı çözemeyebilirsiniz. Temelde problemi çözen insan değil, o probleme karşı alternatif düşünen insan olmalısınız. İşte bu noktada duruşunuz bilginiz ve karşıdakine verdiğiniz değer ortaya çıkmış olur.”*

#### **4.7.1.1.3. Okul yöneticisinin veliler ile ilişkisi**

*“Yapı olarak devam eden olumsuzluk istemem. Mesela bir keresinde bir velimle kırgınlığım oldu. Okula gelip gitmeyi bıraktı. Bu sefer ben velimin çalıştığı yere gittim ve yerinde bulamadım. Telefon etsem istediğim mesajı karşı tarafa iletemeyebilirim diye düşündüm. Geçenlerde yanımdan beni görmezden gelerek geçti. Ben de kendisine seslendim ve konuşmak istediğimi söyledim. Ayaküstü sohbet ettik ve kırgınlığımız kendiliğinden ortadan kalktı. Mesela cumartesi öğretmenler gününde öğretmen olan bütün velilerimi telefonla arayıp gününü kutladım. Bazı velilerimizi hemşireler gününde bazılarını da tıp bayramında arayıp kutluyorum. Hemen her akşam her sınıftan örnekleme ile 5 6 veli seçip telefon ederim. Okulumuzla ilgili beklenti ve paylaşımlarını sorarım. Aynı zamanda okulun 14.50 ve 16.35 olmak üzere iki çıkış saati var. Genelde müsait olduğum zamanlar aşağı iner ve velilerimle sohbet ederim. Belki bir bardak çay, aramızdaki bağı güçlendirecek. Bu konuda ilk geldiğim güne göre ilerleme kaydettiğimi düşünüyorum. Zamanla yönetimimize karşı bir inanç oluşmaya başladığını görüyorum.”*

Okul yöneticisi öğrencilerine yerine göre çocuk, yerine göre yetişkin, yerine göre müdür olarak davranmaktadır. Öğrencileriyle bu sayede sağlıklı bir iletişimi

olduğu ve bir uyum yakaladığı görülmektedir. Ayrıca kaliteli eğitimin temelinin öğretmenden geçtiğini düşünmektedir. Bu nedenle okulundaki öğretmenleriyle iletişimine zen göstermekte, öğretmenlerine değer verdiğini göstermek için özel günlerde hediyeleştiği gözlemlenmektedir. ğretmenleriyle empati kurmaya zen gösterdiği verdiği söylenbilir. Okul yöneticisinin velilerle özellikle yüz yüze iletişim kurmaya çalıştığı, okulda sürekli misafir ettiği ve sohbet ettiği görülmektedir. Okul yöneticisinin velilerle olan iletişimine bakıldığında halkın içine karışmayı sevdiği ve tam bir halk adamı olduğu söylenbilir.

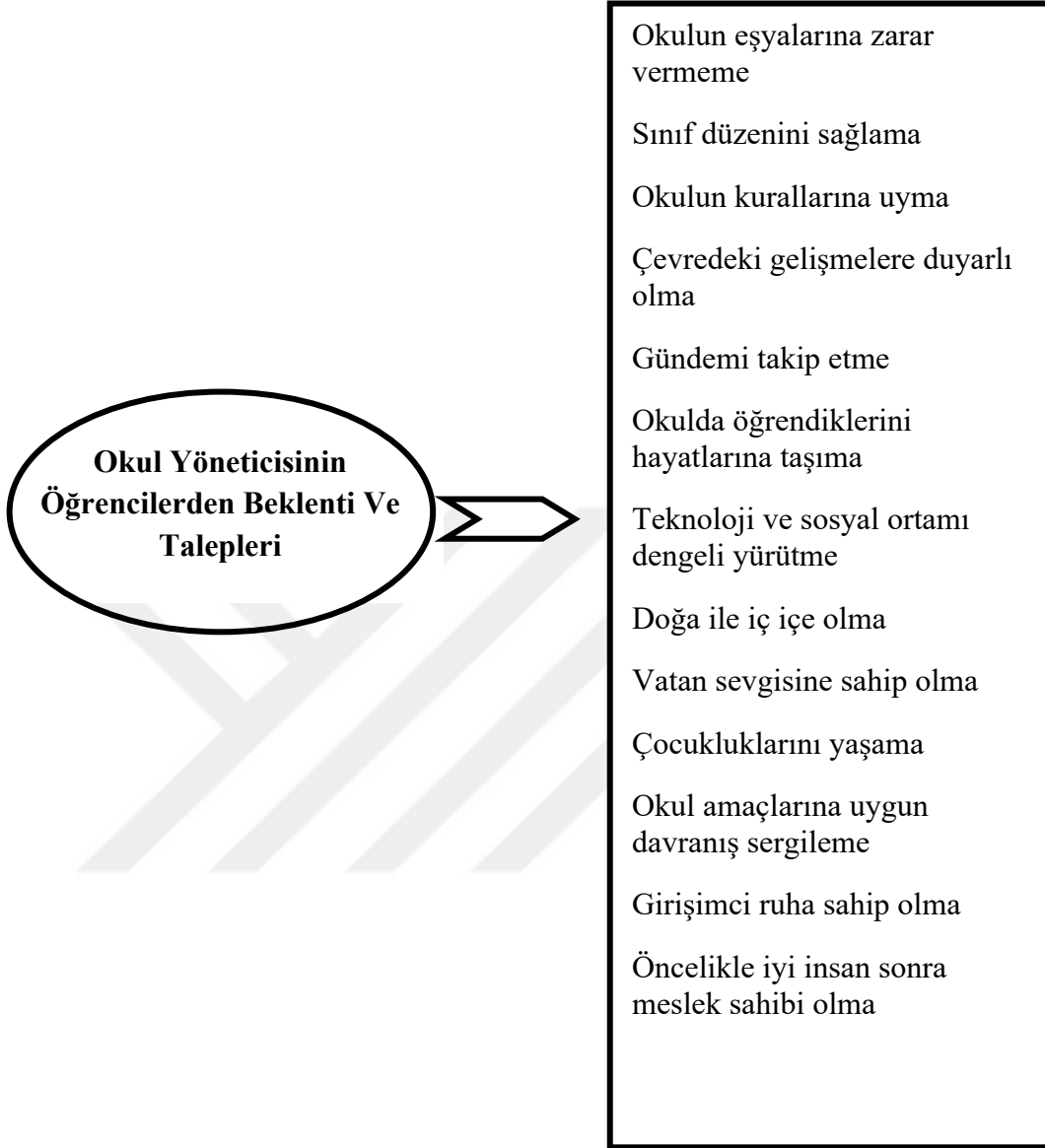
#### **4.7.1.2. Okul yöneticisinin ğrenci-ğretmen-velilerden beklenti ve talepleri ile ilgili görüşleri**

Bu başlık altında okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin okulun gelişimi adına beklenti ve taleplerine ilişkin Şekiller yer almaktadır.

##### **4.7.1.2.1. Okul yöneticisinin öğrencilerden beklenti ve talepleri ilişkin görüşler**

Okul yöneticisinin okulun gelişimi adına beklenti ve taleplerine ilişkin yapılan analiz sonucunda öğrencilerden; okulun eşyalarına zarar vermeme, sınıf düzenini sağlama, okulun kurallarına uyma çevredeki gelişmelere duyarlı olma, gündemi takip etme, okulda öğrendiklerini hayatlarına taşıma, teknoloji ve sosyal ortamı dengeli yürütme, doğa ile i içe olma, vatan sevgisine sahip olma, çocukluklarını yaşama, okul amaçlarına uygun davranış sergileme, girişimci ruha sahip olma, öncelikle iyi insan sonra meslek sahibi olma gibi beklenti ve taleplerde bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak öğrencilerden beklenti ve taleplerine ilişkin Şekil 15 sunulmuştur.



**Şekil 15:** Okul Yöneticisinin Öğrencilerden Beklenti ve Talepleri

Şekil 15’te sunulan ve okul yöneticisinin öğrencilerden beklenti ve taleplerine ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi öğrencilerden beklenti ve taleplerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Öğrencilerimizin okulun amaçlarına uygun bir şekilde okulun kurallarına uymalarını isterim. Çevredeki gelişmelere karşı duyarlı olmalarını temenni ederim. Gündemi takip etmelerini isterim. Okulda öğrendiklerini hayatlarına yansıtmalarını*

*beklerim. Teknoloji ve sosyal ortamı dengeli bir şekilde yönetmelerini isterim. Doğayla canlılarla toprakla iç içe olmalarını isterim.*

*Her çocuğun içinde sevgi vardır ama her sevgiden önce vatan sevgisi olmalıdır. İlkokul 2. Sınıfa giden bir öğrenciye takım elbise giydirmenin, ilkokuldaki bir kız öğrenciye topuklu ayakkabı giydirip makyaj yapmanın doğru olmadığını düşünüyorum. Çocuk çocukluğunu yaşamalıdır. Aynı zamanda tüm öğrencilerimizin girişimci ruhları olsun isterim. Önce iyi insan, sonra iyi doktor, önce iyi insan, sonra iyi öğretmen, önce iyi insan, sonra iyi vali olmalarını temenni ederim. Herkes önce iyi insan olmayı başarabilirse ortak değerlerimiz artar. İnsanlar yaptıkları işlerde daha başarılı ve mutlu olurlar. ‘*

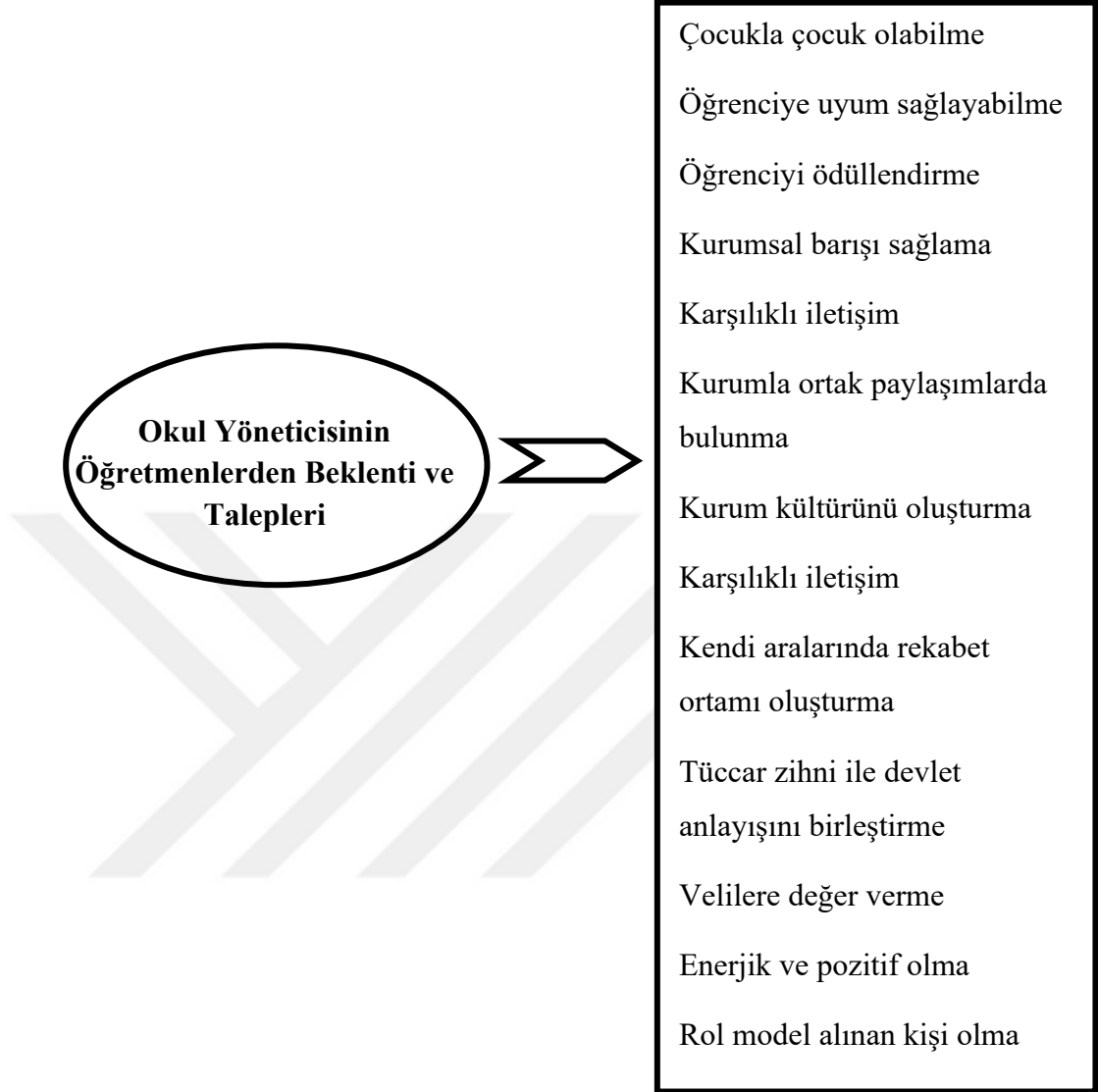
Okul yöneticisinin öğrencilerin başarılı olması ve kendini yetiştirmesi adına beklenti ve talepleri incelendiğinde öncelikle insan olmayı başarmaları üzerinde durmuştur. İnsani değerlerin artması ile orak paydaların artacağını ve bu artış ile herkesin aynı dili konuşabileceğini vurgulamıştır.

#### **4.7.1.2.2. Okul yöneticisinin öğretmenlerden beklenti ve talepleri ilişkin görüşler**

Okul yöneticisinin okulun gelişimi adına beklenti ve taleplerine ilişkin yapılan analiz sonucunda öğretmenlerden; çocukla çocuk olabilme, öğrenciye uyum sağlayabilme, öğrenciyi ödüllendirme, kurumsal barışı sağlama, karşılıklı iletişim, kurumla ortak paylaşımlarda bulunma, kurum kültürünü oluşturma, karşılıklı iletişim, kendi aralarında rekabet ortamı oluşturma, tüccar zihni ile devlet anlayışını birleştirme, velilere değer verme, enerjik ve pozitif olma, rol model alınan kişi olma gibi beklenti ve taleplerde bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak öğretmenlerden beklenti ve taleplerine ilişkin şekil 16 sunulmuştur.





**Şekil 16:** Okul Yöneticisinin Öğretmenlerden Beklenti Ve Talepleri

Şekil 16’da sunulan ve okul yöneticisinin öğretmenlerden beklenti ve taleplerine ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi öğretmenlerden beklenti ve taleplerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Kurumsal barışı korumanın önemi çok büyüktür. Öğretmenlerin müdürün odasına çekinerek, korkarak girmemeleri gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlerimin her konuda açık ve net olmalarını isterim. Aracı olmadan bana gelmelerini ve*

sıkıntılarını anlatmalarını isterim. Öğretmenlerimizle kurduğumuz ilişkinin okul dışında sosyal hayatımızda da devam etmesini isterim. Öğretmenlerim de kendi aralarında bir mekânda zaman geçirsinler, hafta sonları bir araya gelsinler, pastalar, börekler yensin, kahveler içilsin, kaliteli zaman geçirilsin, dostluklar pekişsin isterim. Dayanışma, yardımlaşma, paylaşım gibi konularda da kurum kültürünün olmasını ve bozulmamasını isterim. Ayrıca öğretmenlerimle farklı etkinliklere de imza atmak isterim. Mesela kendi aramızda belirli miktarda para toplayıp ayda 2 öğrenciye burs verebiliriz. Öğretmenlerimin kendi aralarında rekabetçi olmalarını isterim. En iyi ben olacağım mantığında olmalarını isterim. Tüccar zihniyetinde ve devlet anlayışında üretkenlik vardır. Ama sabit üretim vardır. Devlet anlayışında da milli bir kültür ve güven vardır. Tüccar zihniyetiyle, devlet anlayışını birleştirmelerini isterim.

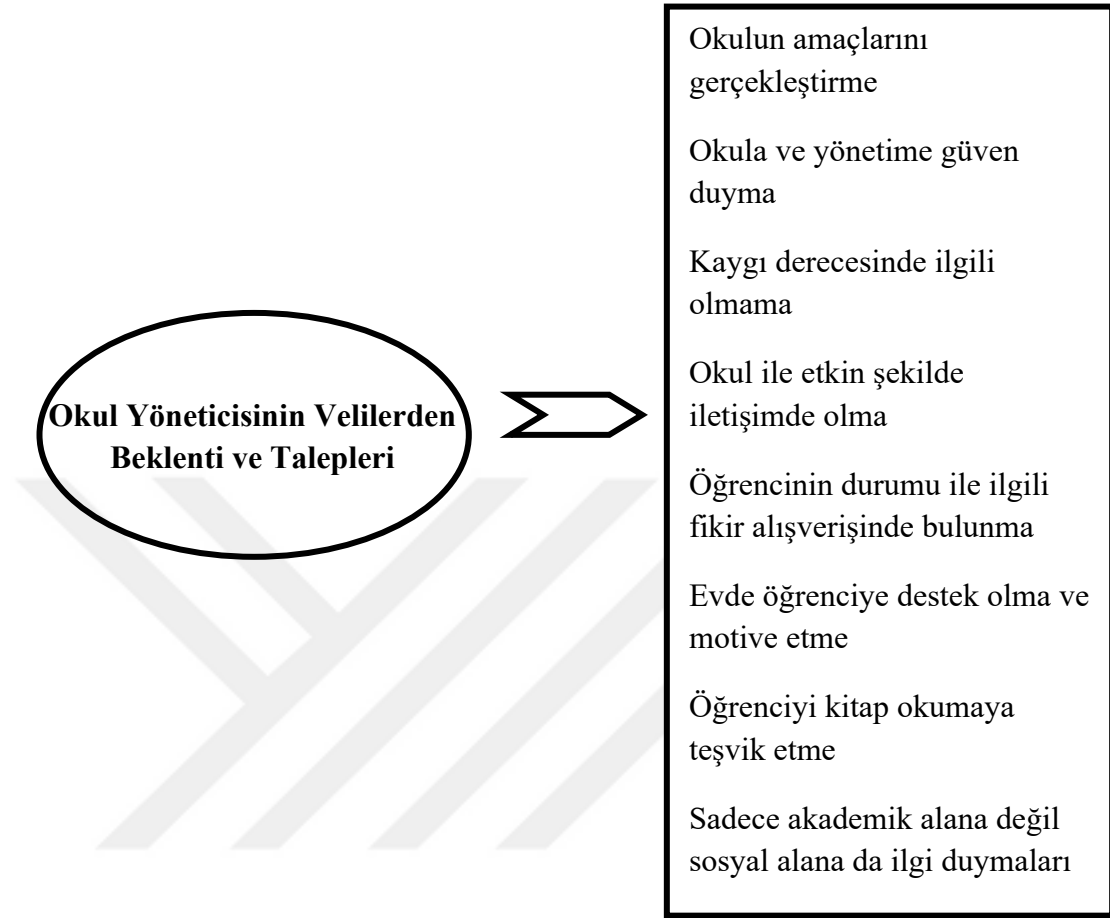
Öğretmenlerimin velilere kıymet vermelerini isterim. Refah seviyesi yüksek, kaliteli, yardımsever birçok veliye sahibiz. Öğretmen arkadaşlarımın velilerle ve çevreyle güçlü bir diyalog içinde olmalarını isterim. Çevreye tutumlarıyla ve davranışlarıyla yön vermelerini isterim. Toplumla iletişimlerinin çok yönlü ve güçlü olmasını isterim. Daima pozitif, dinç ve dinamik öğretmenlerim olsun isterim. Devletçi olmalarını isterim. Hepimiz bu devletin memuruyuz. Bu yüzden kanunlara ve düzene uymalıyız. Öğretmenlerimden genel olarak beklentilerimi bu şekilde özetleyebilirim.”

Okul yöneticisinin kurumsal başarısının, huzurun, motivasyonun, çalışma azminin ve üretkenliğin sağlanmasında büyük bir görevin öğretmenlere düştüğünü öngörmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin özellikle daima pozitif, dinamik ve iletişim yönünün kuvvetli olmasının önemi üzerinde durmaktadır. Ayrıca her şeyden önce devletçi olmalarını ve kanunlarla oluşturulan düzene uymaları gerektiğini vurgulamaktadır.

#### **4.7.1.2.3. Okul yöneticisinin velilerden beklenti ve talepleri ilişkin görüşler**

Okul yöneticisinin okulun gelişimi adına beklenti ve taleplerine ilişkin yapılan içerik analizi sonucunda velilerden; okulun amaçlarını gerçekleştirme, okula ve yönetime güven duyma, kaygı derecesinde ilgili olmama, okul ile etkin şekilde iletişimde olma, öğrencinin durumu ile ilgili fikir alışverişinde bulunma, evde öğrenciye destek olma ve motive etme, öğrenciyi kitap okumaya teşvik etme, sadece akademik alana değil sosyal alana da ilgi duymaları gibi beklenti ve taleplerde bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Aşağıda okul yöneticisinin ifadeleri dikkate alınarak velilerden beklenti ve taleplerine ilişkin şekil 17 sunulmuştur.



**Şekil 17:**Okul Yöneticisinin Velilerden Beklenti ve Talepleri

Şekil 17’de sunulan ve okul yöneticisinin velilerden beklenti ve taleplerine ilişkin şekilde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin betimlemeleri dikkate alınmıştır.

Buna bağlı olarak okul yöneticisi velilerden beklenti ve taleplerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“ Velilerden okula ve idareye güvenmelerini istiyorum. Velilerimizin çoğunda kaygı derecesinde sıkıntı var. Okulla etkin bir şekilde iletişimde olmalarını isterim. Çocukların sınav odaklı düşünmemelerini, böyle yetişmemelerini isterim. Okulu sadece akademik bir başarı ile sınırlandırmamalarını isterim. Öncelikleri çocuklarını merhametli, yardımsever ve dürüst bir insana dönüştürmek olsun isterim. Şimdiye kadar*

*hiçbir veli benim çocuğumun arkadaşı ile ilişkisi nasıl, çubuk kraker yerken arkadaşı ile paylaşıyor mu, saygılı mı, çevresini temiz tutuyor mu, okuluna ve öğretmenlerine karşı nasıl davranıyor şeklinde hiç soru sormadı. Gelen velilerimiz sürekli matematik dersinde başarılı mı, Türkçe dersinde başarılı mı, İngilizcesi nasıl şeklinde hep akademik başarısı üzerine konuşuyor. Velilerimizin dini ve milli değerlerimizin çok önemli olduğunu unutmamalarını rica ediyorum. Ayrıca veliler okulun amaçlarına uygun davranmalıdır. Benim öğretmenim burada 1. Sınıf öğrencisinin nisan ayında okuma yazmaya geçmesini planladıysa veli de bu plana uymalıdır. Çocuğunun aldığı notları değerlendirirken çok yönlü gelişim içinde olduğunu dikkate almalıdır. Günümüzde Fen bilgisinin 100 Matematiğin 100 Türkçenin 100 kırmızı ışıktaki geçmeme bilgisinin 100 fakat bu bilgiyi uygulamanın 0 olduğunu görmekteyiz. Velilerimizin milli ve manevi değerlerimizi her zaman ön planda tutmasını isterim. Gerek veli gerek öğretmen gerek öğrenci için bu okulda hepimizin kocaman bir aile olduğunu fark etmeliyiz. Herkes üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirirse hayatın düzeninin bozulmayacağını, herkesin huzurlu ve mutlu olacağını düşünüyorum.”*

Okul yöneticisi öğrencilerin ve okulun başarısı ile huzuru için velilerin; başarıyı sadece ders boyutunda değil hayata karşı kendini gerçekleştirebilme boyutunda da dikkate almaları gerektiğini öngörmektedir. Ayrıca okul yöneticisi velilerin dini ve milli değerler konusuna gereken önemi vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

#### **4.7.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticisi-Öğrenci-Öğretmen-Veli Arasındaki Etkileşime İlişkin Görüşleri**

Öğretmenlerden bazıları okul yöneticisinin öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle olan ilişkilerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

*“Okul yöneticimiz her zaman öğrencilerin problemlerini dinler, onların seviyesine iner ve kendisini onların yerine koyarak yaklaşımda bulunur.” (1Ö4-Kadın).*

*“Okul yöneticisi öğrencilere sakin ve hoşgörülü yaklaşır. Bir kere bile kızarak, bağırarak sorun çözdüğünü görmedik.” (2Ö4-Kadın).*

*“Yöneticimizin uzmanlık alanı iletişimdir. İletişim kurma konusunda çok başarılıdır. Bir sıkıntı yaşadığımızda bizi mağdur etmemek için elinden geleni yapar. Bir takım olduğumuzu her zaman hissettirir.” (2Ö5-Kadın).*

“Öğrencilerle çok güzel iletişimi vardır. Ben çözemediğim durumlarda, öğrenciye kızsın diye müdür beye yönlendiriyorum. Bir bakıyorum olayı sakince çözmüş oluyor. Müdür beyin bu konuda farklı yöntemleri var ve bana da çok şey öğrettiğini düşünüyorum. Ulaşmak istediği amaç iyi ve yaptığı işte niyeti iyi olduğu için öğrencilerle ilişkisi çok güzeldir. Velilerle de fazla iyi ve samimi bir muhabbeti vardır. Bir sorun olduğunda velileri dinleyerek çözümler üretiyor, yanlışları varsa söylüyor. Müdür beyi sadece teknik yönden eksik buluyorum.” (3Ö2-Kadın).

“Okulumuzda öğrenciler hem yöneticiye korkmadan yaklaşır, hem de yeri geldiğinde çekinir. Yöneticimiz yeri geldiğinde öğrencilerle bahçede oyun oynar.” (3Ö4-Kadın).

“Yöneticimiz konusunda çok şanslıyız. Teneffüslerde sık sık öğretmenler odasına gelip bizimle sohbet eder.” (3Ö5-Kadın).

“Kesinlikle okul yöneticimiz on numara ilişki kuruyor. Öğrencilere sevecen davranır. Onların sorunlarını dinler, çözümler üretir. Her öğrenci müdürün odasının kapısını rahatlıkla çalar ve sorunlarını direk müdüre iletirler. Hiçbir öğrencimiz çekinmez, korkmaz, öğrencilerle arasına soğuk duvarlar örmez. Öğrencilerle iç içe yaşar. Velilerle de iletişimi çok kuvvetlidir. Velilerimiz tarafından da çok sevilip sayılır. Öğretmen arkadaşlarımıza da sevgi ve saygı çerçevesinde bir çalışma ortamı sunar.” (4Ö1-Erkek).

“Yöneticimizin çocuklara yaklaşımını her zaman takdir ediyoruz. Öğrencilerle iç içe yaşar.” (4Ö3-Kadın).

“Yöneticimizin velilerimizle iletişimi çok kuvvetlidir. Sorunları olduğunda onları da dinler, ikramlarda bulunup hoş sohbet eder. Velilerimiz tarafından da çok sevilip sayılır.” (4Ö4-Kadın).

“Yöneticimiz biz öğretmenlere sevgi ve saygı ortamı sunar. Her konuda fikrimizi almaktan çekinmez.” (4Ö5-Kadın).

Öğretmenlerin görüşleri ile okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşiminde kendini anlatırken kullandığı ifadelerin genellikle olumlu olması görüşler arasında tutarlılık olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okulun gelişimi adına okul yöneticisinden talep ve beklentilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Müdürümüzün kendisi aynı zamanda ticaretle uğraştığı için fazlasıyla yoğun olabiliyor. Fakat her işi aynı anda yürütebildiğini düşünüyoruz. Sadece bazı zamanlar sorunlarımız olduğu anda kendisine ulaşamıyoruz. Dolayısı ile yaşadığımız sorun çözülmeden üstünden zaman geçiyor ve o zaman sonrası bulunan çözümler problem için cevap oluşturmuyor. Sadece bu konuda kendisini eleştirebiliriz.” (1Ö6-Kadın).*

*“Müdürümüzün okulumuzu fazlasıyla sahiplenmesinden çok memnunuz. Daha iyi yerlere gelmemiz için bizi sürekli teşvik ettiği ve desteklediği için kendisine çok teşekkür ederiz.” (2Ö6-Kadın).*

*“Müdür Bey çok yoğun çalışıyor, geniş bir programı olduğu için ona ulaşamıyoruz. En sevmediğim huyu ise telefonlara nadiren bakıyor. Öğretmenlerimiz de bu konuda müdür beyden şikâyetçidir. Aynı anda her işe yetişemeyeceğini belirtmek istiyorum. Ayrıca okulumuza bir tane teknik eleman almasını talep ediyorum. Her an acil ihtiyaç olabileceğini düşünüyorum.” (3Ö2-Kadın).*

*“Her konuda hızlı karar alan ve bu kararları hayata geçirerek isteklerimize cevap veren bir müdürümüz var.” (3Ö5-Kadın).*

*“Okulumuza daha çok zaman ayırmasını talep ediyorum. Bir probleme karşı oluşturulan çözüm yollarının ve problemden dolayı alınan kararların ertelenmeden hızlı bir şekilde uygulanmasını istiyorum. Okula bir uygulama yapılırken farklı olması için değil de kullanışlı ve koşullara uygun yapılması taraftarıyım. Mesela örnek verecek olursak; müdürümüz okul sıralarını tekli olarak tüm öğrencilere özel olacak şekilde yaptırdı. Ben de temizlik açısından bu sıraların zorluk oluşturacağını söyledim ve ikili olacak şekilde yaptırılmasını istedim. Fakat müdürümüz bir farklılık oluşturun istedi. Şu an da sınıfların temizliği bu sıralar nedeniyle zor yapılıyor ve sınıf düzeni hiç korunmuyor, bana göre düzensizlik de çok kötü duruyor.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenler genel olarak okul yöneticisinden memnun olduklarını belirtmektedir. Eleştiri yaptıkları nokta, birden fazla iş yoğunluğunun olması nedeniyle kolay ulaşılabilir olmamasıdır. Bu konuda okul yöneticisinin biraz daha dikkatli olmasını talep etmektedirler.

Öğretmenlerden bazılarının okulun gelişimi adına öğrencilerden talep ve beklentilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Öğrencilerin her şeyin matematik, Türkçe, fen olmadığını farkında olmalarını istiyoruz.” (1Ö2- Kadın).*

*“Gerçek başarının kendi karakterlerine kattığı bir değer olduğunu görmelerini istiyoruz. Öğrenci olarak sorumluluklarını yerine getirdiklerinde başarılı olacaklarını her zaman söylüyoruz.” (1Ö3-Kadın).*

*“Okul kurallarına uyumlu olmalarını ve arkadaşlarıyla iyi geçinmelerini istiyoruz. Çevreye karşı duyarlı gündemi takip eden bir nesil olmaları için çalışıyoruz.” (1Ö5- Kadın).*

*“Planlı ve düzenli hareket ettiklerinde hem sosyal hem akademik başarıya ulaşacaklarını belirtiyoruz.” (2Ö1-Erkek).*

*“Bana göre çalışan anne ve babalar tarafından çocuklar bakıcıya bırakılmamalıdır. Çünkü bakıcıların çocuklara kattığı ve öğrettiği bir şey olduğunu düşünmüyorum. Çocuklar eksik, boş, bilinçsiz ve duygusuz bir nesil olarak yetişiyor. Ülkemizde çekirdek aileler gittikçe yaygınlaşıyor. Bunun tersine çocuklarımız Türk örf ve adetlerinde olduğu gibi geniş bir ailede yetişse daha çok şey öğrenir, daha becerikli ve bilinçli olurlar. Günümüzde çocukların hayır, yapma, yok gibi kavramların ne anlama geldiğine dair bir bilgisi olmadığını görüyorum. Eğer çocuklarımıza bunlar öğretilirse daha başarılı bir geleceğimiz olur. Çocuklara milli adetlerimizi, gelenek ve göreneklerimizi de geçmiş tarihimizde Atalarımızı, dedelerimizi de anlatmalıyız. Milli birlik ve beraberlik duygularını aşılmalıyız. Devletini, milletini seven, üreten çocuklar yetiştirmeliyiz.” (3Ö2-Kadın).*

*“Öğrencilerimizden her şeyi zamanında yapmalarını ve öğrendiklerini kendi hayatlarına uygulamalarını talep ediyoruz.” (3Ö3- Kadın).*

*“Öğrencilerin sosyal ve kültürel faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaları gerektiğine inanıyorum. En büyük akademik başarının sosyal zamanlarında kendilerine ayırdıkları süre ile sağlanacağını düşünüyorum. Öğrencilerin insani yönlerinin geliştirilmesi ve öğrencilere değerler eğitimi verilmesi gerekiyor. Çoğu öğrenci değerlerimizden yoksun yetişiyor. Çocuklar çekirdek ailelerde yetiştiği için bu yoksunluğun oluştuğunu düşünüyorum. Çoğu öğrenci; Dede, babaanne, aneanne,*

*Amca, hala, teyze gibi kalabalık ortamların içinde büyümediklerinden aile bağlarından habersiz ve kopuk yaşıyor. Bizi biz yapana aile bağlarımızın zayıfladığını görüyoruz. Bu yüzden çocuklar yalnız ve bencil yetişiyor. Paylaşmayı bilmiyorlar. Hoşgörüden çok çok uzak büyüyorlar. Bunun bir orta noktasının olmadığını düşünüyorum. Her şeyde her durumda odak noktası olmak istiyorlar. Çünkü o şekilde yetiştiriliyorlar. Şimdiye kadar öğrencilere aileleri tarafından yanlışları söylenmemiş, hep görmezlikten gelinmiş. Örnek verecek olursak camın tepesine çıkan bir çocuğa, 'İn oradan yapma' dediğimizde ilk defa duymuş gibi davranıyor. Çünkü ailesi daha önce çocuğa yapma, etme, oradan in, otur dememiş. Çocuklar da bizden duyunca algılayamıyorlar, anlamaya çalışıyorlar ama bu kelimelerin ne anlama geldiğini bilmiyorlar ve yeni yeni bizden öğreniyorlar. Öğrencilerin bu duruma gelmesine aileleri sebep oluyor, çocuklarını çok korumacı büyütüyorlar. Bazı öğrenciler var, daha ayakkabı bağlarını bağlamayı bilmiyorlar. Çocuklar tek başlarına kendi ihtiyaçlarına çözüm olamıyorlar. Bu konuda velilerin, öğrencilere karşı daha duyarlı olmalarını istiyorum.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenler genel olarak öğrencilerin tarihi geçmişini bilerek yaşamalarını, milli birlik, beraberlik duygularını taşımalarını istediğini söylemektedir. Bazı öğretmenler ise, öğrencilerin saygı, merhamet, paylaşımcılık gibi kavramları kazanmasını, bencillikten uzaklaşmasını talep etmektedir. Ayrıca öğrencilerin her şeyin not olmadığını farkında olmalarını, kendilerini hayata karşı yetiştirdikleri zaman hem akademik hem de sosyal başarıyı yakalayacaklarını bilmelerini istemektedir.

Öğretmenlerden bazılarının okulun gelişimi adına velilerden talep ve beklentilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

*“Velilerin öğrencilerine robotmuş gibi davranmamalarını onların bir yarışta olmadığını, çocuk olduklarını hatırlamaları gerektiğini düşünüyoruz.” (1Ö1- Erkek).*

*“Okulda yaşanan bir problemi sadece öğrenci tarafından değil, öğretmen tarafından da dinlendikten sonra bir davranış sergilemelerini bekliyoruz.” (2Ö2-Kadın).*

*“Öğretmenleri de kendi çocukları gibi eleştirmekten vazgeçmelerini talep ediyoruz.” (2Ö3-Kadın).*

*“Öğretmenlerin de özel hayatlarına saygı duymalarını ve ulaşmak istediklerindeki zaman dilimine dikkat etmelerini istiyoruz.” (2Ö6-Kadın).*



*“Veli toplantılarını, velilerimizin okul ve bizden talep ve beklentilerini öğrenmek için yapıyoruz. Onların bizden istediklerini ve taleplerini dinliyoruz. Neler yapmalıyız, neler yapmamalıyız karşılıklı fikir alışverişinde bulunuyoruz ve uyguluyoruz. Velilerden isteğim, evde çocukları öğretmen hakkında bir olay anlattıysa öğretmen hakkında yargısız infaz yapmadan önce gelip öğretmeni dinlemelerini rica ediyorum. Çocuk olayı yanlış ve farklı anlatabilir. Bu konuşma da çocukların yanında yapılmamalıdır.” (3Ö2-Kadın).*

*“Okulumuz için bir proje olduğunda sürekli destek oldukları gibi hepimizin büyük bir aile olduğunu unutmamalarını rica ediyoruz.” (3Ö4-Kadın).*

*“Velilerin öğrencilerine çok fazla kural koyduğunu, öğrencilere karşı daha rahat davranmaları gerektiğini düşünüyorum. Okulu ve öğretmenleri denemeye ve test etmeye çalışmalarından vazgeçmelerini istiyorum. Sadece denetlediklerini sanıyorlar. Böyle bir durumu da hiç kimse kabul etmez.” (4Ö1-Erkek).*

Öğretmenlerden bazıları, veliler ile karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak amacıyla velilerin toplantılara katılmalarını ve velilerin herhangi bir olay karşısında önyargılı davranmamalarını söylemektedir. Bazıları ise, velilerin çocuklarına karşı çok kuralcı ve katı yaklaşmamalarını, öğretmenleri herhangi bir konuda denemekten vazgeçmelerini istediğini belirtmektedir. Ayrıca velilerden okul ile işbirliği içinde olmalarını, belirtilen ortak hedefler doğrultusunda etkili iletişim kurarak birlikte hareket etmeyi beklemektedirler.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerinden elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara ve elde edilen bulgulardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan hareket ederek ulaşılan sonuçlar alt problemlere göre sunulmuştur.

*Okul yöneticisinin okul yönetiminde kendi kişilik özellikleri ve iletişim yönü ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;* elde edilen bulgular okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönü olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır. Okul yöneticisinin yaşantısını paylaşırken betimlediği; lider, çalışkan, azimli, mücadeleci, ticari zekâya sahip, planlı, sosyal, yardımsever, gururlu, hedefe yönelik, sorun çözücü, dikkatli, sabırlı, üretken, hırslı ve çok yönlü gibi kişilik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin; hümanist, insana değer veren, hoşgörülü, anlayışlı tutum ve davranışlar sergilemesi gerektiği belirtilmektedir (Koçoğlu,2013). Yöneticinin kişilik özellikleri ile gösterdikleri liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi kurabilmek amacıyla yapılan çalışmada, yöneticinin problem çözme yönüne ilişkin kişilik özelliğinin okul yönetimine etkisi olduğu ve yönetimde dönüşümsel liderlik özelliğinin ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Korkmaz, 2006). Literatürde bulunan araştırmalar ve yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlarda okul yöneticisinin okul yönetimi üzerinde kişilik özelliklerinin önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında; Hemşinli'ye (2007) göre, farklı toplumların, kültürlerin ve insanların bir arada yaşayabilmesinin hoşgörüyeye ve “kendine yapılmasını arzu etmediğin bir şeyi başkası içinde arzu etme” ilkesine dayanması öğretmenlerin ve okulların bu anlamda önemli bir işlev sahibi olduğunu göstermektedir. Başaran'ın (1995) ifadelerine göre; hoşgörü bir insanın çevresindekilerle insancıl bir bağ kurmasına, iyi ilişkilerde bulunmasına ve eğitim sisteminde yetiştirilecek insan modelinin nasıl olması gerektiği ile ilgili fikir

vermektedir. Utkugün ve Yazıcı'nın (2019) araştırmasına göre; hoşgörülü bir kuşağın yetişmesinde en önemli rolün öğretmenlere düştüğü belirtilmektedir. Çünkü öğretmenin anlamlandırma ve aktarma şeklinin etkili olacağı belirtilmektedir. Literatürde yer alan bu araştırmalarda öğretmenlerin hoşgörüye yaklaşımı ele alınırken, yapılan çalışmada okul yöneticisinin okul yönetimini gerçekleştirirken kendisinde barındırmak istediği hoşgörülü yaklaşımın ele alınması yönüyle birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yapılmış olan bir çalışmada da; okul yöneticisi başarılı ve huzurlu bir eğitim ortamı oluşturulmasında oldukça önemlidir. Sadece oluşan düzeni sağlayan otoriter, tek başına karar alan, tüm yetkileri kendinde toplayan, planlara aşırı bağlı, belirlenen amaçlar dışına çıkmadan hizmet eden ve aşırı kontrolcü bir yönetim anlayışı yerine öğretmenleri ve diğer okul paydaşlarını okulun temel değerleri etrafında toparlayabilen ve onlarla anlamlı iletişim ile empati kurabileceği, sevecen, hoşgörülü ve adaletli bir yönetim tarzı tercih edilmesi gerekmektedir (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004). Literatürdeki bu araştırma da yapılan çalışmada da okul yöneticisinin benzer özellikleri kendisine örnek aldığı görülmektedir.

Polat'ın (2007) yapmış olduğu çalışmanın sonucunda öğretmenlerin adalet algılarının okula güven, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Bir başka araştırmada ise Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı davranış ve tutumları ile bir örgütteki adalet algıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kayırmacı davranış ve tutumları ile bir örgütteki adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kayırmacı yaklaşımın örgüt içinde sergilenen adaletin anlamlı yordayıcısı olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan tüm bu araştırmadan ve yapılan araştırmadan yola çıkılarak okul yönetiminde hoşgörü, samimiyet, adalet ve etkili iletişimin önemli bir rolü olduğu sonucuna varılabilir.

Okul yöneticisi iletişim yönü açısından ele alındığında; farkında olmadan esnaf dili, öğretmen ve müdür dili, veli ve arkadaş dili şeklinde birden fazla yaklaşım kullandığı görülmektedir. Yaşadığı deneyimlerin her insanla aynı iletişim frekansının kurulamayacağını gösterdiği ve sağlıklı iletişim için hitap etme şeklinin karşısındaki insana göre değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca okulun işleyişinin de sorunsuz olarak gerçekleştirilmesinde kurduğu farklı iletişim şekillerinin etkisi olduğu

söylenbilir. Hatta okul yöneticisinin her problemi doğru iletişim kurarak ve konuşarak çözmesi yönüyle örnek alındığı sonucuna da ulaşılabilir.

Şimşek'in (2003) yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin %25'inin iletişim becerilerinin güçlü ve etkili olduğu, % 75'nin ise iletişim becerilerinin güçlü ve etkili olmasına rağmen geliştirmesi gereken becerileri de bulunmaktadır. Elde edilen bulgular ile araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin tümünün güçlü ve etkili iletişim becerileri sergilemeye oldukça yatkın olmaları çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda da okul yöneticileri öğretmenler tarafından yeterli, sağlıklı ve pozitif iletişim becerilerine sahip olduğu belirtilmekle birlikte kendilerini geliştirmeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte Şimşek'in (2003) yaptığı çalışmada okul yöneticisinin etkili iletişiminin okul kültürü ile olan ilişkisinin ele alınmasından dolayı ve yapılan çalışmada da okul yöneticisinin iletişim kurma biçimleri ben dili, esnaf dili, öğretmen dili, müdür dili şeklinde kategorilere ayrıldığı için birbirinden farklılık göstermektedir.

Yapılan farklı bir çalışmada; okul yöneticilerini iletişim yönlerinin kendilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre değişiklik gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015). Yapılan bu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim yönlerinin algılarının “üst düzeyde güçlü” çıktığı, öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili algıları ise “güçlü fakat geliştirilmesi gereken” düzeyinde olduğu ve bu düzeyler arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticileri, okulda etkili bir iletişim yönetimi geliştirirken iletişime dair her özelliğe önem vermelidir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen temel yapıtaşı olduğu gibi yönetim süreçlerini de etkilemektedir (Kaya, 1999). Literatürde yer alan bu araştırmalarda iletişimle ilgili veriler, yapılan çalışmadaki okul yöneticisinin de iletişiminin etkili ve sağlıklı olması yönüyle birbiriyle benzerlik göstermektedir. Çınar'ın (2010) yaptığı bir çalışmada ise öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim sürecine karşı gösterdiği ilgisini, kullandıkları iletişim yöntemini ve eğitime yönelmelerini olumlu bulmaları yönüyle yapılan çalışmayla benzerlik göstermektedir. Fakat literatürdeki araştırmada yapılan çalışmadan farklı olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin kişisel bilgilerine göre karşılaştırıldığı görülmektedir.

Türk eğitim sisteminde yapılan farklı bir çalışmada Özgan ve Aslan'ın (2008) ifadelerine göre; hem öğretmenlere hem de müdürlere yöneticinin sözlü iletişimine yönelik veri toplamak amacıyla soru formları verilmiştir. Öğretmenlerden elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin genellikle emrivaki tavır sergiledikleri, sert ve kaba davrandıklarını belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler yöneticilerin birebir iletişim kurmaktan kaçındıklarını, herhangi bir duyuru ya da görevi genellikle yazılı belge ve toplantı yoluyla iletmeyi tercih ettiklerini, karşılıklı iletişim sırasında öğretmenlere öğrenciymiş gibi davrandıklarını ifade etmişlerdir. Literatürdeki bu araştırmada yöneticiler hakkında savunulan fikirler yapılan çalışmadaki okul yöneticisinin iletişim yönü ile farklılık göstermektedir. Yani bu çalışmadaki okul yöneticisi genelleme dışında yer almaktadır.

***Öğretmenlerin, okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönüne ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenlerin bir okul yöneticisinin iyi, sabırlı, hoşgörülü, saygılı, duygularını kontrol eden, hızlı sorun çözen bir yönetici olduğunu belirtmektedir. Diğer kısmı ise okul yöneticisini güler yüzlü, dost ve sevecen bir yönetici olarak ifade etmektedir. Ayrıca samimi, hoşgörülü, iyi dinleyici, üretken, çalışkan, demokratik, saygılı, sosyal, adaletli, azimli, kararlı, kurallara uyan bir yönetici olduğunu eklemektedir. Bu anlamda elde edilen verilerin okul yöneticisinin görüşleriyle benzerlik gösterdiği görülmekle birlikte okul yöneticisinin okulda sevilen, çalışma ortamını iyi yöneten, hoşgörüsü fazla, insan ilişkileri iyi olan bir yönetici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

***Okul yöneticisinin okul yönetiminde liderlik ve yöneticilik yaklaşımına ilişkin bulgular incelendiğinde;*** okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramlarının farkları üzerinde durduğu görülmektedir. Okul yöneticisinin liderliğe olan bakış açısını ele alırsak, okul yöneticisi liderliğin sadece olumlu kavramlar içermediğini, olumsuz lider örneklerinin de var olduğunu belirtmiştir. Liderlik söz konusu olduğunda diktatörlüğün de işin içine girdiğini belirtmiştir. Bize yansıtılan yumuşatılmış, naif, pozitif ve olumlu amaca yönelik liderlik tanımının aksine gerçek dünyada liderlikte daha sert, kuralsız, yumuşak olmayan tavırların hâkim olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan bir çalışmada ise liderlik kavramını, Burns'ın (1978: 425) bireylerin siyasi, ekonomik ve toplumsal olarak belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla kendisini takip edenleri harekete geçiren kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Elde edilen araştırma sonuçlarına göre liderlik kavramı

literatürde daha olumlu tanımlanırken yapılan çalışmada olumsuz yönlerine de değinilmiştir. Bu nedenden dolayı literatürle farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

Doğan'ın (2010) yaptığı bir çalışmada öğretmen ve yöneticiler arasında “dönüşümcü liderlik”, “öğretimsel liderlik”, “vizyoner liderlik” ve “etik liderlik” algıları konusunda farklılıklar ortaya çıktığını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin okullarda yeterli düzeyde yenilik yapmadığından dönüşümcü liderlik becerilerinin eksik olduğu ortaya konulmuştur. Töremen ve Yasan'ın (2010) yaptığı bir çalışmada, etkili değişime öncü bir liderlik stili olan dönüşümcü liderlik davranışlarını incelenmiş ve ilköğretim yöneticilerinin davranışlarında tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ünal ve Çelik'in (2013) çalışmasında, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliği ile sergilediği öğretim liderliği davranışı ile öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık analizini yaparak okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gülcan, Kılınç ve Çepni'nin bir çalışmasında; ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özelliği gösterme düzeylerini farklı değişkenler bakımından inceleyerek öğretmenlerin, okul yöneticilerini etik liderlik özelliği göstermede başarılı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu'nun (2009) yaptığı bir çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin okullarında bulunan krizleri yönetme şekli ve vizyoner liderlik algılarının belirlenen değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna bağlı olarak öğretmenlerin kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algıları arasında ilişki kurularak çalıştıkları ilçeye göre anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar yapılan çalışmadaki etik liderliğe, öğretimsel liderliğe, vizyoner liderliğe ve dönüşümcü liderliğe olan bakış açısı ile karşılaştırılmıştır. Literatürde liderlik stillerine daha detaylı yer verildiği, yapılan çalışmada liderlik stillerinin yüzeysel olarak yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticisinin yöneticiliğe olan bakış açısını ele alırsak; yöneticiliğin olumsuz değil, olumlu olduğunu söylemiştir. Verilen mevzuata ve devlet tarafından belirlenen kurallara bağlı bir yönetim gerçekleşeceğini belirtmiştir.

Yapılan çalışmalarda ise yöneticiliğin bir sanat mı, eğitimle kazanılan bir süreç mi yoksa devletin belirlediği mevzuata göre karar alma mı olduğu konusu yıllardır

tartışılmaktadır. Yöneticilik, “Örgütün ilgili amaç ve hedeflerine ulaşması için etkili kararların, sürekli başarı odaklı ve geleceği öngören kişiler tarafından alınıp kurallara göre uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Uğur ve Uğur, 2014). Okul yöneticisi de yapılan çalışmalarda olduğu gibi yöneticiliğin olumsuz değil, olumlu olduğunu belirtmiştir. Verilen mevzuata ve devlet tarafından belirlenen kurallara bağlı bir yönetim gerçekleşeceğinden yapılan çalışma diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ile ilgili söylemlerine bakacak olursak, liderin az yettiği, risk aldığı, karar verip uygulama yetkisi olduğu; yöneticinin ise çok yettiği, risk almadığı, verilen kararı uyguladığı yönünde görüşlerini belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde yöneticinin kendisini yarı yönetici, yarı lider olarak tanımladığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda yönetici özellikleri; sorun çözme becerisine sahip takım çalışmasına yatkın, olumlu zihinsel tutuma sahip, iletişim ve ilişki kurma yeteneği gelişmiş, girişimci, kendine güvenen, kararlı ve dayanıklı, sabırlı ve soğukkanlı, yaratıcı ve yenilikçi olan kişi şeklinde yer almaktadır (Barutçugil, 2006). Liderin sahip olduğu özellikler ise; hırslı ve istekli, daima başarı odaklı, baskın, işbirliğine dayanan, istikrarlı, azimli, ortamın şartlarına duyarlı olabilen, sorumluluk alma konusunda girişken, fikrini savunan, ısrarlı zorlamalara dirençli, özgüvenli ve kendisine koşulsuz güvenilen kişi şeklinde sıralanmaktadır (Sertoğlu, 2010). Bu araştırmada da okul yöneticisinin yöneticilik ve liderlik özelliklerinin literatürde yer alan özelliklerle benzerlik gösterdiği görülmektedir.

***Öğretmenlerin okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik yaklaşımı ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenlerden bazıları okul yöneticisinin, sorun çözme becerisine sahip olma, takım çalışmasına önem verme, olaylara olumlu yaklaşma, etkili iletişime sahip olma gibi birçok özelliği barındırmasından dolayı iyi bir yönetici olduğunu belirtmektedir. Bazıları da okul yöneticisini hırslı ve başarıya odaklı, kararlı, kural dışı davranabilen, sorumluluk almaya istekli, fikrini savunan, ısrarlı davranışlara karşı dirençli ve kendine güvenen bir yapısı olmasından dolayı lider olarak gördüğünü belirtmektedir. Bazı öğretmenlerin ise girişimci, kararlı, sabırlı, hırslı, baskın ve fikrinin savunan bir okul yöneticisi olduğundan yarı lider yarı yönetici olarak tanımladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin de literatür ve okul yöneticisinin analiziyle uyumlu olduğu görülmektedir.

***Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** hem okul yöneticisinin hem de öğretmenlerin görüşlerine sonucunda; elde edilen bulgular okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu olmak üzere üç alt başlıkta ele alınmıştır.

Okul yöneticisi ve öğretmenler, okulun bürokratik işlerinin, resmi yazışma kurallarına göre planlandığını, idareciler, memurlar ve tüm personeller arasında komisyonların ve kurulların kurularak yürütüldüğünü belirtmektedir. Sonrasında kayıt kabul komisyonu kurulduğunu ve velilerin kayıt belgelerinin incelendiğini ifade etmektedir. Daha sonra ders programlarının yapıldığını ve okul yöneticisi tarafından görev dağılımı yapılarak işleyişin tamamlandığı belirtilmektedir. Görevlerin dağılımı yapıldıktan sonra işleyişin okul yöneticisi tarafından takip edildiği görülmektedir. Bu açıdan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca okul yöneticisi okulun bürokratik işleyişini, güçlü ve zayıf yönlerini, vizyon ve misyonunu detaylı bir biçimde ele alırken öğretmenlerin daha yüzeysel bahsettiği görülmektedir.

Toma'nın (1981) ifadesine göre eğitimi yönlendiren unsurlardan birinin bürokrasi, olması nedeniyle okulun barındırdığı örgütlerin yapısına bakıldığı zaman incelendiğinde, genellikle bürokratik özellikleri içerdiği görülmektedir (Akt. Buluç, 2009). Toplumun büyük bir kısmının hayatının çoğunu geçirdiği okullarda, hedeflediği amaçlara ulaşmak için belirli kural ve prosedürlerin yer aldığı, müdür'den memur'a kadar okulun tüm paydaşlarının hiyerarşik düzene göre belirli yetkilere sahip oldukları, uzmanlıklara, yeterliliklere ve kıdeme göre düzenlenmiş bir bürokratik yapının varlığından söz edilebilir (Yücel, Karaman ve Dönder, 2008).

Okul yöneticisi ve öğretmenler okulun güçlü ve zayıf yönlerini ele alırken; okulun üniversite kampüsü içinde olmasının,veli profilinin çeşitli olmasının, eğitimin tam gün olmasının, çalışan öğretmenlerin deneyimlerinin ortalama 13 yıl olmasının avantaj olarak değerlendirildiği şeklinde benzer durumlar üzerinde durmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmenler fiziki donanımda eksiklikler bulunması, kapasitenin üzerinde bir okul mevcuduna sahip olması gibi benzer durumları okulun dezavantajları olarak ele almaktadır.



Okul yöneticisi, Pelit'in (2013) yaptığı çalışmada, ilköğretim alanındaki vizyona yönelik yer alan madde 23'ün "Her Türk çocuğunun vatandaşlığını en iyi şekilde yerine getirmesi için temel olan bilgi, beceri ve sorumluluklarını yerine getirme alışkanlığı kazandırmak ve milli bir anlayışa elverişli yetiştirmektir. Her Türk çocuğunu yetenekleri, ilgileri ve istekleri açısından yetiştirme ile hayatı öğrenme adına hazır hale getirmektir." şeklinde bahsedildiğine dikkat çekerek yaptığı vizyon tanımının ' Her Türk çocuğu...' şeklinde başlamaması gerektiğini belirtmektedir. Ülkemizde sadece Türk çocuklarının değil birçok Suriyeli ve İranlı çocuğun da eğitim görmekte olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı vizyon tanımına "Eğitim seviyesine gelmiş her çocuğa..." şeklinde başlanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmenler vizyonun devlet tarafından belirlenen mevzuat içerisinde önceden belirlenerek sunulduğunu, misyonun ise okulun vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik okul tarafından belirlenen, amaca uygun iş ve davranışlar olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında, vizyonun eğitimle ilgili yapılan tartışmalarda en başta yer aldığı, kısaca vizyonun okulun gelecekteki konumuna yönelik hareket ve planları içerdiği belirtilmektedir (Erçetin, 1998). Bununla birlikte bir çalışmada, vizyonun, örgütün sahip olduğu değerleri anlama ve yansıtma üzerine zihinde beliren bir tablo şeklinde tanımlandığını, vizyonun sadece sözlü olarak ifade edilmediğini, zihinde de canlı olabileceğini göstermektedir (Demir, 2004).

Yapılan çalışmalara bakıldığında; Kılıç'a (2010) göre misyon, var olan örgütün ortaya çıkış amacını, örgütü oluşturan birtakım unsurları ortak bir hedef etrafında birleştirmek, var olan örgüte ilerleyeceği bir stratejik göstermek ve kaynak kullanımını sağlamaktır. Altinkurt ve Yılmaz'a (2011) göre, bir okulun misyonu ise, okulun ortaya çıkış amacı şeklinde açıklanmaktadır. Misyon, bir okulun yaptıklarını neden, nasıl ve kimin için yapıldığını net bir şekilde belirtmektedir. Demir'e (2004) göre, misyonlar bir okulun, bir örgütün bugün ne olduğunu anlayabilmesi ve vizyonun gerçekleşmesi için nasıl değişiklikler yapması gerektiğini kavramasına yardımcı olmaktadır. Kılıç'a (2010) göre, misyonun, vizyonun hedeflerine hizmet etme amacıyla her kurum tarafından kuruma özel olarak belirlendiği söylenebilir. Okul yöneticisinin ve öğretmenlerin vizyon ve misyon tanımının yapılan çalışmalarla benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin de okul yöneticisinin söylemlerine katıldıkları sonucuna ulaşılabılır.

***Okul yöneticisinin okul yönetiminde çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama ile ilgili görüşleri incelendiğinde;*** olayın gerçekleştiği ortamdan uzaklaşma, olayı takibe alma olayı değerlendirme güvenilen kişilerle olayı paylaşma, olayı yaşayan ve olayın paylaşıldığı kişilerle fikir alışverişinde bulunma tatlı dil ve kendine olan özgüven ile olayı çözme aşamalarını izlediği görülmektedir. Ayrıca okul yöneticisinin öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, öğretmen-öğretmen ve yönetici-öğretmen-öğrenci arasında yaşanan tüm çatışmaların çözümünde tatlı dil, güler yüz, karşılıklı iletişim ve empati kurma olmak üzere dört kavram üzerinde durduğu görülmektedir. Disiplini sağlama konusunda da okulun bir disiplin politikası bulunduğunu ve bir problem karşısında disiplin kurulunun toplandığını ifade etmektedir. Ayrıca okul yöneticisi okulda yaşanan çatışma problemlerinin ikili ilişkilerde yaşanan iletişimsizlik sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir. Çatışma problemi yaşanmaması için uygun bir altyapı hazırlamayı tercih ettikleri ve çatışma problemlerini genellikle müdür yardımcılarıyla çözdükleri görülmektedir. Okul yöneticisine iletilen problemlerin de tarafsız dinleme ve empati ile çözüme ulaştığı belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak yaşanan çatışmaların çözümünün kurulan doğru iletişimden geçtiği söylenebilir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında; Şimşek, Akgemici ve Çelik'e (2001) göre çatışma, insanların olduğu yerde kaçınılması zor bir durumdur. Bu çatışma kavramıyla ilgili birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır. Arslantaş ve Özkan'ın (2012) çalışmasında, okul yöneticilerinin okulda yaşanan çatışmaları yönetirken tümleştirme, ödün verme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma yollarını ne ölçüde kullandığını ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre de okul yöneticilerinin tümleştirme yolunu daha fazla kullandığı ve demografik özelliklere göre değişiklik göstermediğine ulaşılmıştır. Koçak ve Baskan'ın (2013) yaptığı bir çalışmada okul yöneticisi ve öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar kurum açısından önem taşımaktadır. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada okul yöneticisinin çatışma yönetiminde kullandığı yöntemlerin etkililiği öğretmen-okul yöneticisi ile öğretmen-öğretmen arasında yaşanan çatışmalar aracılığı ile karşılaştırılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, kullanılan yöntemlerin etkililiği de öğretmen-öğretmen arası ve öğretmen-okul yöneticisi arası çatışmalara göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Başka bir çalışmada Yıldızoğlu'nun (2014) ifadelerine göre, okul yöneticileri üzerinden çatışmanın yönetimdeki kişilik özelliklerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin

çatışma yönetimi ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatürdeki çalışmalar ile yapılan çalışmada okul yönetiminde ele alınan çatışma yönetiminin benzer ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir.

Karaboğa'ya (2014) göre disiplin; kanun ve kurallara uygun olarak belirlenen davranış şekilleri, bireylerin içinde yaşadığı topluluğun ortak düşünce ve davranışlarına uyum sağlamak amacıyla alınan önlemler bütünüdür. Türnüklü, Zoroğlu ve Gemici'nin (2001) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında okul yönetimine yansımış olan disiplin problemleri ve sebepleri incelenmiştir. Yapılan araştırma sonrasında disiplin sorunlarının ortaya çıkmasına kaynaklık eden sebeplerin, ders materyallerinin kullanımı, sınıf mevcudunun fazla olması, sosyal etkinliklerin fazla yapılması, öğrencilerin yeteneklerinin farklı olması, rehberlik hizmeti ve oyun oynanırken harcanan zaman ile ders programları olduğu saptanmıştır. Farklı bir çalışmada ise, bir öğretmen bir öğrencinin okul hayatı boyunca sürekli yanında olamaz. Bu sebeple öğrencinin okuldaki davranışlarını nedenleri ve sonuçları ile farkında olması gerekir. Buradan yola çıkılarak, bir bireyin özgürlüğünün ve bireyselliğinin onun sorumluluk bilincini yansıttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca disiplinin amacının bireyin kendini kontrol etmesini sağlamak olduğu görülmektedir (Özcan, 2008). Eğitimde yer alan disiplin, öğrenciler için uygulanabilir davranışların isteyerek öğrenilebildiğini göstermek, öğrenilen davranışı sergileyip sergilemediklerini görmek, kazanılması istenen bir davranışı gerçekleştirdiğinde öğrenciyi ödüllendirmek, öğrenciye hangi davranışların istenilir olduğunu gösterip öğretmek, bu davranışı sergileyip sergilemediğini izlemek, kazanılması istenen davranışı sergilediğinde öğrenciyi ödüllendirmek, sergilemediğinde ise cezalandırmaktır (Sarıtaş, 2000). Genel olarak literatürdeki çalışmalarda bahsedilen okulların da çatışma durumlarını çözmek ve disiplini sağlamak adına uyguladığı kurallar olması yapılan çalışmadaki okul ile benzer özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

***Öğretmenlerin okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama şekli ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenlerden bazıları okuldaki çatışmaları ve disiplin sorunlarını çözerken, yönetmeliklere uyan, bütün sorunlara duyarlı, ortak karar alan ve bazen ulaşılması zor olan bir yönetici olduğunu ifade etmektedir. Bazı öğretmenler ise, okul yöneticisinin yönetmeliklere uyan, ikinci planda kalan, tarafsız olan, öncelikle dinleyici olan ve olayları takip eden konumda olduğunu belirtmektedir.

***Okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yolları ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** okul yöneticisinin okulda geliştirdiği projelerin, 15 Temmuz şehitler köşesi ve Atatürk köşesi, bilişim destekli dil laboratuvarı, kapalı halı saha, koridor kütüphanesi gibi kısa sürede hayata geçirilen projeler olduğu görülmektedir. Ayrıca tasarım atölyeleri kurmak, ormanlık alan içine yürüyüş yolları yapmak, kamp yerleri oluşturmak, çamur atölyesi kurmak, sera oluşturmak, bahçeye 5 potalı çok yönlü basketbol sahası yaptırmak gibi hayata geçirmeyi planladığı birçok hedefi bulunmaktadır. Bu açıdan yapılan projelerin okulda yaşanan ve bulgularda bahsedilen üzücü olay sonrasında da yenilenmiş bir atmosfere ve huzurlu çalışma ortamına zemin hazırladığı görülmektedir. Aynı zamanda projelerin okulda birlik ve beraberliği artırdığı, okula yeni ritimler kazandırdığı ve geliştirilecek olan projelerin heyecan uyandırdığı belirtilmektedir. Okul yöneticisinin de proje üretme konusunda çok istekli ve özverili olması, öğrenci-öğretmen-veli katılımının olduğu projeler üretmek istediğini göstermektedir. Buradan yola çıkılarak yapılan ve yapılacak olan projelerin okulun gelişiminde önemli bir role sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Okul yöneticisinin akademik ve sosyal alanda başarıyı, öğretmeni aktif kullanarak, öğrenciyi iyi tanıyarak, fiziki koşulları iyileştirerek, disiplinli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca okul yöneticisinin başarı için hem fiziki unsurların hem de insani kaynakların önemine vurgu yaptığı görülmektedir. Her ikisinin de bir arada olmasının okulun hedefleri ve başarısı açısından önemli olduğunu aktarmaktadır.

Hopkins, Harris ve Jackson'un (1997) ifadelerine göre okulda akademik ve sosyal değişimi yönetme, okulu güçlendirmek için dışarıdan strateji desteği gerektirir. Elde edilen verilere göre akademik alandaki başarının artırılması için bazı okullar güven ortamını oluşturmayı, okulu bir örgüt olarak ilgilendiren konuları ve temel programı içeren düzenlemeler yapmaktadır. Bazı okullar da okulun fiziki koşullarını iyileştirmeye, okulu geliştirilmeye açık bir hale getirmeye, eğitim ve öğretim alanında öğrenmeye odaklanmaktadır. Bazı okullar ise kendi destek ağlarını yarattıkları için etkililiklerini sürdürmede herhangi bir desteğe gereksinim duymamaktadır (Akt: Şahin, 2013). Tüm bunlar yapılan çalışmada akademik ve sosyal alandaki başarıyı artırma yolları ile benzer özellikler göstermektedir.

Gündüz, Çapri ve Gökçakan (2011) yaptığı çalışmaya göre, ülkemizde eğitimin derecesi eğitimin her kademesinde öncelikli olan akademik başarının getirileri ile

ölçülmektedir. Bu durum ise öğrencilerin gelecek ile ilgili planlamalarında endişe ve strese sebep olmaktadır. Hatta günümüzde öğrencilik meslek olarak görülmediği gibi öğrenciler çalışan olarak da değerlendirilmez. Fakat psikolojik bir çerçeveden bakıldığında, öğrenciliğe dair olan eylemler iş kelimesi ile benzer anlamlar taşımaktadır.

***Öğretmenlerin okul yöneticisinin proje üretme ve başarıyı artırma yollarına ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenlerden bazıları okul yöneticisinin birden fazla işle aynı anda mücadele edip çözebilen bir insan olduğunu ve başarısız olmaktan korkmadığını belirtmektedir. Öğretmenlerin birkaçı da istenilen kaynağı ve desteği bulma konusunda bağlantılarının çok güçlü olduğunu ve ürettiği projelerde başarıyı yakaladığını söylemektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin projeler konusunda çok üretken ve güzel projeleri hızlı bir şekilde hayata geçiren bir yönetici olduğunu ifade etmektedir. Bazı öğretmenler ise, sürekli yeni projeler peşinde koşan, üreten ve üretilmesini isteyen, farklı hayal gücü olan bir yönetici olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin de görüşleri doğrultusunda, okul yöneticisinin farklı bir bakış açısına sahip olduğu, sıradan projeler yerine şaşırtan projelerin peşinde olduğu söylenebilir.

Akademik ile sosyal alanda başarıyı artırma konusunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin gerçekleştirdiği çeşitli çalışmalara katıldığı, öğretmen, öğrenci ve veli yönlendirmesine katkıda bulunduğu sonucuna varılabilir. Bazı öğretmenlerin de okul yöneticisinin projeler ile ilgili yaptıklarını onayladığı, sadece öğretmenlere karşı daha yaptırım olmasa gerektiğini eleştirdiği ve tavsiyelerde bulunduğu görülmektedir. Diğer öğretmenlerin ise okul yöneticisinin bir karar alırken birlikte hareket etmeye dikkat ettiğini ve fikir alışverişine önem verdiğini belirttiği görülmektedir.

***Okul yöneticisinin okul yönetiminde öğretmen motivasyonunu sağlama yollarına ilişkin bulgular incelendiğinde;*** okul yöneticisinin güler yüz ve samimiyet göstermesinin, empati kurmasının, her konuda paylaşımda bulunmasının, özel hayatlarına ve görüşlerine saygılı davranmasının, özel günlerde hatırlamasının öğretmenlere kendilerini çok değerli hissettirdiği sonucuna varılabilir. Aynı zamanda okul yöneticisinin hoşgörülü ve ince düşünceli yaklaşımı öğretmenlerin yöneticiye karşı olan hayranlıklarını ve güvenlerini artırmaktadır. Okul yöneticisi kurumsal motivasyonun düşmesinin eğitimin verimini ve etkililiğini düşüreceğini belirtmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin motivasyonunun sağlanması çalışma isteklerini

artıracağından, okulda bulunan öğretmenlere çeşitli jestlerde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmene yönelik gösterilen yaklaşımın, kurulan etkili iletişimin çalışma ortamını ve şartlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak okul yöneticisinin öğretmenin kendini değerli hissetmesinin etkili çalışması ile doğru orantılı olduğunu düşündüğü söylenebilir.

Etkili okul ve etkili okul yöneticilerine yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında; Balcı (1993) araştırmasında öğretmenlerin, etkili bir eğitim ve yönetimin olduğu bir okulda yöneticilerle ilgili görüşlerini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinden sonra öğretmenlerin de önemli bir yerinin olduğunu belirtmektedir. Aydoğan (2002) yaptığı bir çalışmada, eğitime yönelik yapılan planların gerçekleştirilmesinde ve yönetim sürecinde oluşan sorunların çözülmesinde etkili yönetimin önemi üzerinde durmuştur. Etkili yönetim için liderlik ve teknoloji kullanımıyla sürekli ilerleme sağlanacağı vurgulanmıştır. Okulun lideri ve okulun çalışan paydaşlarının rolünün önemli olduğuna değinmiştir. Duranay'ın (2005) yaptığı çalışmaya göre, ortaöğretim okulları etkililik bakımından orta seviyededir. Eğitim konusunda en etkili okul kategorileri fen liseleri ve Anadolu liseleridir. Araştırmanın sonuçlarına göre okulun paydaşlarını oluşturan öğretmenler okul yöneticilerinin her konuda olabilecek değişimlere öncülük etmelerini istemektedirler. Etkili değişimlerin de öğretmenle gerçekleşeceğine değinmektedir. Özmen ve Kömürlü (2010) çalışmasında, 2000'li yıllarda etkili okul olma adına yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin öneminin büyük olduğuna dikkat çekmiştir. Farklı bir çalışmada ise Koçak ve Helvacı'nın (2010) yaptığı çalışmada bir okul yöneticisinin etkin olduğu alanın okul bütçesi ve insan kaynaklarının yönetimi olduğu, bu sırayı okulun koşulları, okul çalışanlarının motivasyonu ve ailenin takip ettiği öne sürülmektedir.

Özdemir ve Sezgin'in (2002) yaptığı çalışmaya göre etkili okullarda, öğretmenlerin performansları sürekli gözden geçirilmektedir. Okul yöneticisinin, okulu kapsayan ve öğretmenlere yol gösteren bir misyon geliştirildiği görülmektedir. Etkili bir okulun yüksek etkiye sahip olması etkili bir eğitim ortamına sahip olmasına bağlıdır. Çünkü bir öğrencinin kazanması istenilen davranış farkındalığı, bilgi ve yetenek değişikliğine dikkat çeken bütün etkinlikler okul adı altında eğitim ortamı ve süreci boyunca gerçekleştirilir (Baştepe, 2009). Okul yöneticisinin öğretmenlerin motivasyonlarını artırmayı hedef alması ve pozitif bir öğrenme iklimi oluşturması etkili okul olmada önemli bir adımdır. Bu çalışmada da yer alan okul yöneticisinin

öğretmenlerin motivasyonlarını artırarak çalışma ortamının iyileşmesine katkıda bulunması etkili okul olma adımlarını gerçekleştirmek istediğini göstermektedir. Yapılan çalışmalarda etkili okul olmanın daha çok okul yöneticisine bağlı olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunun ikinci planda yer aldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmada da okul yöneticisinin etkili okul olmada en etkili rolü oynadığı görülmekle birlikte öğretmen motivasyonunu sağlama konusuna da önem vermesi literatürle benzerlik göstermektedir.

***Öğretmenlerin okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şekli ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenlerden bazıları, okul yöneticisinin öğretmenlerle sık sık fikir alışverişinde bulunarak ve onların isteklerini yerine getirerek, özel günlerde öğretmenleri her zaman hatırlayarak ve çeşitli organizasyonlar düzenleyerek motivasyon sağladığını belirtmektedir. Öğretmenlerden bazıları ise, okul yöneticisinin verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak için öğretmenleri mutlu edebilecek çeşitli yollar bulduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin de okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama şeklini desteklediği söylenebilir.

***Okul yöneticisinin okul yönetiminde öğrenci-öğretmen-veli etkileşimi ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-velilerle ilişkileri ile öğrencilerden, öğretmenlerden, velilerden talep ve beklentileri olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-velilerle ilişkileri ele alındığında, kurduğu ilişkilerin temelini empati kurmak ve karşılıklı iletişimde bulunmak oluşturmaktadır. İletişimin etkin olması için her kademeyi anlamaya çalışmakta ve her kademeye farklı hitap kullanmaktadır. Okul yöneticisinin öğrencilerden, öğretmenlerden, velilerden talep ve beklentileri ele alındığında, öğrencilerden beklenenlerin birkaçı, okulun kurallarına ve amacına uygun davranmaları, çevredeki gelişmelere beklenenlerden duyarlı olmaları, okulda öğrendiklerini hayatlarına taşımaları, vatan sevgisine sahip olmaları şeklinde sayılabilir. Öğretmenlerden beklenenlerden birkaçı ise kurumsal barışı sağlama, kurum kültürünü oluşturma, kendi aralarında rekabet ortamı oluşturma, tüccar zihni ile devlet anlayışını birleştirme olarak söylenebilir. Son olarak velilerden beklenenlerden birkaçı okulun amaçlarını gerçekleştirme, okula ve yönetime güven duyma, okul ile etkin şekilde iletişimde olma biçiminde ifade edilebilir.

Öğrencilerin eğitiminin kalitesinin belirlenmesinde en önemli unsur öğretmenlerdir. Öğretmenlerden beklenen öğrencilerin öğrenme düzeylerinin en üst ve en iyi şekilde olmasıdır. Bu sadece motivasyonunu korumayı başaran ve sürekli artıran öğretmenler sayesinde gerçekleştirilebilir (Balcı, 2011). Öğretmen motivasyonunun sağlanmış olması etkin öğrenci yetiştirmede etkili olduğundan eğitimin öncüleri ve okul yöneticileri için önem taşımaktadır (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Yapılan başka bir çalışmada ise okulun asıl görevini öğretmen ve öğrenci etkileşimini öğretmenlerin liderliğinde sınıf ile okul ortamında sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Bu görevin yerine getirilmesinde öğrencilerin ailelerinden aldığı özellikler, eğitimleri için harcadıkları zaman, öğrenme güçlüklerinin tespiti ve velilerin bu süreç boyunca verdikleri destek gibi etkenler önemlidir (Balcı, 1993).

Araç'ın (2014) yaptığı çalışmada yönetici-öğretmen, yönetici-veli, öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli arasındaki etkileşimler ele alınmıştır. Elde edilen verilere göre, yönetici-öğretmen etkileşiminde otoriter yönetici davranışları ile öğretmenlerin yöneticiye bağlılığının ters orantılı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bağlılık ve güvenlerini kazanan destekleyici yönetici modellerinin başarılı olduğu söylenmektedir. Okul yöneticisinin duygusal tarafsızlık ve hiyerarşik bağımsızlık göstermesiyle yönetici-öğretmen etkileşiminin sağlıklı olacağı yönündeki tespit, yapılan çalışmada yer alan okul yöneticisi-öğretmen etkileşiminde de okul yöneticisinin empatiye yer vermesi ve tarafsız yaklaşım göstermesi ile benzerlik göstermektedir. Yine Araç'ın (2014) çalışmasına göre okul yöneticisi-veli etkileşimi konusunda da işini özveriyle yapan ve iyi iletişim kuran okul yöneticileri veliler tarafından tercih edilmektedir. Velilerle sağlıklı iletişim kurmak isteyen okul yöneticisinin güler yüz, tatlı dille karşılamada bulunması, velilerin sorunlarını dinlemesi ve çözüm bulması, velilerle iş birliği içinde olması, yapılan çalışmada yer alan okul yöneticisi-veli etkileşimiyle benzerlik göstermektedir.

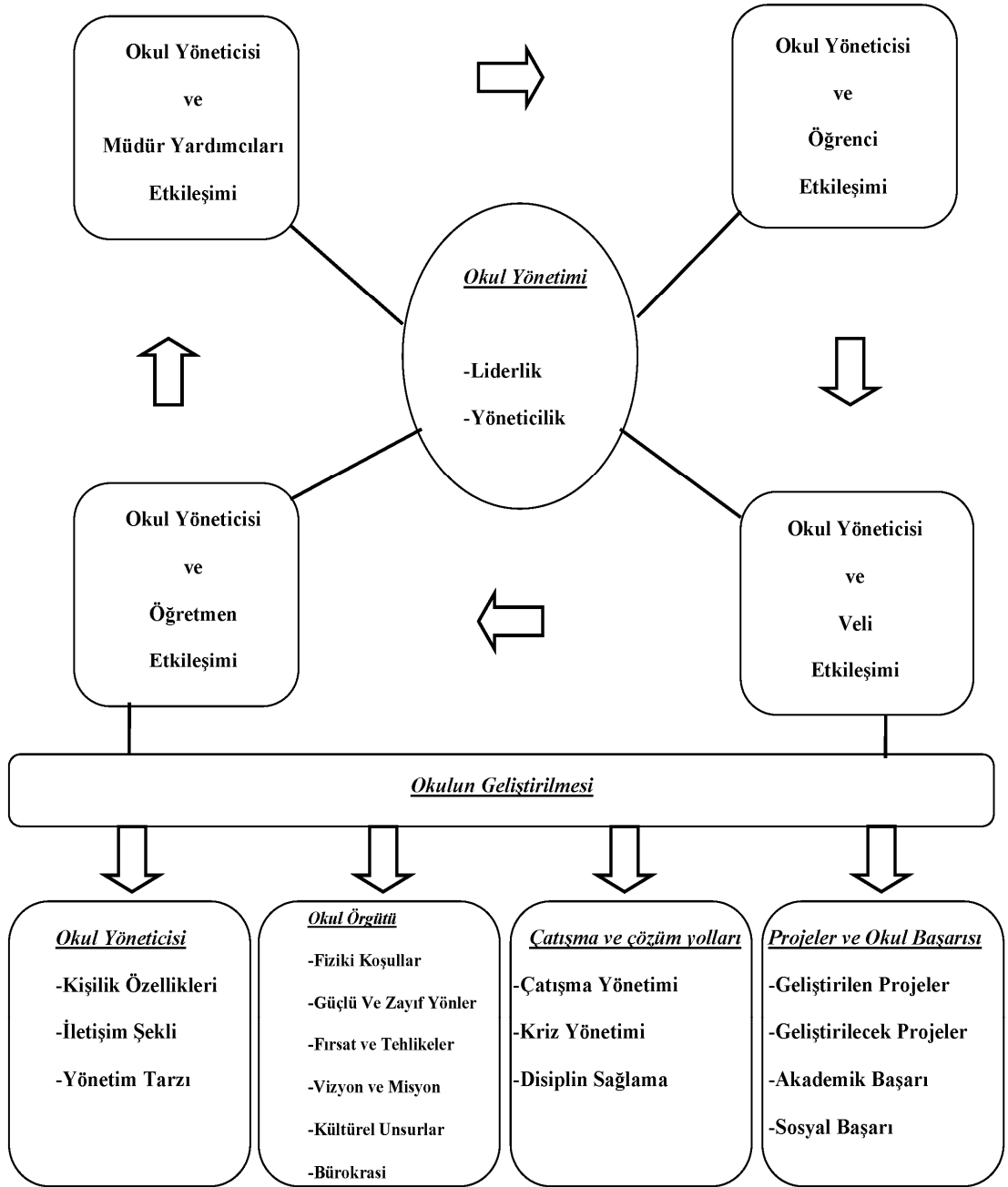
***Öğretmenlerin okul yöneticisi-öğrenci-öğretmen-veli arasındaki etkileşimi ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde;*** öğretmenler okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ile hoşgörülü, saygı çerçevesinde, tatlı dil ve anlayışla iletişim kurduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşiminde kendini ifade ederken betimledikleri ve öğretmenlerin görüşlerinin de olumlu ifadeler içermesi bulguların benzer olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerden bazılarının, okul yöneticisinden talepleri ve beklentileri özellikle okula ayıracağı zamanı artırması ve



istenilen zamanda ulaşım gerçekleşmesi açısından telefon aramalarını cevapsız bırakmaması şeklindedir. Öğretmenlerin genel anlamda okul yöneticisinden memnun oldukları görülmektedir. Bazı öğretmenlerin öğrencilerden talep ve beklentileri ise, öğrencilerin tarihi geçmişini bilerek yaşaması, saygılı, merhametli, paylaşımcı gibi kavramlara sahip olması, bencil davranışlardan kaçınması, milli birlik ve beraberlik duygularını taşıması şeklinde sayılabilir. Öğretmenler genel olarak öğrencilerden her şeyin not olmadığına farkında olmalarını istemektedir. Aynı zamanda kendilerini hayata karşı yetiştirdikleri zaman hem akademik hem de sosyal başarıya ulaşacaklarını belirtmektedir. Bazı öğretmenlerin velilerden talep ve beklentileri ise, öğrencileri için fazla kuralcı olan hayatlarını esnekletmelerini, veli toplantılarına katılım sağlamaları, sürekli öğretmenleri denemekten kaçınmaları ve herhangi bir olay karşısında önyargılı olmamaları şeklinde belirtilmektedir. Öğretmenler genel anlamda veliler ile ortak hedefler doğrultusunda etkili iletişim kurarak birlikte hareket etmek istemektedir. Sonuç olarak öğretmenler de okul yöneticisinin yöntem ve yaklaşımlarını takdir etmektedir. Öğretmenlerin de okul yöneticisi ile benzer görüşlere sahip olduğu görülmektedir.

Aşağıda bu araştırma boyunca oluşturulan tüm şekiller dikkate alınarak okul yönetim işleyişine örnek oluşturacak bir şekil sunulmuştur.

## BİR OKUL YÖNETİMİNİN İŞLEYİŞ SÜRECİ



Şekil 18: Bir Okulun Yönetimi ve İşleyiş Süreci

Literatürde yer alan bilgiler de dikkate alınarak oluşturulan okul yönetim işleyişinde; okul yönetiminde ön plana çıkan kavramların liderlik ve yöneticilik olduğu görülmektedir. Hem liderlik hem yöneticilik gerektiren durumların sağlanması açısından; liderliğin etkileme gücü ile yöneticiliğin teknik ve bürokratik temalarının birleştirilmesi gerekir. Bu anlamda oluşturulan yönetim işleyişi, okul yöneticisinin öncülüğünde okulun paydaşlarını oluşturan müdür yardımcıları, öğrenciler, öğretmenler

ve veliler arasındaki etkileşimi inceler. Bu etkileşimin bir döngü haline getirilmesine öncelik verir. Okul yöneticisinin okul paydaşları ile etkileşimi ayrı ayrı incelense de yöneticinin hem yapılan çalışmalara öncülük ederek ve okul paydaşlarını etkileyerek liderlik rolünü yerine getirmesi hem de teknik ve bürokratik mekanizmaların işleyişini düzenleyerek yöneticilik rolünü gerçekleştirmesi bu paydaşları ortak bir noktada birleştirmektedir.

Okulun paydaşları arasında bütünleşen etkileşim sonrası okulun geliştirilmesi adına ihtiyaç duyulan kavramlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu kavramların okul içinde işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar etkili okul yönetiminin sağlanması için; okul yöneticisinin yaşantısı ve etkisi, okulun bir sistem olarak; fiziki koşullar, güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehlikeler, vizyon ve misyon, kültürel unsurlar ve bürokrasi çerçevesinde ele alınması, ortaya çıkan problemlerin çözümünde çatışma yönetimini, kriz yönetimini ve disiplini sağlama, gelişen ve geliştirilen projeler, bu projelerin akademik ve sosyal başarıya katkıları şeklinde sayılabilir. Yapılan çalışmada okul yöneticisinin kişilik özellikleri, kullandığı ben dili, müdür dili, öğretmen dili, öğrenci dili, arkadaş dili, esnaf dili ile etkili iletişimi ve okul yönetiminde örnek aldığı kişiler liderlik ve yöneticilik yaklaşımını şekillendirmiştir. Buna bağlı olarak önerilen model; okul yöneticisinin okul yönetiminde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Okul yöneticisinin öncülüğünde okul bir sistem olarak her yönüyle ele alınmıştır. Okulun fiziki ve insani yapısının, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmüştür. Okulun vizyonu ve misyonu ile okulun yaşayan ve yaşatılacak amaçları, hedefleri ve gelecekteki konumu için gerçekleştirilecekler yansıtılmıştır. Bürokrasi yönüyle de yönetimin ve yöneticiliğin, paydaşlar arasındaki işleyişin nasıl olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Okulda yaşanan çatışma durumlarında, çatışma yönetiminin, kriz yönetiminin ve disiplini sağlama yollarının dikkate alınarak çözüme ulaşıldığı belirtilmiştir. Akademik ve sosyal alanda başarıyı artırma yollarıyla, etkili okul olma eğiliminin artacak olmasının yapılan ve yapılacak projeler sayesinde okulun gelişimine önemli derecede katkı sağlayacağı vurgulanmak istenmiştir.

## **5.2. Öneriler**

Sivas il merkezinde bulunan bir okulun okul yönetimi bağlamında incelenmesi çalışmasının sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticisinin kişilik özellikleri, iletişim yönü ve yönetim tarzı okul yönetiminde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada yer alan okul yöneticisinin karşısındaki insana göre değiştirdiği iletişim şekli (esnaf dili, ben dili, öğretmen dili vb.) örnek alınabilir. Diğer okullarda bulunan yöneticilere iletişim biçimlerini yönetime aktarma konusunda düzenli olarak hizmet içi eğitim verilebilir.
- Bu çalışmaya göre okul yönetiminin incelenmesine yardımcı olan en önemli faktörün okul yöneticileri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve deneyimleri yönetime yansıdığı için atanırken yönetim ve iletişim konusunda özel eğitim almış kişilere (yüksek lisans, özel sertifika vb.) öncelik verilebilir.
- Öğretmenlerin yöneticilerin performanslarını online olarak değerlendirebilecekleri, iletişim yönü, liderlik ve yöneticilik yaklaşımı, bürokratik işleyiş düzeni, çatışma durumlarını çözme ve disiplini sağlama şekli, proje üretme ve katkı sağlama, öğrenci, öğretmen ve velilerle olan ilişkileri şeklinde altı bölümden oluşan bir anket geliştirilebilir.
- Bu çalışmada yer alan öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı etkinlikler sonrasında daha verimli çalıştıkları görülmektedir. Bundan dolayı diğer okullarda bulunan öğretmenler için de motivasyonlarını artıran geziler, piknikler, oyunlar, ödüllü yarışmalar şeklinde etkinlikler düzenlenebilir.
- Okul yöneticisi, müdür yardımcıları, öğretmen, öğrenci ve veliler için akademik ve sosyal alanda başarıyı artırma yollarının anlatıldığı aktif katılımlı eğitici seminerler ve paneller yapılabilir.
- Farklı il ya da bölgelerde bu tür nitel araştırmalar çoğaltılabilir. Özel ya da devlet okullarının karşılaştırmalı incelemesi yapılabilir. Bunun sonucunda sistemli bir çalışma düzeni sağlayan ve uygulanabilir bir okul yönetim modeli oluşturulabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akgündüz, A. (2004). *Lider yöneticinin el kitabı*. İstanbul: Genç Beyin.
- Aktan, C. (2003). *Organizasyonel değişimde liderlik ve yönetim danışmanlığı*, [www.canaktan.com](http://www.canaktan.com). Erişim 20.11.2018.
- Ali, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Allan, J. (1999) *Zaman yönetimi*, (Çev. Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 23,1-15
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20, (2), 555-570
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.

- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: kuram, uygulama ve araştırma*. Yavuz dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(162), 196-208.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1995). Hoşgörü ve eğitim. *İ. Pehlivan (Yay. Haz.) Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı (47-56)*. Ankara: UNESCO Türkiye Milli Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayını.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temel eğitim ve yönetimi*. Ankara: Sevinç matbaası.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83.
- Berberoğlu, G., Besler, S., ve Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 18-14.
- Buluç, B. (2013). Örgüt kültürü ve iklimi. *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama içinde (ss. 101-130)*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Buluç, B., (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(152).
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büte, M., Okulu, D. İ., ve Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişı ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 485-511.
- Celal T.U., Doğan S., Topcu İ. ve Köybaşı F. (2017). *Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çalık, T. (1997). Eğitim yönetimi. *Eğitim Bilimine Giriş*.
- Çelik, C. ve Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-53.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1,(4).
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çınar O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.

- Çubukçu, Z. Ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 121-136.
- Demir, K. (2004). *Öğrenen örgütlerde vizyon geliştirme*. Öğrenen Örgütler. Ankara: Sandal. ss. 93–117.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Doğan, S. (2016). Eğitim yönetiminde liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 101-123.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Erdem E. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179 167
- Erdem O. Ve Dikici M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29) 198-213
- Erdem, A. R. (2015). Eğitim yönetim etiği ve eğitim yönetiminde etik liderliğin kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 1-15.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S., ve Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-84.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.28, 531-548.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.



- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri.
- Işık K. (2019). *Türkiye’de öğretmen yetiştirme sisteminin geleceğine yönelik eğitim yönetimi akademisyenlerinin görüşleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 349–363.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442.
- Kanmaz, A. ve Uyar, L. (2016). Okul etkililiğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 3(2), 123-136.
- Karaboğa, Y. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerin ortaöğretim okullarındaki disiplin sorunlarına ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karakütük, K., Özbal, E. Ö. ve Sağlam, A. (2017). Okul yönetiminde okul güvenliğini sağlamak için yapılan uygulamalar konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1214-1232.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*, 1.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 245.
- Karip, E. ve Altınok V. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1(11), 137-158.

- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13(2).
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Koçak, S., ve Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 8(6).
- Kondakçı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-176.
- Kondakçı, Y. ve Zayim, M., (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama, yönetim süreçleri* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49(49), 57-91.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3) 237-252.
- Memişoğlu, S. P. (2018). Okulda yönetim süreçleri. *Pegem Atıf İndeksi*, 147-177.
- Örücü, D. (2014). Öğretmen adaylarının okul, okul yönetimi ve Türk eğitim sistemine yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 327-358.
- Örücü, D. ve Şimşek H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Özcan, H. Ö. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin okuldaki disiplin yaklaşımları.

- Özdemir A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(4), 411-433
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 267-282.
- Özer N. ve Demirtaş H. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:22 No:1 1-24
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 78-83.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Özmen, F. ve Batmaz, C.(2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri – hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel mesleki örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pelit, A. (2013). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği).
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki.

- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Raja, A. S. and Palanichamy, P. (2011). Effective leadership styles and organisational effectiveness-a cross examination with chief executives and executives of public sector enterprises. *Saaransh*, 19.
- Rehber, U. P. D. E. ve Atıcı, M. (2013). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 323-342.
- Rençber, B. A. (2012). Üniversite öğrencilerinin akademik başarılarını etkileyen faktörler. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 191-198.
- Saban, A. ve Ersoy, A. (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*, (2.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sarıtaş, M. (2000). Sınıf yönetimi ve disiplinle ilgili kurallar geliştirme ve uygulama. *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, 47-90.
- Sertoğlu, R. ve Kılıç M. (2010). *Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Şahin A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Ankara: Millî Eğitim Yayınları, Yayın no: 188
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.

- Şimşek Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, H. (2003). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve türkiye için çıkarımlar. eğitimde yansımalar – vii. çağdaş türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi 209 eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*. 21-23 Mayıs 2003. Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi. Sivas.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik bakış*, 17, 1-16.
- Şişman, M. ve Turan S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi, eğitim kurumları yönetici adayları seçme sınavına hazırlık ve yetiştirme el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Tahaoğlu F. ve Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15 (58)274-298
- Tapan Ç. (2006). *Barış eğitimi programının öğrencilerin çatışma çözme becerileri üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taş, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin etkili iletişimi ile okul iklimi arasındaki ilişki. 1. *Uluslararası Türkiye eğitim araştırmaları kongresi bildiri kitabı*, 531-543.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yerleştirme.
- Yıldız, M. (2017). *Öğretmenlerin yönetime katılım algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Fatih ilçesi örneği)*. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı, İstanbul.

- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi yayınları.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3, 63-76.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. Ğ. U. R. (2014). yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurlu, C. T. ve Abdurrezzak, S. (2016). Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 401-428.
- Uğurlu, Z. (2017). Okul yönetiminde insan ilişkileri. *Pegem Atıf İndeksi*, 169-183.
- Utkugün, C., ve Yazıcı, S. (2019). Öğretmen adaylarının hoşgörü değerine yaklaşımı. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 17-31.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Yalçinkaya M. (2004). Okul merkezi yönetim. *Ege Eğitim Dergisi* (5) 2: 2-34.
- Yavuz, Y. ve Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Genişletilmiş* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 295-310.
- Yılmaz K. ve Altınkurt Y. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir zmlleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-15.
- Yılmaz, A. İ. ve Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki bürokratik yapıya ilişkin ğretmen görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-23.
- Yin, R.K. (2014). Case study research. Designs and methods (5TH Edition). Los Angelos: Sage
- Yücel, C. (1999). Bureaucracy and Teachers' Sense of Power. Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institue and State University, Blacksburg-Virginia.
- Yücel, C., Karaman, K. ve Dnder, H., (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 49-74.

## EKLER

### OKUL YÖNETİCİSİ GÖRÜŞME FORMU

*Merhaba. Okulunuzda, okul işleyişini tanıma ve analiz etmeye yönelik bir araştırma yapıyorum. Bu konuda görüşlerinizi öğrenerek bu çalışmanın, hem bu okulun hem diğer okulların okul yönetim işleyiş süreci ile ilgili fikir vereceğini ve yararlı bir çalışma olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma kapsamında, sizin anlatımınızla bir okulun yönetim konusunda baştan sona analizini yapmaya çalışacağım. Verdiğiniz bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve gizli kalacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum.*

*Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin görüşmeye başlamadan önce yanıtlamamı istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak istiyorum.*

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<i>Cinsiyet:</i>	<i>Mesleki kıdem:</i>
<i>Branş:</i>	<i>Okulda görev yapılan süre:</i>

### SORULAR

- 3- Okul yöneticisi olarak kendinizi mümkün olduğunca ayrıntılı bir şekilde anlatır mısınız?
- 4- Yaşadığınız tüm bu süreçler bugün yaptığınız okul yöneticiliği tarzınızı nasıl etkilemiştir? Yaşam boyu edindiğiniz hangi yaşantılar bugün okul yöneticiliğinde neleri nasıl yapmanıza neden olmaktadır?
- 5- Yönetici kimdir? Lider kimdir? Bu ikisi arasında ne tür farklılıklar vardır?
- 6- Bu aşamada kendinizi nasıl tanımlarsınız? Neden?  
a-Yönetici b-lider c-lider yönetici
- 7- Yönetici olarak okulunuzu nasıl tanıtırınız?
  - a. Okulunuzun fiziki koşulları hakkında bilgi verebilir misiniz?
  - b. Okulunuzun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
  - c. Okulunuzda fırsat ve tehlike oluşturan durumları bizimle paylaşır mısınız?



- d. Okulunuzun vizyonu, misyonu, değerleri nelerdir ve bu kavramların okulu nasıl şekillendirdiğini düşünöyorsunuz?
- e. Okulunuzun költürünü ve yapısını ortaya koyan bir hikayesi var mı? Varsa sizde oluşturduğu etkiyi bizimle paylaşır mısınız?
- 8- Okulda bürokratik işler nasıl yürütölmektedir? Bürokratik işlerin yönetilmesinde belli ölçütleriniz ya da öncelikleriniz var mıdır?
- 9- Bir okul yöneticisi olarak;
- a- Öğrenciler ile ilişkileriniz nasıldır? Örnek olaylar...
- b-Öğretmenlerle ilişkileriniz nasıldır? Örnek olaylar...
- c-Velilerle ilişkileriniz nasıldır? Örnek olaylar...
- 10- Okulda gerçekleştirdiğiniz ve gerçekleştirmek istediğiniz projeler nelerdir? Bu projeleri amacı, yapım süreci ve sonuçları açısından bize ayrıntılı bir şekilde anlatabilir misiniz?
- 11- Okulda gerçekleşen bu projelerin okulun gelişimini nasıl etkilediğini düşünöyorsunuz? Siz göreve gelmeden önce okulda bir öğrencinin vefat ettiğini biliyoruz. Bu olay üzerine okulda göreve başladınız. Göreve başladığınızda vefat olayından dolayı okulda nasıl bir ortam buldunuz ve bu ortamı daha iyi bir duruma getirmek için neler yaptınız?
- 12- Okulda yaşanan çatışmaları nasıl çözüyorsunuz?
- a-Öğretmen-öğretmen arasında, Varsa örnek olaylar...
- b-Öğretmen- öğrenci arasında
- c-Öğretmen-veli arasında
- d-Öğrenci-veli arasında
- e-Öğretmen-yönetici arasında
- 13- Öğretmenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak için onları nasıl motive ediyorsunuz?
- 14- Okulda herkesin uyduğu genel bir disiplin politikası var mı? Okulda yaşanan disiplin sorunlarını nasıl çözüyorsunuz?
- 15- Okul yöneticisi olarak eğitim ve öğretim konusunda başarıyı artırmak için neler yapıyorsunuz?

- a. Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için neler yapıyorsunuz?
- b. Okulunuzda sosyal aktivite kapsamında neler yaptığınızı paylaşır mısınız?

16- Okulun gelişimi adına;

- a- Öğretmenlerden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?
- b- Öğrencilerden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?
- c- Velilerden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?



## ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

*Merhaba. Okulunuzda, okul işleyişini tanıma ve analiz etmeye yönelik bir araştırma yapıyorum. Bu konuda görüşlerinizi öğrenerek bu çalışmanın, hem bu okulun hem diğer okulların okul yönetim işleyiş süreci ile ilgili fikir vereceğini ve yararlı bir çalışma olacağını ümit ediyorum. Verdiğiniz bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve gizli kalacaktır.*

*Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin görüşmeye başlamadan önce yanıtlamamı istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak istiyorum.*

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<i>Cinsiyet:</i>	<i>Mesleki kıdem:</i>
<i>Branş:</i>	<i>Okulda görev yapılan süre:</i>

### SORULAR

- 3- Okul yöneticinizi bir insan olarak nasıl anlatırsınız?
- 4- Okul yöneticinizi bir yönetici olarak nasıl anlatırsınız?
- 5- Bu bağlamda okul yöneticiniz hangi kategoride yer alır? Neden?  
a-Yönetici b-Lider c-Lider yönetici
- 6- Bu okulda görev yapan bir öğretmen/müdür yardımcısı olarak okulunuzu nasıl tanıtırınız?
  - a. Okulunuzun fiziki koşulları hakkında bilgi verebilir misiniz?
  - b. Okulunuzun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
  - c. Okulunuzda fırsat ve tehlike oluşturan durumları bizimle paylaşır mısınız?
  - d. Okulunuzun vizyonu, misyonu, değerleri nelerdir ve bu kavramların okulu nasıl şekillendirdiğini düşünüyorsunuz?
  - e. Okulunuzun kültürünü ve yapısını ortaya koyan bir hikâyesi var mı? Varsa sizde oluşturduğu etkiyi bizimle paylaşır mısınız?
- 7- Okulunuzda bürokratik işler nasıl yürüyor? Okul yöneticisinin bu konuda yaklaşımı nasıldır? Karar alırken herkese danışması ya da emrivaki yapması gibi.... (Yazışmalar, görevlendirmeler, ders dağılımı vb.)

- 8- Okul yöneticinizin;
- a- Öğrenciler ile ilişkileri nasıldır? Varsa örnek olaylar...
  - b-Öğretmenlerle ilişkileri nasıldır? Varsa örnek olaylar...
  - c-Velilerle ilişkileri nasıldır? Varsa örnek olaylar...
- 9- Okul yöneticinizin okulu geliştirmeye yönelik yaptığı projeleri nasıl buluyorsunuz?
- 10- Okul yöneticiniz okulda yaşanan çatışmaları nasıl çözüyor?
- a-Öğretmen-öğretmen arasında
  - b-Öğretmen- öğrenci arasında
  - c-Öğretmen-veli arasında
  - d-Öğrenci-veli arasında
  - e-Öğretmen-yönetici arasında
- 11- Okul yöneticisi daha verimli bir çalışma ortamı için öğretmenleri nasıl motive ediyor?
- 12- Okulda herkesin uyduğu genel bir disiplin politikası var mı? Okul yöneticisi okulda yaşanan disiplin sorunlarını nasıl çözüyor?
- 13- Okul yöneticiniz;
- a. Öğrencilerin akademik başarısını artırmak için neler yapıyor?
  - b. Okulunuzda sosyal aktivite kapsamında neler yapılmasını sağlıyor?
- 14- Okulun gelişimi adına;
- d- Okul yönetiminden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?
  - e- Öğrencilerden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?
  - f- Velilerden talepleriniz ve beklentileriniz nelerdir?

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Büşra KOÇ  
**Uyruğu** : T.C.  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 31.07.1995 - Sivas  
**e-posta** : bsraakcc1@gmail.com

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği	2017
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri	2020

## İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2017- Halen	Cumhuriyet Üniversitesi Vakıf Okulları	Öğretmen