

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

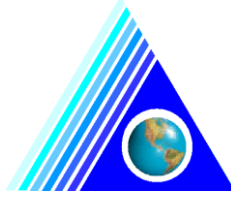
**YÖNETİCİNİN BRANŞININ OKULDAKİ BRANŞDAŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selda AHVAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Programı**

**İstanbul, 2015**



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİNİN BRANŞININ OKULDAKİ BRANŞDAŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selda AHVAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Programı**

**DANIŞMAN  
Prof.Dr. Semra ÜNAL**

**İstanbul, 2015**



T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİNİN BRANŞININ OKULDAKİ BRANŞDAŞLARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ

Ad-Soyad: Selda AHVAL

ONAY:

Danışman : Prof.Dr. Semra ÜNAL

Üye: Prof. Dr. Sefar ADA

Üye: Dr. Sezgin ERSOY

Onay Tarihi: 22.04.2015

## ÖNSÖZ

Martin Luther King'in "Eğer sizden sokakları süpürmeniz istenirse, Michelangelo'nun resim yaptığı gibi, Beethoven'in beste yaptığı gibi veya Shakespeare'in şiir yazdığı gibi süpürün. O kadar güzel süpürün ki gökteki ve yerdeki, cennetteki ve dünyadaki herkes durup "Burada işini iyi yapan harika bir çöpçü yaşardı." desinler" sözü tüm insanlara ve özellikle yöneticilere yol gösterici olmalıdır. Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve uyum içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Bu sorumluluk ve zorunluluğun etkisiyle tüm astlarını "işini iyi yapan harika birer çöpçü" gibi güdülemesi gerekir. Yönetici gerek yönetim şekli gerek iletişim becerisi gerekse alan bilgisi ile beraber çalıştığı öğretmenlerine liderlik edebilmeli ve onların kendi alanlarında en iyisi olabilmeleri için yol gösteren bir rehber konumunda olmalıdır.

Öğretmenlik ise devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel ihtisas gerektiren bir meslektir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Amacı insan yetiştirmek olan öğretmenler ise Martin Luther King'in bu sözünü hem kendileri benimsemeli hem de öğrencilerine benimsetmelidir.

Öğretimin niteliğini belirleyen ve öğrencinin anlatılan konuyu öğrenmesini sağlayan en önemli etkenlerden biri öğretmenin alan bilgisidir. Öğretmen konu alanını çok iyi bilmeli, eğitim ve öğretimle ilgili yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Öğretmenin alan bilgisi ile ilgili eksikliği başka bir alanla telafi etmesi mümkün değildir. Bu yüzden her öğretmenin konusunda uzman olması beklenir. Öğretmenin mesleğinde başarılı olabilmesi için öncelikle kendi uzmanlık alanına hakim olması çok önemlidir.

Eğitim yönetimi alanı Türkiye' de yeni yeni gelişmektedir. Günümüzde eğitim yönetimi alanında açılan lisans, lisan üstü ve doktora programlarıyla daha profesyonel ve donanımlı yöneticiler yetişmektedir. Okul yöneticisi olabilmenin en önemli şartı meslekte belli bir süre çalışmış olmak yani "öğretmen" olmaktır. Okul yöneticisi olmak bir başka meslek gurubunda yönetici olmak ile tamamen farklıdır. Yönetici mesleğin içinden yani öğretmenlikten gelmelidir.

Okul yöneticiliği bir görevdir ve bu görev tüm öğretmenlere verilebilir. Yönetici görev süresi içinde örgütün idari, mali, insan kaynakları, hammadde, malzeme...vb. üretim araçlarını bir araya getirir ve tüm bu unsurların ortak bir amaç için bütünleşmesini sağlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi görev süresi içinde yöneticidir. Yönetici tüm bu sorumluluklarının öncesinde öğretmendir. Öğretmenin görev ve sorumluluklarının hepsi yönetici için de geçerlidir. Yöneticinin de tüm öğretmenler gibi alan bilgisi ve buna ilişkin becerilere sahip olması gerekir. Öğrettiği alanın (branşının) kavramlarını, tartışmalarını, öğretim yöntem ve tekniklerini bilmeli, konu ile ilgili öğrenmelerin nasıl gerçekleşeceğine hakim olmalıdır.

Bu araştırma ile yöneticilerin kendi branşındaki öğretmenler üzerindeki etkilerinin nasıl olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Öğretmenlerin kendi branşındaki yöneticilerle çalışırken karşılaştıkları durumların olumlu ve olumsuz yanları tartışılacak ve nedenlerinin neler olduğu sorularına cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Araştırma sürecinde, değerli görüş ve önerileriyle çalışmamın ortaya çıkmasına büyük katkısı olan; yardımını, desteğini ve dostluğunu esirgemeyen, mülakat tekliflerime olumlu cevap veren tüm katılımcı öğretmenlere ve çalışma arkadaşlarıma ve de eleştiri ve görüşleriyle bana hep destek olan sevgili dostum Sibel TAŞKIN' a canı gönülden teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden çok şey öğrendiğim, tezimin her aşamasında gösterdiği anlayış, bilimsel katkı ve desteğinden dolayı tez danışmanım saygıdeğer Prof. Dr. Semra ÜNAL' a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Beni bu yazıyı yazabilecek duruma getiren aileme ve anneme ve de yanımda olmasa da attığım her adımda yolumu aydınlatan ışığım olan babam İsmail AHVAL' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Selda AHVAL  
İstanbul, 2015

## ÖZET

Araştırmamızda okul yöneticilerinin branşlarının okuldaki aynı branşın öğretmenleri üzerindeki etkileri (yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimi, bu iletişimin daha çok hangi konularda olduğu, uygulanan yönetim şeklinin öğretmenler üzerindeki etkileri, öğretmenin mesleki gelişimine yönelik tavsiye ve önerilerde bulunup bulunulmadığı, diğer branş öğretmenlerine karşı sergilenen tutum farklılıkları, öğretmenlerin mesleki anlamda fikrine verilen değer, aynı branştan yönetici ile çalışmanın avantajları ve dezavantajları, farklı branştan bir yönetici ile çalışıldıysa her ikisi arasındaki farklar, branşdaş olmanın okuldaki o dersin başarısına etkisi var mı?) konu başlıkları üzerinden incelenmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımıyla 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan 34 öğretmene araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu sorulmuş ve elde edilen verilen nitel veri çözümleme tekniği kullanılarak, içerik analizi yapılarak, bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik durum örnekleme uygulanmıştır.

Araştırmamıza 27 kadın, 7 erkek olmak üzere toplam 34 eğitimci katılmıştır. Araştırmamızla ilgili olarak 5 edebiyat, 1 Fransızca, 9 İngilizce, 1 fizik, 1 müzik, 2 sosyal bilgiler, 1 coğrafya, 1 tarih, 1 biyoloji, 1 rehberlik, 1 fen bilgisi, 7 sınıf öğretmenliği, 1 resim ve 2 beden eğitimi branşından öğretmen ile görüşülmüştür.

Araştırmanın verileri 2014-2015 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Bu verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1. Yöneticiler ile iletişimin daha çok öğrenci başarısı, öğretim yöntem ve teknikleri, branşlarına yönelik yenilikler ve gelişmeler, mevzuat, idari işler ile ölçme ve değerlendirme gibi konularda gerçekleştiği belirtilmiş, iletişimde sıkıntı yaşamayan katılımcılarımız motivasyonlarının daha yüksek olduğunu dile getirilmişlerdir.
2. Aynı branştan olmanın birbirini daha iyi anlayabilmeyi, destekleyici, öğretici ve yol gösterici bir yönetim tarzı ile öğretmeni olumlu etkilediğini ancak alan hakimiyeti sebebiyle daha eleştirel bir gözle bakılıp kendi öğretmenliği ile kıyaslamalara gidilmesinin çalışma şevkini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.
3. Yöneticinin idari işler dışında öğretmene rehberlik eden bir yaklaşımının olmasının önemi vurgulanmıştır.
4. Yöneticilerin kurumdaki tüm öğretmenleri ortak bir amaca güdüleyerek etkili bir öğrenme ortamı yaratmalıdır. Bu ortamı yaratabilmek için tüm branşlardaki öğretmenlere aynı mesafede durmalı, bir branşı diğerinden daha ön plana

ıkartmamalıdır. Kurum içinde demokratik ve adil bir iklimin oluşmasının yöneticinin tutum ve tavırlarıyla ilişki olduğu dile getirilmiştir.

5. Aynı branştan olmanın çözüme ulaşmada çok daha hızlı hareket edilebilmesini ve empati yapılabilmesini kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

## ABSTRACT

In our study, we have examined the effects of fields of school principals on teachers of the same field (communication of principles with teachers, on what subjects this communication is mostly about, impact of applied management type on teachers, whether recommendations are made for teachers' professional development, differences in attitudes exhibited towards teachers of other fields, appreciate the opinions of teachers in the professional sense, advantages and disadvantages of working with principles from the same field, if worked with a principle from a different field the differences between the two, does being in the same field have any effect on the success of the course) through subject titles.

Using qualitative research approach, 34 teachers, who work in Istanbul province in the 2014-2015 academic year, were asked semi-structured interview form developed by the researchers and the data obtained here was interpreted by using qualitative data, analysis and defining the findings. In this study, maximum diversity case sampling was used among purposive sampling methods.

A total of 34 teachers participated our study including 27 women and 7 men. Throughout the research, 5 teachers in literature field, 1 in French, 9 in English, 1 in physics, 1 in music, 2 in social studies, 1 in geography, one in history, one in biology, one in counselling, 1 in science, 7 in classroom teaching, 1 in painting/art teaching and 1 in physical education teaching were interviewed.

The data of this research was collected in the 2014-2015 academic year. Results achieved in the analysis of this data can be summarized as following;

1. It was stated that communication with principles occurred in areas such as student achievement, teaching methods and techniques, innovations and improvements within their fields of study, legislation, administrative works and assessment & evaluation; and participants that do not experience any difficulties in communication expressed of a higher motivation.

2. Even though it was stated that being/teaching in the same field has a positive effect on teachers since two sides understand each other better and this also provides more support,



information and guidance for them, It was also asserted by the teachers that their work enthusiasm is affected negatively due to more critical approach as a result of area domination and making comparison with their teaching.

3. The importance of having an approach that guides the teacher outside the administrative tasks of the principal are highlighted.

4. Principals must create an effective learning environment by motivating all teachers in the school for a common purpose. To manage that, principals must keep the same distance to teachers in all fields and must not give one field any more prominence than the others. It was expressed that creation of a democratic and a fair environment within the institution has a connection with principal's attitude and manner.

5. It was thought that being in the same field facilitates to move faster when reaching a solution and to develop empathy.

## İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| <b>ÖNSÖZ</b> .....   | I   |
| <b>ÖZET</b> .....  | III |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | V   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....   | VII |
| <b>I. BÖLÜM</b>  |     |
| 1.1. Problem Durumu .....  | 1   |
| 1.1.1. Problem Cümlesi .....   | 3   |
| 1.1.2. Alt Problemler .....  | 3   |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....  | 4   |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....  | 4   |
| 1.4. Sayıtlar .....  | 5   |
| 1.5. Sınırlılıklar .....   | 5   |
| 1.6. Tanımlar .....  | 5   |
| <b>II. BÖLÜM : KURAMSAL ÇERÇEVE</b>  |     |
| 2.1. Yöneticinin Tanımı ve Özellikleri .....   | 7   |
| 2.1.1. Yönetici .....  | 7   |
| 2.1.2. Yöneticinin Özellikleri .....   | 7   |
| 2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi .....   | 11  |
| 2.2.1. Yönetim .....   | 11  |
| 2.2.2. Eğitim Yönetimi .....   | 12  |
| 2.2.2.1. Yönetim Kuramları .....   | 13  |
| 2.2.2.1.1. Klasik Kuram .....  | 13  |
| 2.2.2.1.2. Neoklasik Kuram .....   | 16  |
| 2.2.2.1.3. Sistem Yaklaşımı .....  | 17  |
| 2.2.2.2. Yönetim Biçimleri .....   | 18  |
| 2.2.3. Okul Yönetimi .....   | 29  |
| 2.2.3.1. Okul Yönetiminde Yöneticinin Etkisi .....   | 30  |
| 2.2.3.2. Okul Yönetiminde Öğretmenin Etkisi .....  | 31  |
| 2.2.4. Etkili Okul.....  | 32  |
| 2.2.5. Etkili Yöneticilik .....  | 34  |
| 2.2.6. Yönetici ve Öğretmenin Branşı .....   | 36  |
| <b>III. BÖLÜM : YÖNTEM</b>   |     |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....   | 40  |
| 3.2. Araştırma Gurubu(Katılımcılar) .....  | 41  |
| 3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....  | 42  |
| 3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları .....  | 42  |
| 3.5. Veri Toplama .....  | 42  |
| 3.6. Verilerin Çözümlemesi .....   | 43  |
| <b>IV. BÖLÜM : BULGULAR VE YORUMLAR</b>  |     |
| 4.1. Branşdaşınız olan yöneticiniz ile iletişime geçme durumunuza dair bulgular.....                                     | 44  |
| 4.1.1. Öğretmenlerin branşdaşı olan yöneticileri ile daha çok hangi konularda iletişime geçtiklerine dair bulgular ..... | 44  |
| 4.2. Aynı branştan olmanın iletişiminizi nasıl etkilediğine dair bulgular .....  | 46  |
| 4.2.1. İletişimin diğer branş öğretmenlerine göre nasıl olduğuna dair bulgular .....                                     | 47  |
| 4.3. Yöneticinizin branşdaşınız olarak nasıl bir yönetim şekline sahip olduğuna dair bulgular.....                       | 50  |
| 4.3.1. Branşdaşınız olan yöneticinizin yönetim şeklinin üzerinizdeki etkilerine yönelik bulgular .....                   | 51  |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4. Yöneticinin branşdaşı olan öğretmenin mesleki gelişimini olumlu etkileyen öneriler, tavsiyeler, uyarılarda bulunup bulunmadığına dair bulgular .....                                  | 56         |
| 4.5. Yöneticinizin diğer branşlardaki öğretmenlere ve size karşı tutum farklılıkları sergileyip sergilemediğine dair bulgular .....  | 60         |
| 4.6. Branşınıza yönelik alınacak kararlarda o branşın öğretmenin fikrinin alınıp alınmadığına yönelik bulgular .....   | 63         |
| 4.7. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın avantajlı ve dezavantajlı taraflarına dair bulgular.....  | 67         |
| 4.7.1. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın avantajlarına yönelik bulgular .....  | 67         |
| 4.7.2. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın dezavantajlarına yönelik bulgular .....   | 71         |
| 4.8. Yöneticinin branşı ile ilgili olumlu ya da olumsuz durumlara hakim olmasının öğretmeni nasıl etkilediğine dair bulgular .....   | 76         |
| 4.9. Farklı branştan bir yönetici ile çalışması halinde her iki yöneticinin öğretmen üzerinde bıraktığı etkilere dair bulgular .....   | 82         |
| 4.10. Yönetici ile aynı branştan olmanın okuldaki öğrencilerin o derste daha başarılı olmalarında etkisinin olup olmadığına dair bulgular .....  | 90         |
| <b>V. BÖLÜM : SONUÇLAR, TARTIŞMALAR VE ÖNERİLER</b>  |            |
| 5.1. Genel sonuçlar .....  | 94         |
| 5.2. Tartışmalar .....   | 95         |
| 5.2.1. Öğretmenlerin branşdaşı olan yöneticileri ile iletişime geçme durumu ve daha çok hangi konularda iletişime geçtiklerine ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....                       | 96         |
| 5.2.2. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın iletişimi nasıl etkilediğine ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....  | 97         |
| 5.2.3. Branşdaş olan yöneticinin nasıl bir yönetim şekline sahip olduğuna ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....  | 98         |
| 5.2.4. Yöneticilerin kendileri aynı branştan öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacak öneri, tavsiye ve uyarılarda bulunup bulunmadıklarına ilişkin sonuçlar ve tartışmalar ..... | 100        |
| 5.2.5. Yöneticilerin diğer branşlara ve kendi branşındaki öğretmenlere karşı sergilediği tutumda farklılıklar olup olmadığına ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....                        | 101        |
| 5.2.6. Branşa yönelik alınacak kararlarda o branşın öğretmenlerinin fikrinin alınıp alınmayacağına ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....   | 102        |
| 5.2.7. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın avantajlı ve dezavantajlı taraflarına ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....   | 103        |
| 5.2.8. Yöneticinin branşı ile ilgili olumlu ya da olumsuz durumlara hakim olmasının öğretmen üzerinde bıraktığı etkilere ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....                             | 104        |
| 5.2.9. Hem aynı hem de farklı branştan yönetici ile çalışmanın öğretmen üzerinde bıraktığı etkilere ilişkin sonuçlar ve tartışmalar .....  | 105        |
| 5.2.10. Yönetici ile aynı branştan olmanın okuldaki öğrencilerin o derste başarıları üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlar ve tartışmalar.....  | 106        |
| <b>5.3. ÖNERİLER.....</b>  | <b>106</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>109</b> |
| <b>EKLER .....</b>   | <b>112</b> |
| Yöneticilerin Branşdaşı Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkileri Gözlem Formu.....   | 112        |
| Giriş .....  | 112        |
| Bölüm I .....  | 113        |
| Bölüm II-Sorular .....   | 113        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>115</b> |

## BÖLÜM 1 PROBLEM

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada adı geçen terimlerin tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

“Sorumluluk alanındaki insanları amaca ulaştırmakla ve sonuçta grubu ile mutluluğu paylaşan, yeni görevlere her an hazır bulunduran, idare eden kişi yani yöneten, yönetici olarak adlandırılır” (İşsever vd., 1999, s.2).

"Okul yöneticisi, Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar çerçevesinde okulu yönetir." (Taymaz, 2003).

"Okul yöneticisinin, kurum liderliği konusundaki yeterlilik düzeyi ve eğitimsel ortamı oluşturmadaki bilgi ve becerisi okulun örgütsel amaçlara ulaştırılmasında kullanılacak önemli unsurların başında gelmektedir. Program hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, uygulamalar için uygun fiziki ortamları sağlamları, öğretmenlerle işbirliği kurmaları, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak ortamlar sağlamları, aileleri bilgilendirmeleri, okulun misyonunu yeniden gözden geçirerek değişime ayak uydurabilmeleri, okul kültürünün yenilenmesi, öğretmenlere etkili rehberlik yapabilmeleri gibi öğretim liderliği davranışları MEB'in yeni programlar doğrultusunda okul müdürlerinden bekledikleri davranışlardır". (MEB, 2005).

"Okul lideri, okulda çalışanlar arasında iletişimi sağlayan, çalışanları koordine eden, bütün yapılan faaliyetleri değerlendirerek okulu etkin ve verimli bir seviyeye çıkarmaya çalışan kişidir". (Başar, 1995).

"Okul liderleri, eğitim personelini motive ederek örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, eğitim verimliliğini sağlamada, eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik vasıflarını kullanmak zorundadır" (Akçay, 2003).

Okul yöneticisi; okullarda personel ve maddi kaynakların en etkili şekilde kullanılmasına öncülük eden, öğretim kadrosunun karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları destekleyip yetkilendiren, okulun geleceğe yönelik hedeflerinin çalışanlarca benimsenmesini ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşım izlemelidir. İnsan ilişkileri ve okulun örgüt kültürü anlamında işleyişi organize etmeli, öğretim kadrosu ve personelin motivasyonunu yüksek tutmalarını sağlamalı ve okulda karşılaşılabilecek problemlere çözüm odaklı yaklaşım sergilemelidir.

"Okul müdürleri okulun amaçlarına uygun faaliyetlerde bulunacağından dolayı bireysel davranışların ortak hedefe doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Okul lideri, çalışanları paylaşılan ortak hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve koordine eden, harekete geçiren kişidir".(Rowden, 2000'den akt. Şahin, 2007).

"Okul liderlerinin başlıca görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir: Okulun misyon ve vizyonunu, hedeflerini açıklamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetim ortamı oluşturmak, geliştirmek, okulun stratejilerini belirlemek, öğretmenlerin ve öğrencilerin problemlerinin çözümüne yardımcı olmak, okulda kişiler ve gruplar arası sağlıklı iletişim ortamı kurmak, okul etkinlikleri için gereksinimleri karşılamak, eğitim öğretim sürecini planlamak, okulun çevresi ile sağlıklı iletişim kanalları oluşturmasını ve geliştirmesini sağlamak, çevrede bulunan diğer okul liderleriyle okulun ve çevrenin gelişimi için işbirliği yapmak, okulda yapılan çalışmalarını koordine etmek, denetlemek ve değerlendirmektir" (Kaya, 1993).

"Öğretmenler eğitim programlarının uygulayıcısı ve eğitim öğretim sürecinde öğrencilerin sosyal ve duygusal zekalarına cevap veren, okul ortamını sevdiren, çocukları yetiştiren ve geleceğe hazırlayan bireylerdir. Öğretmenlerin performansı öğrencilerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Öğretmenin performansı öğretmenin mesleki bilgi düzeyi, işini severek yapması, mesleki gelişim özellikleri gibi özelliklere bağlıdır. Öğretmenin eğitim-öğretimde değişen koşullara göre faydalı olabilmesi için mesleki olarak gelişmesi ve bu konuda okul yöneticilerinin liderliğinde yönlendirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin mevcut imkânlardan haberdar edilmeleri ve bu olanakları değerlendirebilecek yeterlilikleri daha önce kazanmış olmaları, mesleki gelişim konusunda yönlendirilmeleri gerekir ".(Oktaç, 2001)

"Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri, öğrenen birey olmaları her ne kadar kendi yükümlülükleri ise de, bu felsefenin bir okulda başarı ile uygulamasında ve öğrenen okul ortamı oluşturulmasında okul liderinin rolü oldukça önemlidir. Sürekli gelişme

arzusunun bir okulda benimsenmesi ve uygulanma şansı ancak okul lideri ve okul yönetiminin desteği, konuyu sahiplenmesi ve katılımı ile mümkündür. Çünkü öğretmenlerin yetersizlikleri, okul yönetimini ilgilendiren bir yönetim sorunudur". (Açıklan, 1997).

"Öğretmenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve mesleki gelişim için gösterdiği çabalar, her okul için önem taşımaktadır. Yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan (workshoplar sağlayarak, öğretmenlere sınıflarında yardım ederek, konferanslardaki bilgileri paylaşarak) ve dolaylı (okula kaynak kişiler çağırarak, onları konferanslara göndererek) desteklemelidir" (Celep, 2004).

"Çağımızda bilen öğretir sloganı kesinlikle geçerli değildir. Bilenin bildiğini organize bir biçimde nasıl öğreteceğini de bilmesi gerekmektedir. Bu ise öğretmenlik meslek bilgisinde yetişmekle mümkündür. Bir fizikçiyi fizik öğretmeninden, bir kimyacıyı kimya öğretmeninden, bir tarihçiyi tarih öğretmeninden ayıran özellik öğretmenlik mesleğinde olanların sağlam bir genel kültür ve alan bilgisinin yanında sağlıklı bir öğretmenlik bilgisine de sahip olmalarıdır." (Küçükahmet,1994, s.135)

Kişi kendi ilgi alanı, yetenekleri, bilişsel yeterlilikleri ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak öğretmenlik mesleği içinde bir alana(branş) yönelir. Öğretmenin branşı eğitim mekanizması içinde özel bir kavramdır. Öğretmenin alan bilgisi, yeterlilik düzeyi, genel kültürü ve kendi alanına hakimiyeti onu diğer öğretmenlerden ayıran özellikleridir. Öğretmen okul yöneticisi konumuna geçtiğinde branşına ait özelliklerinin yanı sıra bir de yönetsel bir misyon kazanmış olur. Yöneticinin branşının yönetimine ve bu branşın öğretmenlerine olumlu ya da olumsuz etkileri olabileceği düşünülmüştür. Bu araştırma ile yöneticilerin kendi branşından olan öğretmenler üzerindeki etkilerinin olumlu ya da olumsuz tarafları sunulmaya çalışılmıştır.

### **1.1.1 Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problem cümlesi "Yöneticinin branşının okuldaki branşdaşları üzerindeki etkileri nelerdir?" olarak belirlenmiştir.

### **1.1.2 Alt Problemler**

Yöneticinin branşının okuldaki branşdaşları üzerindeki etkileri;

1. Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin aynı branştan yöneticileri ile çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile yöneticinin branşının okuldaki aynı branşın öğretmenleri üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Yöneticinin okuldaki öğretmenlerle kurduğu iletişim çok önemlidir. Bu iletişimin kendisi ile aynı branştan olan öğretmenleri nasıl etkilediği, branşının zorluklarını ve kolaylıklarını biliyor olmasının öğretmenler üzerinde yarattığı olumlu ya da olumsuz etkiler ile aynı branşın öğretmenlerine göre yöneticinin tutum ve davranışları incelenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Okul yöneticisi, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için takım arkadaşları olan öğretmenleri etkilemeli, bütünleştirmeli ve belirlenen amaca odaklayabilmelidir. Etkili bir öğretim yöneticiliği için okul başarısını ve öğretimde verimliliği arttırabilmek büyük önem taşımaktadır. Bunun için okul yöneticisi, okul ikliminin sağlıklı olmasının yanı sıra öğretmenlerinin motivasyonunun da en üst seviyede olmasını sağlayacak ortam oluşturmalıdır. Tüm öğretmenler üzerindeki etkisinin yanında kendisi ile aynı branşın öğretmenleri ile iletişim ve etkileşiminin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinin yönetici ile öğretmenin amaca giden yolunu kısaltacağı düşünülmektedir.

Araştırma; yöneticisi ile branşdaşı olan öğretmenin daha çok hangi konularda iletişim kurduklarının belirlenmesi, yöneticinin uyguladığı yönetim şeklinin kendi branşdaşının üzerine bıraktığı etkinin anlaşılabilmesi, öğretmenin mesleki gelişiminde yöneticisi ile aynı branştan olmasının yarattığı avantajlı ya da dezavantajlı durumların fark edilebilmesi, diğer branşlardaki öğretmenlere karşı sergilenen tutum ve davranışlar ile aynı branştaki öğretmene karşı sergilenen tutum ve davranışlar arasındaki olası farkların ortaya çıkarılması, o dersin işlenişi ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenin fikrine önem verilip verilmediğinin saptanabilmesi açısından önemli görülmektedir.

#### 1.4. Sayılılar

1. Katılımcılarımız olan eğitimcilerimizin mülakat sorularını ciddiyet ve samimiyetle cevapladığı varsayılmıştır.

2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen görüşme sorularının amaca dönük olarak, ölçülmek isteneni ölçtüğü varsayılmıştır.

3. Araştırma sürecinde görüşlerine başvuru alan öğretmenler görüşme sorularını gerçek görüşlerini yansıtarak yanıtlamışlardır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma okul yöneticisi ile aynı branştan olan öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

3. Araştırma araştırmacı tarafından hazırlanan ölçme aracı ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

Bu çalışmada geçen temel kavramlar ve tanımları şöyledir.

**Yönetici:** Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir ve en önemli görevi, altındaki insanları en iyi şekilde çalıştırmak, etkin ve verimli bir örgüt oluşturmaktır. (Balçık, 2002, s.228)

**Eğitim Yöneticisi:** Çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve neticede bütün yapılan faaliyetleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı seviyeye taşımaya çalışan kişidir (Başar, 1995).

**Okul Yöneticisi:** Genel olarak okul müdürü akla gelse de müdür yardımcıları, bölüm başkanları, zümre başkanları ve eğitim koordinatörleri okul yöneticileri olarak nitelendirilebilir.

**Öğretmen:** Öğrenci özellikleri, öğretim süreci nitelikleri ve konu alanına sahip, öğretim etkinliklerini kılavuzlayan kişi (Bilen, 2004, s.15).



**Branş Öğretmeni:** Orta okul ve liselerde sadece bir dersi öğretmekle yükümlü, alanının uzmanı olan kişidir.

**Branşdaş:** Uzmanlık alanları aynı olan, bir eğitim kurumunda aynı dersi okutan öğretmenlerdir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yöneticinin Tanımı ve Özellikleri

##### 2.1.1 Yönetici

"Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlarda "yönetici" denilmektedir.

Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da "yöneticilik" denilmektedir (Tosun, 1992)."

"Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersizdir. Çünkü yönetici, insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.

Bu durumda yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine.vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun birleşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. (Eren,1998'den akt. Erdoğan, 2008, s.41)"

"Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim etkenlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000)."

Bu tanımlardan yola çıkarak yönetici tanımını genel bir ifadeyle özetlersek; yönetici, altında çalışan kişileri ortak bir amaca yönlendirebilen, maddi kaynakları bu amaca uygun olarak yönetip zamanı en etkili ve verimli şekilde kullanabilen kişidir.

##### 2.1.2 Yöneticinin Özellikleri

Aslında yöneticinin tanımını yaparken yöneticinin görevlerini de tanımlamış olduk. Yöneticinin görevi insanlarda değişiklik yapmak değildir. Görevi, kişilerin kendilerinde bulunan içsel gücü farketmelerini sağlamak, akademik ve sosyal kapasitelerini daha üst seviyelere çıkarabilmelerine yardımcı olmaktır. Aslında temel görevi insanları etkilemektir.

İyi bir yönetici planlama, organizasyon, çok yönlü düşünme, karar verme, uygulama ve etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Yöneticilerin görev aldıkları örgütlerde etkili bir yönetim organizasyonu gerçekleştirebilmeleri için bir takım özelliklere sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan “üç özellik yaklaşımı”na göre yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler;

**"Entellektüel Özellikler:** Yöneticilerin entelektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konuları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1993)."

- Genel kültür: Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içinde kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.
- Mantıklılık: Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.
- Analiz ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.
- Sentez ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.
- Sezgi gücü: Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.
- Hayal gücü: Meydana gelebilecek yada gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.
- Muhakeme gücü: İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir.
- Yoğunlaşabilme yeteneği: Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir.
- İfade gücü: Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

**"Karakter Özellikleri:** Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla direkt olarak ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır. Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılaşmaktan çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebatkarlık göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden mücadeleyi sürdürebilmelidir. Diğer taraftan başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmamak, arşiv ve dosyalama sistemine ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir (Eren,1993)."

**"Sosyal Özellikler:** Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini firma içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, olaylarla iyi bir iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır (Eren, 1993)."

Yöneticinin sahip olması gereken özellikler kapsamlı olarak ele alındığında şöyle sıralanabilir.

- **Yönetici Bilgili Olmalıdır**

Yönetici yönetim biliminin temeli olan teorik bilgiye sahip olmalıdır.

Ayrıca yönetici, yönetim ile ilgili teorilerin yanında yönetim ilke ve teknikleri ve süreçlerini de ayrıntılı olarak bilmelidir. Yöneticilik yaptığı alan hakkında da bilgi sahibi olmalı.

Ayrıca görev yaptığı kuru için gerekli olacak düzeyde hukuk, maliye ve muhasebe gibi konularda da bilgili olmalı.

"Yönetim bir sosyal bilim alanı olduğuna göre, yönetici, sosyal bilimleri siyaset bilimi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih ve edebiyat gibi alanlarında bilgili olmalıdır. Çünkü bu alanların kazandıracığı çerçeve, yöneticilik uygulamalarına doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlar. (Erdoğan, 2004)"

- **Yönetici Deneyimli Olmalıdır**

Yönetici alanında ve yöneticilikte yeteri kadar deneyim sahibi olmalıdır. İçine bulunulan zaman göre yöneticilik yapılan alanda olunması gereken deneyim süresi değişir.

- **Yönetici Beceri Sahibi Olmalıdır**

Yönetici, karar verme, uygulama, çözüm odaklı olma, hitap yeteneği gibi alanlarda beceri sahibi olmalıdır.

Yöneticinin sahip olması gereken beceriler kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üçe ayrılabiliriz.

"Kavramsal Beceriler: Olayları ve sorunları bir bütünlük içinde görebilme ve anlayabilme, başkaları için açık olmayan bağlantıları, tutarsızlık ve çelişkileri görebilme, karmaşık durumlarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilme ve benzetilen nesnelere arasındaki ilişkiyi görebilme gibi yetenekleri ifade etmektedir (Baltaş, 1999)."

" Beşeri Beceriler: Bir insanın diğer insanlarla birlikte çalışma konusundaki yeteneğini ve yargılarını ifade etmektedir. Bu beceriler, bireyin kendini anlaması ve kabul etmesi kadar başkalarını da anlaması ve kabul etmesi yeteneğini ifade eder (Erdoğan, 2004)."

"Teknik Beceriler: Uygulamalarla ilgili becerilerdir. Görevin yerine getirilebilmesi için gerekli olan yöntem ve teknikleri bilme ve kullanabilme yeteneğini ifade eder.

- **Yönetici Etik Değerlere Sahip Olmalıdır**

Yöneticinin insani değerleri yüksek olmalı, dürüst ve güvenilir olmalı, yasalara göre hareket etmelidir. Bilgi, kültür, deneyim ve beceri yüksek etik değerlerle de birleştiğinde daha etkili bir yönetici modeli ortaya çıkar.

Yönetici çalışanların verimini etkilemeli, kendine ve diğer insanların değerine inanarak yenilikçi fikirler ortaya çıkarmalarına imkan sağlamalı ve kendisi de sürecin bir parçası olmalıdır. Sahip olduğu bilgi, deneyim, beceri ve etik değerler ile yetki alanındaki insan kaynağını hedefe sürükler.

## **2.2. Eğitim ve Okul Yönetimi**

### **2.2.1.Yönetim**

"Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Özalp,1995)."

"Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim; grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanıma da dikkati çeken ortak unsur yönetimin bilim ve sanat olmasıdır (Erdoğan, 2004)."

"Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilmiştir". Bu eylemlerin bütününe yönetim denir (Aydın,2014)."

"Toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi ( Başaran,1982)."

"Yönetim; önceden ne yapacağını bilinmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yasama gereği olan diğer fertlerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler (Can,1992)."

### **2.2.2 Eğitim Yönetimi**

Eğitim yönetimi, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için eğitim sistemini ve mevcut kaynakları en etkili biçimde kullanabilme olarak açıklanabilir.

"Eğitim Yönetimi; eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Kaya, 1993)."

"Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu), önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek ve yenileştirmektir. Etkililiğin koşulları okulu; verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmek ve eğitim işgörenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000)."

"Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır . Yönetim bilimi ve sanatı ile ilgili teorik ve uygulamalı bilgiler vermek, eğitim ve okul yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işlerle ve işlerin yapılışıyla ilgili ilke, kavram ve teknikleri kavratmak, Türk Milli Eğitim sistemini tanıtmak, sistemin sorunlarını tartışmak ve çözüm önerileri getirmek, eğitim kurumlarının örgüt ve işleyişleri hakkında bilgi vermek, eğitim yönetiminin gelişimi (Dünya'da ve Türkiye'de) ile ilgili bilgi vermek, eğitim yönetimi ile ilgili sorunları tartışmak, eğitim kurumlarının amacını gerçekleştirebilmesi için yöneticilere düşen görevler hakkında bilgi vermek, sosyo-ekonomik kalkınmanın en önemli etmeni olan eğitime gerekli miktar ve kalitede yöneticilerin yetişmesini sağlamak; Öğretmen yetiştiren kurumlar öğretmen adaylarını bu amaçlar doğrultusunda yetiştirmeyi onları şimdiden eğitim ve okul yöneticiliği alanında yetkin kılmayı amaçlamaktadır (Ilgar, 2005)."

"Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu, demokratik liderliği gerektirmiş olmasındır. Bununla birlikte, bazı durumlarda, demokratik liderliği geliştirmek için yönetici, pek çok engeli yenmek zorundadır. Hunt ve Pierce'in belirttiği gibi, "pek çok eğitim örgütünde, geleneksel, otoriter liderlik i ve dış etkenler tarafından öylesine benimsenmiştir ki, demokratik liderliğe geçişteki değişikliklerin son derece dikkatle başlatılması gerekir" (Kaya,1986)."

Eğitim Yönetimi, yönetim biliminin alt dallarından biridir. Yönetim biliminin temel ilkelerinin okullar için uyarlanmış halidir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çizilen çerçeveler içinde kendi içindeki alt birimlerin yönetilmesi anlamına gelir.

### **2.2.2.1. Yönetim Kuramları**

Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkması ile bu alanda araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalara dayalı olarak da kuramlar geliştirilmiştir. Örgüt ve yönetim kuramlarını Klasik Kuram, Neoklasik Kuram ve Sistem Yaklaşımı olarak sınıflandıracak ve inceleyeceğiz.

#### **2.2.2.1.1. Klasik Kuram**

Buğn, klasik kuramlar olarak bilinen, örgütlere ilişkin kavramlar dizisinin varlığı, 1800'lerin sonlarına kadar gitmektedir. Klasik kuramın etkisi özellikler karmaşık örgütlerde görülmektedir.

"Klasik rgt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en iyi tanımlayan kavram, yapıdır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, "bireylerin birlike çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, g, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Hicks, Gullett,1975, akt. Aydın,2014)."

Klasik kuram, örgüt içi etkinlik ve kapalı sistem anlayışına dayandığı için çevresel sisteme uyum ile ilgili konulara değinilmemiştir. Mekanik rgt yapısı benimsenerek, maddi faktörlere önem verilmiş ve insan ikinci planda tutulmuştur.

"Bürokrasi, yönetim kuramı ve bilimsel yönetim; klasik örgüt kuramının gelişiminde rol oynayan  düşünce akımıdır. Bu düşünce akımlarında örgütler,büyük ölçüde mekanik yapılar olarak algılanmıştır. İlginç bir nokta, bu düşünce akımlarının birbirinden bağımsız



olarak gelişmiş olmalarıdır. Üçü de benzer varsayımlara dayanmaktadır. Üçünün de pratik etkileri özde aynıdır. Üçü de aynı dönemde gelişmiştir ( Aydın, 2014)."

- **Bürokrasi**

"Bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşumuna ilişkin olarak ileri sürülen görüşlerde, bürokrasinin oluşturulmasının temelinde, karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulmak isteğinin yattığı vurgulanmaktadır. İnsan örgütlerinin belli bir yapıya, düzene ve kararlılığa kavuşturulması isteğinin bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşturulmasına yol açtığı görüşü ileri sürülmekte ve insanoğlu tarafından gerçekleştirilen büyük bir başarı olarak nitelendirilmektedir.

Max Weber adı, bürokrasi kavramı ile bütünleşmiştir. Weber ideal tip bürokrasi olarak nitelendirdiği örgüt modelini oluşturmuştur. Bürokratik örgütün en belirgin özellikleri olarak şu noktalar vurgulanmaktadır:

1. Örgütün görevleri, konular arasında resmi görevler olarak paylaşılmıştır. Konular arasında, açık ve net bir iş bölümü vardır. Bu iş bölümü, ileri ölçüde bir uzmanlaşmayı olanaklı kılar. Örgüt bunu, doğrudan yapabildiği gibi, yeterlik temeline göre personel olarak da sağlayabilir.
2. Konular ya da bürolar, hiyerarşik bir otorite yapısı içinde örgütlenir. Bu hiyerarşi genelde bir piramit biçimini alır. Bu piramit içinde her konumda bulunan görevli, kendine bağımlı görevlilerin karar ve eylemlerinden sorumludur. Aynı görevli, kendi karar ve eylemleri için de kendi üstüne karşı sorumludur. Üstlerin, astlar üzerindeki otoritelerinin sınırları, açık olarak tanımlanmıştır.
3. Formal olarak saptanmış kurallar ve yönetmelikler sistemi, resmi karar ve eylemleri yönlendirir. Bu tür bir yönetsel örgütte işleyiş, kurallar olarak, söz konusu genel yasa ve yönetmeliklerin özel durumlara uygulanmasını gerektirir.
4. Görevlilerin, diğer işgörenlerle ve örgütün hizmet sunduğu diğer insanlarla ilişkilerinde, nesnel bir tutum içinde olmaları beklenir. Tarafsız bir tutum, görevin yürütülmesinde ussal bir yargının sağlanması için gerekli görülmektedir.
5. Örgütte görev alma, bireyler için sürekli bir iş sağlar. Tam zamanlı bir görevli, örgütte yaşam boyu bir çalışma garantisi bulur.İşe personel almada temel ölçüt, teknik yeterliliğidir (Hicks, Gullet, 1975, akt. Aydın,2014)"

- **Yönetim Kuramı**

"Bürokrasi kavramı ile yönetim kuramı arasında benzerlikler vardır. Her iki düşünce akımında da formal örgüt, yapı vurgulanır. Nesnellik, ussallık, belirlilik, hiyerarşi ve profesyonellik önem taşır. Belirtilen bu noktalarda benzer olan bürokrasi ve yönetim kuramları bir noktada birbirinden ayrılmaktadırlar. Bürokrasi, "bir örgütün nasıl olması gerektiği" konusu üzerinde dururken, yönetim kuramı "böyle bir örgütün nasıl gerçekleştirilebileceği" konusuna ağırlık vermiştir. Bürokrasi kuramının aksine, yönetim kuramı ve bilimsel yönetim akımları, uygulamayı gerçekleştirmeye yönelik bir yaklaşım izlemişlerdir. (Herbert Hicks, R. Gullett,1995, akt. Aydın, 2014)"

Yönetim kuramında vurgulanan bir yönetim ilkesi eşgüdumdür. Ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde eylem birliğinin sağlanmasıdır. Grup çabasının bir düzen içinde olmasının sağlanması ve bu çabaya katılanların birbirlerinden, birbirlerine yaptıklarından haberdar kılınmalarıdır.

Yönetim kuramının en kalıcı katkılarından birisi de yönetimin bir işlevler dizisi olarak kabul edilmesi ve incelenmesidir. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Fransız yönetim bilimci Henri Fayol'a göre, bir örgütü tanımanın en sağlıklı yolu örgütün yönetim aygıtının incelenmesidir. Planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol önemli yönetimsel işlevler olarak kabul edilmiştir. Yönetim kuramının tüm yönlerini, mutlak olmayan, değişen koşullarda kullanılabilir esneklikte olan yönetim yönlerini "Fayol'un 14 İlkesi" olarak bilinmektedir. Bu 14 ilke;

1. İş bölümü
2. Yetki-sorumluluk
3. Disiplin
4. Komuta birliği
5. Amaç birliği
6. Örgütün amaçlarının üstünlüğü
7. Uygun ödeme
8. Merkezileşme
9. Hiyerarşi
10. Düzen
11. Denkserlik ya da hakkaniyet
12. Personel kararlılığı

13. Girişim hakkı ya da insiyatif

14. Birlik duygusudur.

- **Bilimsel Yönetim**

"Bu düşünce sisteminin özü, insanların verimli makineler olarak programlanabilecekleri görüşüdür. Anahtar kavram "makine-insan"dır. İnsan makine olarak algılanmıştır (Hoy,Miskel,1978, akt. Aydın,2014)."

Bilimsel yönetim düşünce sistemin öncülerinden bir Frederick Winslow Taylor' dur. Taoylor'a göre bilimsel yönetimin temel ilkeleri altı başlık altında toplanmıştır (Karip,2004):

1. İş süresi araştırma ilkesi: Her bir üretim etkinliği için süre çalışması yapılmalı ve standart bir süre belirlenmelidir.
2. Parça başı ödeme ilkesi: Ücret, üretim miktarına göre ve süre standardına göre ödenmelidir. Yüksek üretim ve verimlilik ödüllendirilmeli, verimsiz çalışma ve başarısızlık ise cezalandırılmalıdır.
3. Performansın, planlamadan ayrılması ilkesi: Yönetim, üretim araçlarını, yöntemleri ve uygulamaları planlamalı, personel bu planları uygulamalıdır.
4. Bilimsel çalışma yöntemleri ilkesi: Yönetim, önce bilimsel yöntemleri kullanarak bir işin ne şekilde nasıl yapılacağını önceden belirlemelidir. Sonra belirlenen işi en iyi şekilde yapacak personeli bilimsel olarak seçmeli, yetiştirmeli ve geliştirmelidir.
5. Yönetimsel kontrol ilkesi: İşin yapılması için gerekli işlemlerin belirlenen zaman içinde uygulanması sağlanmalı ve işçiler sürekli olarak denetlenmeli, başıboş bırakılmamalıdır.
6. İşlevsel yönetim ilkesi: Örgütler, uzmanlar arasında koordinasyonu en iyi sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

#### **2.2.2.1.2. Neoklasik Kuram**

Neoklasik örgüt kuramı klasik örgüt kuramına tepki olarak doğmuştur. Bu kuramın temelinde insan ilişkileri yatmaktadır. Neoklasik yaklaşım ilk defa çalışanları insan olarak araştırmış ve klasik kuramın kavramları arasına yeni kavramlar eklemiştir. Bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak toplumsal etkenlere önem vermiştir.

"Klasikler, insan unsurunu göz önünde tutma eğiliminde olmadıkları gibi "sopa ve ucundaki havuç" varsayımı geçerli kabul edilirdi. Oysaki neo – klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır (Şahin,2004)."

"Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramının belirli kavramlarını değiştirerek ve genişleterek bu kavramlar üzerine oturtulmuştur. Temel bir değişiklik ardır. O da, neoklasik örgüt kavramı, "ekonomik insan" kavramına doğrudan karşı çıkmıştır. Neoklasik kuramda, bireysel farklılıklar kabul edilmektedir. Bu görüş, ekonomik insan felsefesi ile bağdaşmamaktadır. Bireyin çalışma grubu ve diğer toplumsal etkenler neoklasik kuramda ağırlık kazanmıştır. Bireyin ve çalışma grubunun toplumsal yönleri vurgulanmıştır. Bu kuramın temelinde yer alan "insan ilişkileri yaklaşımı", her bireyin, eşsiz, biricik olduğunu savunmuştur. Bu anlayış, her bireyin iş ortamına belli tutumlar, inançlar, yaşam biçimi, teknik, sosyal ve mantıksal alanlarda belirli becerilerle geldiğini kabul etmektedir. Birey, önceki yaşam ve deneyiminin sonucu olarak, işe ilişkin belli umutlara ve beklentilere sahip olarak düşünülmektedir (Roethlisberger,1943, akt.Aydın,2014)."

Sadece ekonomik boyuta dayalı bir güdüleme modeli yerine, hem ekonomik, hem toplumsal, hem bireysel boyuta dayalı, çok yönlü bir güdüleme kuramı benimsenmiştir.

### **2.2.2.1.3. Sistem Yaklaşımı**

Bu yaklaşım klasik kuram ile neoklasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilir. Sistem yaklaşımı diğer kuramların üzerinde durmadığı formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insani boyutu arasındaki uyumsuzluğu vurgulamıştır.

"Sistem Teorisi'ni 1951'de Ludwig Bertalanffy ortaya atmıştır. Önceleri biyolojide kullanılan sistem teorisi, daha sonraları bütün bilimlerde, bu arada yönetim biliminde de kullanılmaya başlanmıştır. Sistem, her birini etkileyen karmaşık ve etkileşimli unsurların bütünleşmiş bir topluluğu olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu,1991)."

"Örgütü bağımlı değişkenlerden oluşan bir yapı olarak inceleyen sistem teorisinin en göze çarpan yanı, birleştirici ve bütünleyici bir özellik taşımasıdır. Sistem düşünceine göre bütün, parçaların toplamından daha fazladır. Sistematik olmak ise, tek tek ağaçlarla

ilgilenmek yerine önce ormanı bir bütün olarak algılayabilmektir. Bu doğrultuda sistematik davranış, her bir parçanın ne yaptığından ziyade, bir parçanın diğerleri ile nasıl etkileştiği ile ilgilidir. Bu nedenle bir parçaya, sistemin en küçük ve ilkel kısmı olarak bakmamak gerekir(Gürsel,1997)."

"Örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle-doğal ilişkiler, yönetenle-yönetilen arasındaki zıtlıklar, "sistem yaklaşımının" üzerinde durduğu noktalardır. Bu zıtlıkların azaltılabileceği, ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır.

Sistem yaklaşımı, diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlere dayanmaktadır. Sadece iş örgütlerinde yapılan çözümler değil, ceza evleri, hastaneler, silahlı kuvvetler, okullar ve toplumsal hizmet örgütlerinde yapılan çözümler de sistem yaklaşımına temel oluşturmaktadır.

Çağcıl kuram da denen bu kuramda formal örgüt, içinde çeşitli grupların etkileşim içinde buldukları, geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgütte yer alan bu grupların ortak ilgileri olabileceği gibi, birbiri ile çelişen ilgilerinin de olabileceği kabul edilmektedir. Bu görüş, örgütü mutlu bir aile olarak görme eğilimi ile çelişmektedir. Bize göre de çağcıl kuramcılar, örgüte daha gerçekçi bir açıdan bakmaktadırlar. Örgütü mutlu bir aile olarak görme, örgütsel gerçekleri dikkate almama anlamına gelmektedir. Formal örgütteki yönetenler ve yönetilenler, ilgi ve çıkarları genelde çatışan taraflar olarak görülmektedir (M. Aydın,2014)."

#### **2.2.2.2. Yönetim Biçimleri**

Her yöneticinin kendi yönetim görüşünden kaynaklanan, kişilik özelliklerine, değer yargılarına, etkilendiği yönetim kuramına dayalı olarak kendi örgütünde sergilediği kendine özgü yönetsel davranışları vardır. Yöneticinin yönetim şekli genellikle bir yönetim biçimin çerçevesine sığdırılabilir. Genellikle yöneticinin yönetsel davranışı, astlarının davranışlarına baskın gelerek, örgütün yönetsel değerlerinin değişimine neden olur. Bu durumda astların çoğunluğu yöneticinin yönetsel davranışlarını benimser bu davranışlar örgütün yönetsel davranışları haline dönüşür. Örgüte özgü yönetsel değerler, örgütten örgüte değiştiği için de her örgütün yönetim biçimi birbirinden farklıdır.

Yönetim biçimi kişiye özgü davranışlar içerdiği için yöneticiden yöneticiye değişiklik gösterir. Yöneticiler kendilerine özgü yönetim biçimleri yaratarak farklarını ortaya koyarlar. Örgütün genel yönetim biçimi içinde oluşan farklılıklar yöneticinin kendi yönetim sanatını icra etmesi ile oluşur. Başaran'a göre yönetmenin bu sanatsal yönüne bakarak kimileri, yönetimin bilim değil sanat olduğu savunurlar. Oysa yönetim, yönetmenlerin sanatsal davranışlarını da içeren bir bilimdir.

"Eğitim sisteminde uygulanan yönetim biçimlerini dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar otokratikten demokrasiğe doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir:(Başaran, Çınkır, 2013)"

- **Yetkeci Yönetim**

"Yetkeci yönetim ataerkil yönetimden kaynaklanan baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre tüm yönetim erki örgütün üst yönetiminin elindedir. Yöneticinin verdiği buyruklar astlarınca koşulsuz yerine getirilir. Yönetmen; buyruklarını yerine getirmeyenleri en acımasız biçimde cezalandırır; ama yeri geldikçe yönetmen onlara tatlı sert de davranabilir. Yetkeci yönetimde, yöneticinin yönetsel gücünün dayanağı, daha çok yasalar ve makamıdır. Yetkeci yönetimin temel görüşüne göre yönetici, üstün adam olduğu için yönetime getirilmiştir. Bu görüşe göre yönetici en iyi bilen, astlarınca izlenmesi, örnek alınması gereken kişidir. Yöneticinin üstün adamlığına karşılık astlar, edilgen, zorlamayınca çalışmayan kişilerdir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye karşı direnir ve ilgisizdirler (Başaran, Çınkır, 2013)."

"Yetkeci yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticilerdir (Erdoğan, 2000)."

"Yetkeci yönetim biçiminde, yöneticinin ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanmıştır. Yetkeci yönetici, insandan çok göreve yani işe önem veren bir yargıya sahiptir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu yönetim anlayışına göre, "insanı kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz, insana iyi davranmak istismara yol açar, insan ancak sert bir otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. Zira insan doğuştan tembeldir ve insan ancak otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı olabilir" düşüncesi vardır (Aytürk, 1999)."

"İnsan unsurunun göz ardı edildiği yetkeci yönetim yaklaşımında yöneticilerin işletmelerde çalışanlar üzerindeki değer yargılarını tahmin etmek elbette ki güç olmamaktadır. Bu yaklaşımlarda yöneticiler yetkeci bir yönetim anlayışını benimsemişler ve yapılması gereken işlerin ancak otorite kullanılacak yapılacağı üzerinde durmuşlardır. Oysaki; bir örgütün başarısı, örgütte çalışan her bireyin çabalarının birleşimi sonucunda oluşmaktadır. Örgütün başarılarının temelindeki itici gücü, "önce, örgütün her yerinde yüksek kapasiteli olan yenilikçi insanlar bulunması sonra ise, örgütün her düzeyde coşku yaratacak amaçlara ve liderliğe sahip olması oluşturmaktadır (Peters, Waterman, 1995)."

Yetkeci Yönetim anlayışında; insan ekonomik bir varlıktır, ancak sert ve otoriter bir yönetimde verimli çalışabilir. Kontrol mekanizması daima otoritenin elimde olmalıdır. Korkutma, baskı ve hata arama ile astların daha verimli olacağı düşünülür. İnsanı değerlerin önemsenmediği bu yönetim biçiminde astlar mutlu değildir.

"Yetkeci yönetim tarzını benimseyen bir yöneticide aşağıdaki davranışlar gözlemlenmektedir (Mills, 1963; Schein, 1965; Filley ve House, 1969; Bos, 1971; Handy, 1976'dan akt. Başaran, 2004'den akt. Ergin, 2008):

1. Gücünü genellikle yasalar ve oturduğu makamdan alır.
2. Yönetimsel gücünü güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel inanları, törel değerleri, gelenek ve görenekleri kullanır.
3. Emir vermeyi sever, emirlerini yaptırımlarla güçlendirir.
4. Girişimcidir.
5. Genellikle tehlikeyi sever.
6. Sürekli gelişmek ister.
7. Ülküsüne ulaşmaya çalışır.
8. Sert ve karardır.
9. Nesnel davranmaya çalışır.
10. Özel yaşamını örgütsel yaşamdan ayırmaya özen gösterir.
11. Yetkesini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz.

12. Yetke kullanma biçimi, çoğunlukla korku salmaya dayanır.
13. Astlarının yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler hazırlar, bunlar için ne tür cezalar verileceğini tek tek gösterir.
14. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır.
15. Güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla, gözdağı ve cezadır.
16. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur.
17. Cezalandırmaya kıyamadığı astlarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır.
18. Üretimi arttırmak için çalışanlar arasında bireysel yarışma açmaya özen gösterir.
19. Kararlarına kimseyi karıştırmaz.
20. Emirlerinin nedenlerini canı isterse astlarına açıklar.
21. Kendi ilkelerine aykırı olan önerileri kuşkuyla karşılar.
22. Genellikle astlarının görüş ve düşüncelerine kapalıdır.
23. İnsanların çıkarlarını her değer üstünde tuttuğuna inanır.
24. Ekonomik değerleri önde tutar.
25. Yönetimsel kararlarında ussal olmaya özen gösterir. "

"Sağlıklı bir insanın ihtiyaçları ile yetkeci örgütlerin istekleri arasında uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluk işgörende hayal kırıklığı, çatışma ve kusursuzluk yaratır. Örgütün yönetim ilkeleri, insanın üstünlük kurmasına, başkasına düşman olmasına, yarışmasına ve bütünü görmekten çok, ayrıntıyı görmesine elverişlidir. Bu durumda insanın, örgütün yönetimine karşı tepkide bulunması doğaldır. Yönetimin olumsuz tepkileri, işgörenin davranışlarının altında gizlenen düşmanlığını güçlendirebilir (Argyris,1957, akt. Başaran, 2013)."

"Araştırmalar, yetkeci yönetimin uygulandığı okullarda her işgörenin çalışır gibi görünmeye çalıştığını; yapılanları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminde bulunduğunu; aldatıcı, göz boyayıcı bilgilerin üretildiğini göstermektedir. Buna karşılık bazı okullarda, yetkeci yönetimin zorlamasından ötürü bilgi düzeyi yüksek olan öğrencilerin sayısını arttırdığını gösterebilmektedir. Araştırmalar, okullarda çoğunlukla yetkeci yönetimin



uygulandığını, kimi eğitim işgörenlerinin yetkeci yönetim biçimi altında çalışmayı yeğlediğini göstermektedir. Ataerkil yönetimli ailelerde büyüyen bireylerin bu yönetim biçiminden hoşnut oldukları ve bu sistemde daha başarılı oldukları gözlenmektedir. (Başaran, Çinkır, 2013)."

- **Koruyucu Yönetim**

"Koruyucu yönetim biçimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirerek etkililiğini sağlamak için, işgörenlerin güvende olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır. Koruyucu yönetim, işgörenlerin verimliliğini arttırmaktan daha çok, örgütçe sağlanabilecek gereksinimlerini karşılamayı ön planda tutar. Koruyucu yönetime göre işgörenin, yaptığı işten doyumunu sağlanmalı, düş kırıklığından, zorlanmalardan, kavgacı tutumundan kurtarılıp güvene kavuşturulmalı, gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam hazırlanmalı, bilişsel gücünden yönetimde yararlanma yolları aranmalıdır (Başaran,Çinkır,2013)."

"Koruyucu Yönetim, çalışanların kendilerini güvenli hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ön planda tutulur. Çünkü çalışana sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Erdoğan, 2004)."

"Bu yönetim biçiminde yönetici, tatlı olmaktan ötede, çalışanları ekonomik doyum yoluyla örgüte bağlamayı; böylece onun var gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu yönetim biçiminde çalışanların fizyolojik gereksinimlerini karşılamış olduğundan hareketle, insanların güvenlik gereksinimlerine yöneleceği varsayılmıştır (Davis, 1972"den aktaran Başaran, 2004)."

"İnsan ve insan ilişkilerine ağırlık veren koruyucu yönetim biçiminde, yetkeci yönetimin tersine, insana önem verilir. Bu tip yönetim biçiminde insana "el bebek-gül bebek" muamelesi yapılır. Çünkü bu yönetim anlayışında, teşkilat içinde insancıl nitelikteki ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesi asıl ve temel hedefi teşkil etmektedir. Bu tarz bir yönetimde yönetici; "Hizmetmiş, verimmiş .... boş ver! Hepimiz insanız... İnsan beşer, bazen şaşar, kul hatasız olmaz" değer yargısına sahiptir. Bu yönetim biçiminde yönetici, astlar üzerinde baskı ve kontrol uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalışırlar ve işlerinde daha mutlu olurlar değer yargısına sahiptir. Yönetimde bu tip yöneticilere genellikle "kumru tipi" yöneticiler denilmektedir. Bunlar astlarına karşı güler yüzlü, tatlı dilli ve dost

tavırlı olup, astları ile arkadaşlık havası içinde çalışırlar. Çatışmadan ve sorun yaratmadan çalışılması gerektiği yargısına sahiptirler. Bu tip yöneticilerin amaçları herkesi memnun etmek ve herkes tarafından sevmektir (Aytürk, 1999)."

"Koruyucu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler;

1. Çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurar,
2. Çoğu kez sezgileriyle davranır,
3. Örgütsel kaynakları, örgütsel amaçlar için etkili biçimde kullanmayı amaçlar,
4. İşbirliği yapmada başarılıdır,
5. Kural koyma ve kurallara uymada ustadır,
6. Çalışanlarını düşünür, korur,
7. Çalışanlarına güvenir,
8. Çalışanlarıyla dost olmayı sever,
9. Kararlarını bazen tek başına, bazen astlarıyla alır,
10. Çalışanları güdülemede, etkilemede ve özendirmede parayı amaç olarak kullanır,
11. Çalışanlarının toplumsal gereksinmelerini karşılamaya ve güven duygularını geliştirmeye özen gösterir,
12. Hedeflere ulaşmak için çalışanları denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmanın gereğine inanır.
13. Yumuşak yaratılışlı, tatlı dilli, dost ve babacan tavırlıdırlar.
14. Çalışanlarla arkadaşça bir ilişki içindedirler. Bu nedenle, koruyucu yöneticiler astlarıyla çatışmaktan kaçınır; onları hep memnun etmeye çalışırlar (Ergin, 2008)."

"Koruyucu yöneticiler, işleri planlar, kaynakları örgütler; çalışanları eşgüdümleyerek iletişimi sağlamaya çalışır ama örgütsel amaçlara ulaşmada elde edilenlerle yetinir. Çalışanlarıyla ilişkilerini bozma pahasına üretimi arttırma girişimini göze alamaz (Fillee ve House, 1969, akt. Başaran, 2004)."

"Koruyucu yöneticiler, iyi birer taşıyıcıdırlar; çalışanlar için gereksinimleri olan makine, araç ve gereç gibi gerekli kaynakları anında sağlamaya çalışırlar. Bunun için yöneticiler, çalışanları ile işbirliği yapmaya her an hazırdırlar (Cole, 1988, akt. Başaran, 2004)."

"Bu yönetim biçiminde çalışanların gönül gücü yüksektir. Örgüt ortamı, toplumsal gereksinmelerin karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Sandık, konut ve tüketim kooperatifi, gezi, kamp ve benzerleri için işbirliği kolaylıkla kurulabilir. Bu etkinliklerle örgüt işlerinin tekdüzeliğinin verdiği bıkkınlık, yorgunluk giderilmeye çalışılır. Çalışma ortamından çalışanların bir çoğu memnundur (Başaran, 2004)."

- **Destekçi Yönetim**

"Destekçi yönetim biçimine göre yönetimin görevi, işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir. Eğer bir işgörenin kendinin değerine, önemine, bilişsel ve devinimsel gücüne ilişkin duyguları gelişirse, örgüte yapacağı katkı da artar. Bunun için işgörenin özgeçmişini, geliştirdiği değerlerini, örgütten beklentilerini, eğitime ilişkin deneyimlerini iyi tanımalı; ve duygularını geliştirirken bunları kullanmalıdır. İşgöreni kendine güven duygularının geliştirilmesinde uygulanacak yöntem önderliktir. İşgörene başarısını arttırmada, ona yapılacak destek, yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkilidir (Başaran, Çınkır, 2013)."

"İşgörenler işlerinde edilgen olmaktan çok etkin olmayı yeğlerler. Sistemin amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmeye yardım için çalışırlar. İşgörenler, sorumluluktan kaçmazlar, üstelik sorumluluk almaya isteklidirler. Yönetime katılmayı isterler, katıldıklarında da başarılı olurlar. İşgörenlerin mesleklerinde, gelişmeye, yardımlaşmaya, güç birliği yapmaya, yönetsel ve eğitsel sorunlarını çözmeye elverişli eğilimleri, öğrenimleri ve deneyimleri vardır (Başaran, Çınkır, 2013)."

"Destekçi yönetim tarzında, çalışanların da yönetime katılması hedeflenmektedir. Çalışanlarının fikirlerine önem verilir. Çalışanların yönetime katılmasıyla;

1. Çalışanların işten doyum düzeyi artacak,
2. Üstler ve astlar arasındaki ilişki ve diyaloglar iyi olacak,
3. Örgüt içi iletişim artacak,

4. Ortak başarıya ulaşma ve özgüven oluşacak,
5. Çalışanlar, örgütün verimliliğini düşürecek davranışlardan kaçınacak ve örgütsel amaçlara güdülenecektir.
6. "Bırakınız yapınlar" görüşüne dayanan liberal yönetim tarzı, işe ve çalışanlara fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiye bir kez, ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Ast görevini istediği gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz (Aytürk, 1999)." Çünkü yönetici, "insan kendisine karışılmadığı zaman en iyisini yapar" değer anlayışına sahiptir.
7. Liberal yöneticilerin işe ve insana karşı ilgisizliği kendi bilgisizliği ve yeteneksizliğinin bir sonucudur. Bu tip yöneticiler "ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin" değer yargısına sahiptirler. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır içinde, ne işle nede başka şeylerle ilgilenerek, sadece odasında oturmakta, sorulan sorulara kısa cevaplar vermekte, sorumluluk almamakta sadece yönetici rolünü oynamaktadırlar.
8. "Güvercin Tipi" olarak adlandırılan bu yöneticiler, genellikle "gelen ağam, giden paşam" veya "bana dokunmayan yılan bin yaşasın" yargısına sahiptirler. Bunlar yönetimde "kaçma – karışma – çalışma" politikası uygulayan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler yönetici demek de yanlış olur. Bunlar şeklen yöneticidirler. Bu tip yöneticilerden, ne kuruluşa, ne topluma ve ne de çalışanlara yarar gelir (Aytürk, 1999).
9. Özellikle, klasik kuruluşlarda bu tip yöneticiler, uyguladıkları bu politikalar sayesinde uzun süre yönetimde kalmayı başarabilirler. Bu nedenle iyi yerlerde ve belli üst mevkilerde bu tip yöneticilere sıkça rastlamak mümkündür (Ergin, 2008).

"Yönetici kendi davranışlarını işgörenlerin kişilik özelliklerine ve davranışlarına göre ayarlar; duruma uygun yönetsel stratejiler geliştirmeye çalışır; sorunlardan kaçmaz; onları saklamaz; sorunların çözülmesi için elbirliği ve savaşçı bir tutumla uğraşır. Destekçi yönetici, başarılı olmanın, işgörenler için en iyi güdülenme, etkilenme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır; takım ruhunu geliştirmeye, işi çekici kılmaya ve onları işlerine sarmaya ortam hazırlar. Destekçi yönetici, iş için iyi bir ortam hazırlayıcıdır (Basaran,2004)."

"Destekçi yöneticiler aşağıdaki davranışların çalışanlarda bulunduğunu varsayarlar:

1. İnsan yaratıcıdır.
2. Uygun ortam hazırlandığında, çalışan örgütsel amaçları benimseyebilir, bunları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir.
3. Çalışan, belirli kişilik özelliklerinin sınırı içerisinde sürekli değişir ve olgunlaşır.
4. Çalışanlar, yeterlilikleriyle yalnız görevini yapmakla kalmamalı; yönetime de katılmalıdır (Başaran, 2004'den akt. Ergin, 2008)."

"Destekçi yöneticinin görev ve ilişki davranışı birbirine denktir. Yönetici, her iki davranışında da en yüksek düzeye çıkmaya çalışır. Destekçi yönetici, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için en iyi ortamı hazırlar. İmkânlar ölçüsünde işgörenlerin de karar verme sürecine katılmalarını sağlar. Uygulama programlarını, kaynakların eşgüdümünü özenle yapar (Başaran 1998)."

"Yönetmen, öğretmenlerin verimliliklerini nitelik ve nicelikçe yükseltmen için onları desteklemelidir. Bu desteğin tam yapılabilmesi için, yönetmen, örgütsel önderlik özellikleri ile donanımlı olmalıdır. Destekçi yönetim daha çok Davranışsal Örgüt ve Yönetim Kuramları'nın ürünüdür. Okullarda destekçi yönetimin, yetkeci ve korumacı yönetime göre daha başarılı olacağı varsayılır. Eğitim örgütlerinde çalışma eğitim işgörenlerinin öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksekliği, destekçi yönetime daha uygundur (Başaran, Çinkır, 2013)."

Destekçi yönetim tarzını benimseyen yöneticiler astlarına karşı son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Takım çalışmasına yatkındırlar ve örgütü takım ruhu ile hareket edebilmeleri için güdüler. Bir karar alınacağı zaman tüm çalışanların fikrini almaya çalışırlar. Astların kişisel isteklerine ve durumlarına önem verirler.

- **Birlikçi Yönetim**

"Birlikçi yönetim, meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son yıllarda bu tür örgütlerde yayılan bir yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış işgören çalıştıran örgütlerde bu işgörenlerin, yaratıcılıklarından yüksek düzeyde yararlanabilmek için görece bir bağımsızlık ortamı içinde çalışmalarını gerekir. Yüksek nitelikli işgörenler, araştırmalarını, denemelerini, baskısız, güdümsüz, özgür bir ortamda yapmak isterler (Başaran, Çinkır, 2013)"

"Birlikçi yönetici örgütsel önderdir. Yerine göre girişimci, savaşımçı ve yüklenicidir. Örgütü ve işgöreni ile onurlanır. Kendini, özellikle yönetimindeki yeterliğini sürekli

geliştirmeye yenileştirmeye çalışır. Kendini işgörenlerden kayralar tanımaz; onlarla kendini eşit görür (Başaran, 1998)."

"Birlikçi yöneticiler;

1. İnsan haklarına saygı gösterir,
2. Herkese eşit davranır,
3. Herkesin kendini gerçekleştirebilmesi için onlara fırsat tanır,
4. Takım çalışmasına önem verir,
5. Çatışmaları, kendi lehlerine döndürmeye, onlardan yeni fikirler üretmeye özen gösterir(Ergin,2008)."

"Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması; örgütsel kaynakların örgütlenmesi; iletişimin sağlanması; işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır ve sorun varsa kendine düşen görevi yüklenir; gerekirse sorunun çözümü için seçenekler gösterir. (Başaran, 2004)."

"Birlikçi yönetim tarzı, bilgi ve görüş alışverişlerine müsaade edildiği, katılmalı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl işi koordine etmektir (Aytürk, 1999)."

Bu yönetim biçimi takım çalışmasına dayanır. Yönetici takım içinden bir üyedir ve tüm grubun özgür bir ortamda çalışabilmesi için liderin takım içinden seçilmesi önemlidir.

"Örgütün amaçlarıyla işgörenin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticinin örgütsel önderlik davranışını göstermesi gerekir. Örgütsel amaçlar için işgören, yüklenim yaptığı; sorumluluk aldığı; özdenetim yeterlik ve yetkisine kavuştuğunda örgütle özdeşleşerek, var gücünü salıvermektedir. Yüksek düzeyde eğitilmiş uzman meslek adamının bu niteliğe kavuşmuş olması doğaldır (Başaran, 1992)."

"Birlikçi yönetim biçiminde astların kuruluşun hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle işbirliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda "Katılmalı Yönetim Biçimi"de denilmektedir.

Birlikçi yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Kuruluş içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir (Aytürk, 1999)."

"Birlikçe yönetim biçimine göre üst yönetmenin görevi, bürokratik engelleri kaldırmak; işgörenlerin gereksinmelerini karşılamayı kolaylaştırmak; el verdiği onları iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlarını çözmek yönetmenin görevidir. Birlikçe yönetimin başarısı, işgörenlerin çalıştıkları iş için birbirine karşılıklı yaptıkları katkının ve işi başarmaktan sağladıkları doyumun yüksekliğidir. Ayrıca birlikçi yönetimde işgörenlerin, sorumluluk almaya gönüllü olmaları beklenir (Başaran, Çınkır, 2013)."

- **Başiboş Yönetim**

"Başiboş yönetim, aslında bilimsel bir yönetim biçimi ya da yönetsel davranış kuramı değildir. Bu yönetim şekli yöneticinin yönetsel erkini kullanmamasından ya da kullanmada yetersiz olmasından ortaya çıkar. Yönetsel erki kullanmama ya da kullanamama değişik nedenlerde ortaya çıkabilir: Eğitim sistemine ya da okula yabancılaşma, küsme, yetki kullanmaktan çekinme, korkma, yönetimde yetersizlik, geçmişte yetki kullanmaktan dolayı başının belaya girmesi, emekliliğinin ya da başka bir yere atanmasının yaklaşması bunlardandır (Başaran, Çınkır, 2013)."

"Başiboş yönetim biçiminde çalışanlar dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi gözüktür, oysa örgütün amaçlarına çalışanların katkısı yok denecek kadar azdır. Yönetici çalışanlara karışmaz ve örgüt içi sorunlardan uzak durur (Cem, 1971)."

Başiboş yönetim tarzını benimseyen yönetici çalışanları ile derin ilişkiler kurmaz, çalışanları güdülemek ve motive etmek için hiç bir çaba sarf etmez. Kendisinden yardım istenirse yardım eder ama o yardımı da istediğine yapar. Görev dağılımını kendisi yapmaz astı olan yöneticilerin yapmasına bırakır. Okulun iyileşmesi ya da yenilikler kazanması için çaba göstermez. Çalışanların iş doyumunu önemsemez, çatışmaları çözmek için girişimde bulunmaz, olayları seyrine bırakır.

"Başiboş yönetilen okullarda eğitimin niteliğinin düşmesi yönetmence önemli görülmez; dolayısıyla yönetmenin, okulun etkili okul olması konusunda bir kaygısı yoktur (Başaran, Çınkır, 2013)."

### 2.2.3. Okul Yönetimi

"Okul Yönetimi, Eğitim Yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulamasıdır (Bursalıoğlu, 1994)."

"Eğitim Yönetimi sistemin tamamı ile ilgilenirken Okul Yönetimi bu sistemin küçük bir parçası olan okul ve sorunları ile ilgilenir.

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin belirli bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir (Erdoğan,2004,s.119)."

Okulu yönetmek, diğer örgütleri yönetmekten daha zordur. Çünkü okuldaki insan kaynaklarının büyük çoğunluğu uzman kişilerden oluşur. Hatta bazen yöneticisinden daha fazla eğitilmiş uzman kişilerle karşılaşılabilir.

"Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenleri) özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin daha üstün olduğunu söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyo-kültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okullarda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir (Erdoğan,2004,s.122)."

"Okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin bütünleşmesine, istikle çalışmasına, öğretme ve öğrenme süreçlerine coşku ile katılmasını sağlayacak bir ortam hazırlamaları gerektiği düşünülmektedir (Şişman, 2004, s.102)."



Okul yöneticisi yönetim biliminin bilgi ve becerilerinin yanında program geliştirme ve ölçme-değerlendirme gibi öğretime yönelik değer ve sorumluluklara da sahip olmalıdır. Bu beceriler ile eğitimin yanında öğretimi de planlayabilen bir "öğretim lideri" sayılır.

"Öğretim lideri, bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin "öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak" olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Öğretim lideri, yöneticinin görev yerinin makam odasının dışında sınıf ve koridorlar olduğu düşüncesine dayanır. Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi, okulda ki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Özden,1998)."

Öğretim lideri, öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için uygun ortam sağlar. Öğrencilerin akademik gelişimi için sınıfın öğrenme ortamında farklılıklar yaratır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayarak yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanmalarını sağlar. Sık sık öğrenci ve öğretmenler ile iletişime geçer, moral ve motivasyon sağlar. Başarılı bir okul yöneticisi tüm bu özelliklerinin yanında kendi branşında akademik olarak yeterli olmalıdır.

### **2.2.3.1. Okul Yönetiminde Yöneticinin Etkisi**

"Okulun kadrosu daha çok çevresel kişilerden meydana gelmiş ise çevrenin okulu etkileme derecesi yüksek olacaktır. Okulun memur ve hizmetli kadrosu daha çevresel, yönetici ve öğretmen kadroları daha mesleksi bir nitelik gösterir. Bürokraside yetki hiyerarşiden, meslekte yetki bilgi ve beceriden gelir. Yetkinin bu temellerine göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır. Bu parçalanmanın derecesini, örgütün hacmi ve teknik uzmanlaşma belirler. Okul yöneticisinin tarafsız bir teknisyen olarak kalması ve öyle hizmet etmesi, okulun örgüt amaçlarının ve toplumun eğitim amaçlarının çok zaman aykırı düşmesinden kaynaklanır. Çünkü amaçların tanımlanması yönetici eğitiminin önemli, fakat göz ardı edilmiş yanı olarak kalmıştır (Bursalıoğlu,2005)."

Okul müdürü; kurum kültürünü oluşturan ve yaşatan, bu kültür doğrultusunda belirlenen amaçları gerçekleştirecek kişidir. Öğretmenlerin ve diğer personelin amiri, statü olarak üstleridir. Müdür astları ile iletişime girmez, onları dinlemez ve kendini takımdan ayrı tutarak hareket ederse sadece formal yetkilerinden güç alan bir üst olarak kalır. Ancak çözüm

odaklı bir yaklaşım sergileyip, sorumluluk alır ve uzlaşmacı olursa tüm kurum çalışanları tarafından lider olarak kabul görür.

Müdür meslektaşları ile olumlu ilişkiler içinde olmalı, uzlaşmacı ve samimi davranmalıdır. Bu ilişkileri devam ettirirken aracı kullanmamalı, direkt kendisi iletişime geçmelidir. Görev ve sorumlulukları astları ile paylaşmalı iyi bir takım lideri olmalıdır.

Müdür okulun akademik ve kültürel gelişiminden olduğu kadar teknik gelişiminden de sorumludur. Personelin seçimi, görev dağılımı, yönlendirme ve takibini yapabilmelidir. Öğrencileri ve velileri ile de öğretmenleri ile olduğu gibi etkili ve iyi iletişim halinde olmalıdır. Öğretmenleri başarıya motive etmeli, velinin her zaman desteğini almalıdır.

### **2.2.3.2. Okul Yönetiminde Öğretmenin Etkisi**

Öğretmen okul sisteminin en önemli parçası, uygulayıcısıdır.

"Eğitim örgütlerinden okulun etkililiğinin arttırılmasında en önde gelen etkenlerden biri insan gücünün geliştirilmesidir. Okullardaki öğretmenler açısından öğrenme, eğitim ve geliştirme daha önemli ve zorunlu gözükmektedir(Can, 2004, s. 104)."

"Öğretmenlik mesleğinin seçilmesinde sosyal, ekonomik ve psikolojik etmenler rol oynar. Meslekteki başarısında ise seçim etkeninin oynadığı rolün yanında öğretmenin sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etki eder (Bursalıoğlu, 2005)."

"Öğretmenlik mesleğinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bu özellikler öğretmenin görev yaptığı eğitim sisteminin amaçlarına, okulun misyonuna, okulun bulunduğu çevreye, velilerin beklentilerine, okulunun hedef yapısına, idareci ve öğretmenlerin vizyonuna göre değişiklik göstermektedir(Çelikten, Şanal, Yeni; 2005)."

Öğretmenin rolü onun öğretmenlik anlayışı ile ilgilidir. Bu anlayış öğretmenin mesleki tecrübesi, öğretmenlik mesleğine bakış açısı, okul içi ve dışı etkenlerle olan ilişkilerinin bütünüdür. Öğretmenlik sadece okul ve sınıfta öğrencilere değil hayatın her alanında karşımıza çıkan özveri gerektiren bir meslektir. Öğretmenin bulunduğu çevrenin özellik ve ihtiyaçlarına göre öğretmenden beklentiler de değişir. Öğretmenin rolü bir çok rolün birleşiminden oluşmuştur. Bilgi yayıcı, yol gösterici, liderlik eden, sırdaşlık yapan, kural koyan ve takip eden, tarafsız...vb.

Öğretmen kimi zaman çalıştığı örgütün gelişimi ve ilerlemesi için yönetime de katılmalı ve paylaşımcı olmalıdır. Yöneticisi ile iletişimi sayesinde bazen lider bazen de lideri izleyen grup üyesi konumundadır.

#### **2.2.4. Etkili Okul**

“Okul önceden belirlenmiş amaçları ve hedefleri doğrultusunda büyük bir toplumsal sorumluluk üstlenmiştir. Okul, öğrenciyi çok yönlü, çok amaçlı ve çok boyutlu yetiştirerek, onu bireysel, ailesel, kuramsal ve toplumsal hayata ilişkin rollere hazırlar. Okul söz konusu rollerin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum, tavır ve alışkanlıkları kazandırmanın yanında, kişiliklerinin gelişmesi için uygun ortam ve fırsatlar yaratır. Toplum okuldan, her açıdan dengeli bireyler yetiştirmeyi beklemektedir. Okul toplumun beklentilerini boşa çıkarma hakkına sahip değildir. Okulun etkililiğinin, verimliliğinin ve başarısının temel göstergesi okulun ürünü olan öğrencilerin nitelikleridir (Sarıtaş, 2001’den akt. Orhan, 2011).”

“Okullarda gerçek değişmeyi sağlayabilmek ve okulları değişen toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek yeni plan politika ve uygulamaların geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Okulların toplumları dinamik tutan temel taşlar olarak üzerine düşen görevi aksatmadan yerine getirmesi zorunluluğu, onun omuzlarındaki ağır yükünün göstergesidir. Bunun içinde okulların sürekli geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. (Cafoğlu, 1995’den akt.). Bu amaçla okulların geliştirilmesi etkili okul kavramını da beraberinde getirmiştir.

“Etkili okul, her tür ve yetenekte öğrencinin öğrenme olanağı bulabildiği okuldur. Bu okul, yetiştirilecek insanın özellikleri, eğitimin çok yönlü yapısı ve niteliği gereği demokratik bir yaklaşımla yönetilen okuldur (Taş, 2007’den akt. Tunçel, 2008).

"Etkili okul öğrenci merkezli bir okuldur. Öğrencinin ilgisini çeken, başarılı olabileceği eğitim alanını belirleyip, onu yönlendirerek gelişebileceği en üst noktaya kadar geliştirebilen bir okuldur. Etkili okulu diğer okullardan ayıran temel özellik sadece eğitimsel amaç ve işlevleri değildir. Etkili okulun içsel nitelikleri, örgütsel düzenlemeleri ve etkililik boyutları da diğer okullardan farklıdır. Etkili okulun temel etkililik boyutlarından birisi de etkili bir eğitim-öğretim süreci ve ortamına sahip olmasıdır (Baştepe, 2009)."

“Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle şu ortak

özelliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir ve Sezgin, 2002'den akt.Tunçel,2008):

- Açık ve belirli amaçlar üzerine odaklanan misyonları vardır,
- Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir,
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptir,
- Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir,
- Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi mevcuttur,
- Veli-toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir,
- Temel becerilerin kazanılmasına önem verir.”

"Etkili okulda öğretmenler, temel değerleri hedef kitle olan öğrencilere benimseterek örnek davranış seti oluşturur. İnsanla eğitim, öğretimle ilgili oluşmuş temel düşünce tutum ve davranışları yerleştirmeye, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Böylece değerlerinin farkında, bunları özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli dinamik bir toplumunun oluşmasına katkıları getirir (Can, 2004)."

- Öğrenci Merkezlidir: Etkili okul olma yönünde çaba sarf eden okulların nihai hedefi bütün öğrencilerin başarılı olmasıdır,
- Öğrencilere Zengin Akademik Programlar Sunarlar: Etkili okullarda bütün öğrencilerin başarılı olması amacıyla dönük olarak öğrencilere sunulan eğitim öğretim etkinlikleri, öğrencilerin çok yönlü gelişimini sağlar,
- Öğrencileri Geliştiren Öğrenme Olanakları Sunarlar: Etkili okullarda öğretmenler, öğrencilerini başarıya odaklar ve onları bu başarıya ulaştıracak zengin öğrenme-öğretme yaşantılarını düzenler,
- Olumlu Bir Örgütsel Havaya Sahiptir: Etkili okullarda öğretmen ve yöneticiler ortak karar alma yapısı sayesinde açık bir örgütsel ortam yaratırlar, Mesleki Etkileşimi Beslerler: Etkili okullarda öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar ve performansları göz önünde bulundurularak desteklenirler, ayrıca kendilerini ilgilendiren kararlara katılma hakları vardır,
- Yoğun Hizmet içi Eğitim Ortamlarıdır: Etkili okullarda öğretmen niteliklerinin öğretim etkinliklerini etkileyeceği bilindiğinden, öğretmenler sürekli hizmet içi eğitim programları ile desteklenirler,
- Paylaşımçı Liderlik Gerektirirler: Etkili okullarda okul müdürleri, bağlılık ve

iletişimi güçlendirmek, personellerin ve öğrencilerin gereksinimlerine cevap verebilmek amacıyla, işbirliğine dayalı bir sorun çözme ve takım halinde karar almaya özen gösterirler,

- Yaratıcı Sorun Çözme Mekanlarıdır: Etkili okullarda okul üyeleri klasik otoriter yapı yerine; karar alma, problem çözme gibi süreçlere katılmayı tercih ederler,
- Aile ve Toplumun Katılımını Sağlarlar: Etkili okullarda aileler ve okul çevresi okuldaki karar alma sürecine katılırlar ve okuldaki eğitim- öğretim hizmetlerinin niteliğini sorgular ve bu niteliği artıracak kaynakların teminine yardımcı olurlar (Pehlivan, 2009'dan akt.Teyfur, 2011)."

“Etkili okul kendiliğinden, rasgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurum değildir.Söz konusu okul türü özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve bu etkinliklerin baş mimarı da hiç kuşkusuz okul müdürüdür. İşte burada okul müdürüne düşen görevler okulun amaç ve görevlerini açık-seçik tanımlamak, okulda sağlıklı bir atmosfer yaratmak, en önemlisi de kurum kaynaklarını, programları ve öğretimi olumlu yönde etkileyecek yönde kullanmaktır (Çelikten, 2001'den akt. Tunçel,2008)” Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimle ilgili konularda güçlüdürler.

“Bu okullarda, öğretmenlerin performansları sürekli gözden geçirilir. Okulda bütünsel olarak, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en önemli özelliklerinden birisi de okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimle ilgili etkinliklerine aktif bir şekilde katılmalarıdır (Çubukçu ve Girmen, 2006'den akt. Tunçel, 2008).”

### **2.2.5. Etkili Yöneticilik**

“Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu,1987'den akt. Dinçsoy,2011).”

“Okul yöneticisi, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir. Okulun toplam performansı okul içerisinde çalışan tüm

insanlara bağılı olduğundan, okul yöneticisi okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğere insanlarin sahip olduğu bedensel ve zihinsel güçlerin yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır. Okul yöneticisinin kaynak sağlayıcılık, planlayıcılık, koordinatörlük, rehberlik, liderlik gibi rol ve işlevleri vardır (Şişman, 2002).”

“Etkili okul yöneticisini diğerelelerinden ayırt eden özelliğinin okulun örgüt özellikleri olduğu görülmüştür. Her öğrencinin öğrenebileceğine inanan bir öğrenme ortamının oluşturulması , öğretmenlerinin morallerinin yüksek tutulması , etkili yöneticiyi farklı kılmaktadır. Okulun gerçek fonksiyonunun bilincinde olarak, okulun amaçlarını diğere çalışanlara yorumlama, sınıfları sık sık ziyaret etme, öğretmene yol gösterme, destek olma, öğretimin kesintiye uğramaması için tüm önlemleri alma etkili yöneticinin temel uğraşısıdır (Açıkgöz,1994’ den akt. Yanık,2008).”

“Etkili okulda yönetici çeşitli uzmanlar arasında bir hızlandırıcı, bir eşgüdümleyici olmak durumundadır. Etkili okulların bir özelliğinin olarak yönetici öğretimsel liderdir. Ayrıca etkili okulun temel faktörlerine göre öğretimin vurgulanışı ve öğrenciden beklentilerin öğrenci ve öğretmenlere ulaştırılması okulda saydam, katılımcı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Balcı, 1993).”

“Etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığı şöyle sıralanır:

- a) Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- b) Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- c) Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları işe girişmezler.
- d) Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceğinin birkaç büyük alan üzerine yoğunlaşırlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- e) Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler. (Drucker,1994’ den akt. Dinçsoy, 2011)”

“Etkili okullardaki yöneticiler, akademik hedeflere tutarlı bir şekilde bağlılık gösterirler. Okul ve sınıf faaliyetlerine öncelik veren bir eğitsel hedefler vizyonu geliştirip, ortaya sürerler. Etkili yöneticiler iletişimi sağlamak için insanları hedefe yönelik çalışmaya yöneltirler (Güçlü, 2000).”

“Etkili bir okulda bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinden beklenen davranışlar şöyle özetlenebilmektedir. Etkili okullarda okul yöneticileri:

- Bir eğitim ve öğretim lideridir,
- Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir,
- Güçlü yazılı-sözlü iletişim becerilerine sahiptir,
- Okulun amaç, misyon ve vizyonunun okulun bütün üyeleri tarafından paylaşılmasını sağlar,
- Okul için öncelikler belirler ve öğretmenleri karar sürecine katar,
- Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir,
- Açık okul kuralları belirler ve uygular,
- Öğrenci başarısı hakkında yüksek beklentilere sahip olup bu beklentilerini okulun bütün üyelerine iletir,
- Okul programının oluşturulmasında öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışır,
- Öğretim ve öğrenme için gerekli her türlü kaynakları sağlar, gerekli ortamları hazırlar,
- Okul programlarının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncülük eder,
- Öğrenci gelişim ve başarısının sık değerlendirilmesini sağlar,
- Okulda ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar,
- Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar. (Şişman, 2002)”

### **2.2.6. Yönetici ve Öğretmenin Branşı**

"Öğretmen, Türk Millî Eğitim Sisteminin dayandığı temel değer ve ilkeler ile özel alan öğretim programının yaklaşım, amaç, hedef, ilke ve tekniklerini bilir ve uygular (M.E.B. 2006)"

"80'li yılların öncesinde öğretmen eğitimi alanında yapılan eğitim araştırmaları davranışçı ekolün yansıması olan "süreç-ürün" odaklı çalışmalardan oluşmaktaydı. Öğretmen

davranışlarıyla öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik gerçekleştirilen bu bir dizi araştırmada (Hill vd., 2005), öğretmenlerin davranışsal farklılıklarının (sınıf organizasyonu, grup çalışmaları tasarlama, öğrenciyi ödevlendirme vb.) öğrenci başarısında farklılık oluşturup oluşturmadığı konusuna odaklanılmıştı (Akt. Bütün, 2012)."

"Öğrenci başarısını artırmada bir takım öğretmen davranışlarının diğerlerine göre daha önemli olduğunun ortaya konulduğu bu araştırmalar, hem kavramsal hem de metodolojik yönlerden çeşitli eleştirilere hedef olmuştur. Kavramsal yönden bu çalışmalara getirilen en baştaki eleştiri, yapılan araştırmaların konu alanlarından bağımsız olması ve öğretmen bilgisinin kuramsal çerçevenin dışında tutulmasıdır (Hill vd., 2005). Aynı yıllarda gerçekleştirilen yine davranışçı ekolün etkisindeki diğer bir grup araştırmada ise, öğretmenlerin aldıkları alan ve yöntem dersi sayılarının, sertifikaların, sınıf geçme derecelerinin ve öğretme deneyimlerinin, öğretimin niteliği ve öğrenci başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, öğretmenlerin bilgilerine yönelik tüm bu nicel göstergelerin öğretimin etkililiğini açıklamada yetersiz olduğu ve öğrenci başarısını yeterince yordayamadığı belirlenmiştir (Wilson vd., 1987'den akt. Bütün, 2012)."

"Öğretimin niteliğini belirleyen en önemli etkenlerden biri öğretmenin bilgisidir. Öğretmenlerin bilgilerinin öğretimsel uygulamalarıyla ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Fennema ve Franke; 1992'den akt. Bütün, 2012)." Öğrencinin anlatılan konuyu öğrenmesini etkileyen en önemli faktörlerden biri öğretmenin alan bilgisidir.

"Öğretmenlik mesleği, özel ihtisas gerektiren bir uzmanlık mesleğidir. Bu nedenle, öğretmenlerin bu mesleği yerine getirebilmeleri için bilgi, beceri ve tutumlar açısından belirli yeterliklere sahip olmaları gerekir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesi öğretmenlik mesleğini tanımlarken, aynı zamanda öğretmenlerin genel kültür, alan bilgisi ve meslek bilgisine sahip olmaları gerektiğini vurgulamakta ve öğretmenler için gerekli yeterliklere işaret etmektedir (Çeliköz, 2000)."

"Öğretmen konu alanını çok iyi bilmeli, eğitim ve öğretimle ilgili yeterli düzeyde bilgi, beceri ve olumlu tutuma sahip olmalıdır (Tan ve Erdoğan, 2004)." Konu alanına ilişkin yetersizliği başka alanlarla telafi etmek olanaksızdır.

"Her öğretmenin konusunda uzman olması beklenir. Öğretmenin mesleğinde başarılı



olabilmesi için öncelikle kendi uzmanlık alanını iyi bilmesi gerekir. Bu nedenle, öğretmen yeterlikleri içerisinde önemli bir bölümü alan bilgisi oluşturmakta ve öğretmen yetiştirme sistemi içerisinde yaklaşık % 62.5 gibi bir ağırlık taşımaktadır (Çeliköz, 2000)."

"Alan bilgisi, öğretmenin, öğretmekle yükümlü olduğu disiplinle ilgili bilgi, beceri, tutum, tavır ve alışkanlıkları kapsayan bir yeterlilik boyutu olarak belirlenmiştir.

Bu bağlamda, öğretmen, öğrettiği alanın belli başlı kavramlarını, varsayımlarını, tartışmalarını, araştırma ve inceleme yöntemlerini bilir. Bir bilgiye ait kavramsal çerçevenin, öğrencinin öğrenmesini nasıl etkilediğini anlar. Öğreteceği alanla ilgili bilgileri diğer konu alanlarıyla ilişkilendirir.

Öğretmen, özel alana ilişkin bilgi ve becerileri;

1. Temel bilgileri, kavramları, ilkeleri değişik biçimlerde açıklama,
2. Farklı görüş kurma, öğrenme yolları, araştırma ve inceleme yöntemlerini açıklama,
3. Öğretme kaynaklarını ve öğretim malzemelerini değerlendirme ve seçme,
4. Alanında araştırmalar yaparak bilgi üretme,
5. Öğrencileri, alanla ilgili sorular sormaya, düşünceleri farklı perspektiflerden görmeye ve bilgi üretmeye özendirilecek programları kullanma ve geliştirme,
6. Öğrencinin, gerekli bilgi ve becerileri başka alanlarla ilişkilendirmesine olanak verecek disiplinler arası öğretim deneyimleri yaratma,
7. Alana ilişkin problemleri tanıma, çözüm yolları arama, uygun çözüm yolunu seçme, uygulama ve değerlendirme biçiminde kullanır (MEB, 2002)."

"Öğretmenlerin öğrettikleri alan ile ilgili bilmeleri gerekenler, kendi özel müfredatlarının ötesine geçer. Schulman'a göre, öğretmenler, sadece bir alandaki kabul gören doğruları öğrencilere açıklayabilmekle kalmamalı, aynı zamanda bir önermenin niye öyle olduğunu, neden bilinmesi gerektiğini ve diğer önermelerle nasıl ilişkisi olduğunu da açıklayabilmelidir. Bu tür bir bilgi entelektüel bir yapının yanında alan konusunda özün anlaşılmasını gerektirir (Akçay, 2009)"

"Öğretmenin alan bilgisi ve buna ilişkin becerilere sahip olması önemlidir ancak tek başına yeterli değildir. Pek çok insan yüksek düzeyde teknik beceriye ve önemli ölçüde alan bilgisine sahiptir. Ancak bu insanlar öğretmenlik rolü açısından etkili sayılamazlar. Öğretmenin öğretim rolü, bilgi ve becerilerin öğrenciye aktarılmasını gerektirir. Eğer

öğretmenin, öğrenciye yardımcı olacak kadar yeteneği ya da sabrı yoksa alan bilgisi ve becerileri sınırlı bir değer taşır. (Miller ve M. F. Miller, 2002'den akt. Doğan, 2009). Bu yüzden öğretmen alan bilgisinin yanında o konunun nasıl öğretilmesi gerektiği ile ilgili de bilgiye sahip olmalıdır.

Yöneticilik bir görevdir ve bu görev tüm öğretmenlere verilebilir. Yönetici görev süresi içinde örgütün idari, mali, insan kaynakları, hammadde, malzeme...vb. üretim araçlarını bir araya getirir ve tüm bu unsurların ortak bir amaç için bütünleşmesini sağlar. Yönetici tüm bu sorumluluklarının öncesinde öğretmendir. Öğretmenin görev ve sorumluluklarının hepsi yönetici için de geçerlidir. Yöneticinin de tüm öğretmenler gibi alan bilgisi ve buna ilişkin becerilere sahip olması gerekmektedir. Öğrettiği alanın (branşının) kavramlarını, tartışmalarını, öğretim yöntem ve tekniklerini bilmeli, konu ile ilgili öğrencinin öğrenmesinin nasıl gerçekleşeceğine hakim olmalıdır.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi araştırılmaktadır. Araştırmanın deseni, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. "Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir.

"Nitel araştırma yöntemlerinde, olay ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenir. Bu bağlamda gerçeğin birden fazla ve sosyal olarak yapılandığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olaylar araştırırken bunların gerçekleştiği doğal ortamda insanları inceleyerek araştırmasını yapar. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekleştirildiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarında zenginlik katar (Yıldırım ve Şimşek, 2005)."

"Her araştırma açık veya kapalı bir araştırma desenine sahiptir. Desen; araştırma sorularını, verilerini ve sonuçta ulaşılan bulguları birbirine bağlayan mantıksal bir kurgudur. Araştırmacıyı, araştırmanın ilk aşamasından son aşamasına götüren eylem planıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006)."

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. "Olgubilim, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedirler. Bu olgularla günlük yaşantımızda da çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz."

Bu bağlamda araştırmamızda nitel veriler, görüşme formu verilerine dayalı olarak elde edilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Katılımcılarımızın, yöneticileri ile aynı branştan olmalarının kendileri üzerinde yarattığı etki görüşme tekniği kullanılarak araştırılmıştır.

### 3.2. Araştırma Gurubu( Katılımcılar)

“Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Alanda yapılacak gözlemler ve görüşmeler sonucu çalışma grubu belirlenir. Bu tür çalışmalar, uzun görüşmeler gerektirdiğinden çalışma grubunun sınırlı kalması doğaldır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).”

"Görüşme tekniğinde, bireylerin çeşitli konularda bilgi ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarını ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kısa yoldur. Birçok kişi sözlü anlatımı yazılı anlatıma tercih eder. Çünkü, yazı ile yanlış anlamaların daha fazla olabileceği, ek açıklamaların sınırlı kalabileceği, verilen bilgilerin, belgelenmiş sorumluluğunu yüklenmek istememeleri, görüşmenin daha rahat ve daha az zaman alması sayılabilir. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamlarının yanında gerçek ve derinliğine anlamlarda çıkartılabilir. Jest ve mimiklerde yola çıkarak yapmacık cevapların yordanması ve ayıklanması ile gerçekleri ortaya çıkarılabilmesi olasılığı yüksektir( Karasar, 2006)"

Araştırmamıza 27 kadın, 7 erke olmak üzere toplam 34 eğitimci katılmıştır. Araştırmamızla ilgili olarak 5 edebiyat, 1 Fransızca, 9 İngilizce, 1 fizik, 1 müzik, 2 sosyal bilgiler, 1 coğrafya, 1 tarih, 1 biyoloji, 1 rehberlik, 1 fen bilgisi, 7 sınıf öğretmenliğı, 1 resim ve 2 beden eğitimi branşından öğretmen ile görüşülmüştür.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik durum örneklemesi uygulanmıştır. “Buradaki amaç, görelilik olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır, genelleme yapmak için bu çeşitliliğı sağlamak değildir. Aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005).”

Araştırmamızda katılımcıların isimleri E.1, K.1; K.7, E.9 gibi kodlarla belirtilmiştir. Erkekler E kadınlar K harfiyle kodlanmıştır. Bu kodların yanına yaşı da yazılmıştır. Örnek: (K2, 46).

### **3.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

“Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantı ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekir. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortam oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantılar ve anlamları dışa vurabilir, ortaya koyabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005).”

Araştırmada katılımcılarımızın Yöneticileri ile aynı branşta olmaları ile ilgili görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan “Yöneticilerin Branşdaşı Olan ğretmenler zerindeki Etkileri Gözlem Formu" hazırlanmıştır.

Araştırmada yapı bakımından standartlaştırılmış açık uçlu görüşme kullanılmıştır.

“Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmenin temel amacı, aynı katılımcılara aynı tür sorular sorarak araştırmacının araştırmaya etkisini azaltmaktır. Böylelikle araştırmacı tam ve sistematik bilgilere ulaşır (Patton, 1990’dan aktaran Yaman 2007).”

### **3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik alışmaları**

“Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklamak geçerlilik için önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).”

Araştırmamızda da kodların ve kategorilerin elde edildiği eğitimcilerin görüşlerinden birebir alıntı yapmak suretiyle geçerlilik sağlanmıştır.

Konu ile ilgili literatür incelemesi, alt problemler ve araştırılacak konu detaylı dşnlmş ve görüşme soruları hazırlanmıştır.

### **3.5. Veri Toplanması**

Araştırmada görüşmeler araştırmacı tarafından, kişiye uygun meknlarda gerekleştirilmış ve ses kayıt cihazıyla kaydedilmıştir.

### 3.6. Verilerin Çözümlemesi

“Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek,2005).”

“Görüşme kayıtları yazıya dökülerek incelenmiştir. Eğitimcilerden elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması (Yıldırım ve Şimşek,2005); verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi sürecidir (Patton,1990’dan aktaran Yaman,2007).”

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1. Branşdaşınız Olan Yöneticiniz İle İletişime Geçme Durumunuza *Dair Bulgular.*

İletişim; birbirleri ile bağlantı içinde olan iki grubun arasındaki haber-bilgi alış verişi ve bu alış verişin iki grubun üzerindeki etkisi ile ortaya çıkan davranış değişikliği olarak tanımlanabilir. Bu bölümde katılımcı öğretmenlerin branşdaşı olan yöneticileri ile iletişime geçme durumları incelenmiştir.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin branşdaşı olan yöneticileri ile daha çok hangi konularda iletişime geçtiklerine dair bulgular:

Katılımcı öğretmenlerimiz branşdaşı olan yöneticileri ile öğrenci başarısı, öğretim yöntem ve teknikleri, idari işler, branşlarına ilişkin yenilikler ve gelişmeler, değerlendirme kriterleri...vb konularda iletişime geçtiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda sadece E.7 görüşlerini şöyle dile getirmiştir.

*"Yöneticim benim ile iletişime geçmiyor diyebileceğim kadar az iletişime geçiyor. Branşıma ya da öğrencilere yönelik hiç bir konuda konuşmadığı gibi benim yönelttiğim sorulara da kayıtsız kalıyor. Sadece çok nadiren idari işlerle ilgili duyuruların tarafıma ulaşmış olduğunu sormak için iletişim kuruyor. (E.7, 23)"*

Katılımcılarımızın bu kapsamda belirttiği görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıda verilmiştir.

*"İletişimimiz daha çok öğrenci başarısı, öğrencilerin derslere olan ilgisi, ders içindeki turum ve davranışlarının nasıl olduğu, yöntem ve teknikler ile ilgili paylaşımlarda bulunuyoruz. Bazen çok önemli ve bana çok katkısı olan geri dönütler alırken bazen de aynı konuyu tekrar tekrar konuştuğumuz oluyor. (E.2, 33)"*

*"Özellikler kültürel faaliyetlerin planlanmasında, branşımızla ilgili yarışmaların takibi ve organizasyonunda çok fazla iletişim kuruyoruz ve bu çok"*

*avantajlı oluyor. Öğretim yöntem ve tekniklerinin görüşülmesinde fikir alışverişi yapabiliyoruz. (E,4, 45)"*

*"İletişim sebebimiz daha çok yeni proje ve etkinlikler, derslerin planlanması, farklı öğrenme stillerinin nasıl kullanılacağı yönünde oluyor. Ayrıca sorunlu öğrencilerle iletişim şeklinin nasıl olması gerektiği, idari ve teknik anlamda benden beklentilerin neler olduğu yönünde de paylaşımlarımız oluyor. (K.15, 32)"*

*"Genellikle iletişime geçiyor. Biz edebiyat öğretmenlerinin yükü ağır oluyor. Programlar, törenler, yarışmalar hep edebiyat öğretmenlerinin kontrolünde gerçekleşiyor. Genellikle bunları konuşmak ve paylaşmak için iletişime geçiyoruz. Bunların yanı sıra bizim problemlerimizi daha iyi anlayabiliyor. Sıkıntılarımızı dile getirmekte hiç sıkıntı yaşamıyoruz.(K.10,36)"*

*"Bizim yöneticimle iletişime geçme sebebimiz yöntem ve tekniklerden ziyade okul takımlarının seçmeleri, ilçede ve ilde yapılan yarışmalara katılıp katılmayacağımız, ilgili resmi yazıların iletimi ve takibi gibi branşımıza yönelik konularda oluyor. Hiç bir iletişim problemi yaşamıyoruz. Okul ve MEB prosedürleri ile ilgili olarak sık sık görüşüyoruz.(E.6, 38)"*

*"Yöneticim benimle hemen hemen her konuda iletişime geçer. Öğrenci başarısı, sınıfla ilgili yenilik ve gelişmeler, ödevler ve takibi, veli iletişimi, yöntem ve teknikler, zümre arkadaşlarımla olan iletişimimiz, başarıyı artırma yöntemleri ile ilgili sürekli iletişim halindeyiz. Görüş ve önerilerimizi dinler ve sürelili bizlerin yanındadır.(K.3, 46)"*

*"Yöneticim benimle iletişime geçiyor. Daha çok öğrenci başarısı, veli-öğretmen iletişimi, sınıf içinde çıkan ve çıkması muhtemel sorunlar, sınav sonuçlarının değerlendirilmesi, dersin işlenişi ve nasıl işlenmesi gerektiği gibi konularda iletişime geçiliyor.(K.16, 30)*

*"Benim yöneticim bizim zümre ile her konuda iletişime geçiyor. Hatta biraz fazla bile iletişim kurduğunu söyleyebilirim. Öğrenci başarısı, yöntem*



*ve teknikler, branşımız ile ilgili yenilikler ve gelişmeler konusunda iletişim kuruyoruz. Kendisi sürekli bir takım araştırmalar yapıyor ve getirip bizimle paylaşıyor. Bu paylaşımları doğrultusunda bizlerin ne gibi katkılar sağlayabileceğini, bu yöntemlerin derslerimizde uygulanması halinde nasıl geri dönütler alabileceğimizi sorguluyor ve hep uygulamamızı istiyor. Kendi rutin işlerimizin ve derslerimizin yanında bunlar bana biraz sıkıntı veriyor. İletişimimiz diğer zümrelerdeki arkadaşlarıma göre biraz fazla.(K.17, 38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizin bir tanesi dışında hepsi yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olduğunu dile getirmişlerdir. Kendi branşdaşları olan yöneticileri ile öğrenci başarıları, branşa yönelik yenilikler ve gelişmeler, öğretim yöntem ve teknikleri, derslerin planlanması, proje ve etkinliklerin belirlenmesi, yarışmalar, programlar ve tören hazırlıkları, başarıyı artırmaya yönelik çalışmalar gibi konularda iletişime geçtiklerini dile getirmişlerdir. Yapılan görüşmelerde öğretmenler, branşdaşı olan yöneticileri ile branşlarına yönelik paylaşımlarının kendilerine katkısının olumlu yönde olduğunu belirtmişlerdir. İki kişi arasındaki iletişimde mesajı veren ve alan arasında bir etkileşim gerçekleşmektedir. Mesajı veren kişinin tepkileri, yüz ifadesi ve hatta duruşu bile mesajı alan kişi tarafından dikkate alınır. Bu durumda yönetici ile öğretmen iletişiminde yönetici mesajı veren öğretmen alan konumundadır. Yöneticinin kendi branşından olan öğretmenlere branşı ile ilgili olumlu dönütler vermesi ve bu konuda paylaşımda bulunması iletişimin mesajı alan tarafından doğru yorumlanmasına sebep olmaktadır. Aksi hallerde öğretmenin motivasyonu negatif etkilenmektedir.

#### **4.2. Aynı Branştan Olmanızın İletişiminizi Nasıl Etkilediğine Dair Bulgular**

Katılımcı olan öğretmenlerimiz, aynı branştan olmanın iletişimi nasıl etkilediği konusunda olumlu, güçlü, avantajlı ve daha etkili olduğunun üzerinde durmuşlardır. Ancak katılımcı eğitimcilerimizden E.5 genel kanıdan farklı olarak düşüncelerini şöyle dile getiriyor.

*"Aynı branştan olmamızın iletişimimize hiç bir etkisi, katkısı yok. İdareci farklı bir branştan olsaydı da aynı olurdu. Diğer branştan arkadaşlarla iletişimi nasılsa bizimle de aynı. Daha iyi, daha güçlü, daha zayıf ya da daha etkili diye nitelendiremem.(E.5, 36)"*

#### 4.2.1. İletişimin diğer branş öğretmenlerine göre nasıl olduğuna yönelik bulgular:

Katılımcı öğretmenler aynı branştaki yöneticilerinin kendileri ile iletişimlerinin diğer branş öğretmenlerine göre daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili öğretmen görüşleri doğrudan alıntı olarak aşağıda belirtilmiştir.

*"Diğer branşlardaki arkadaşlarla da iletişimimin iyi olmasının yanı sıra aynı dili konuşuyor olmanın avantaj olduğunu düşünüyorum. Sizin ne demek istediğinizi çok iyi anlıyor ve bu da iletişimin sorunsuz ve pürüzsüz olmasını sağlıyor.(E.4, 45)*

*" Olumlu yönde etkiliyor. Birbirimizin dilinden anlıyoruz ve diğer branş öğretmenlerine göre daha güçlü bir iletişim sağlıyoruz. Dersin işleniş şeklini, uygulamaları daha iyi anlıyor ve destek oluyor. Diğer branşlardaki öğretmen arkadaşlarla bu kadar rahat iletişim sağlayabileceğini düşünmüyorum.(K.15,32)"*

*" Aynı branştan olmak gelişimim açısından çok yararlı oluyor. İletişimimiz daha güçlü. Bu sayede konulara aynı gözden bakmak ve eksiklikleri daha objektif olarak paylaşabilmeyi sağlıyor. Diğer branşlara göre çok daha iyi bir iletişim kurduğumuzu düşünüyorum. Bizim sorunlarımıza anlatmadan anlayarak çözüm bulmaya çalışıyor. Ortak deneyimlere sahip olmamız sorunlara karşı hangi önlemleri almak gerektiği ya da daha etkili öğretmenlik yapabilmek adına neler yapılabileceğinin paylaşımlarını yapabiliyoruz. Bunun da iletişimimizi daha güçlü kıldığını düşünüyorum.(K.4,48)"*

İletişim sürecinde geçmiş deneyimler çok önemli bir yer tutar. Bir kişi ile iletişime geçildiği zaman paylaşılan her şeyin geçmiş deneyimlerin süzgecinden geçtiğini göz ardı etmemek gerekir. Yönetici ile iletişim halindeki katılımcılarımız da bu konuya değinmekte.

*"Ben iletişimimde olumlu yönde bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Çünkü yaşayabileceğimiz sıkıntı ve sorunlar, müfredat ve planlama gibi*

*konularda yaşanan aksaklıklar gibi bir çok noktada bizi anlaması diğer branşlara göre daha mümkün. Çünkü aynı alanda tecrübeye sahip. Bu da kendimizi anlatmak noktasında kolaylık sağlıyor. (K.9,37)"*

*"Empati kurabilme konusunda daha faydalı oluyor. Ayrıca bizim dersimiz yabancı dil olduğu için ders içinde yapılacak aktivitelerin veya sınıf içi çalışmalarının yönetici tarafından anlaşılabilmesi çok önemli. Farklı branştan birine bu aktiviteleri anlatmak ve faydasına ikna etmek çok zor. Ama aynı branştan olması onun da bilir kişi gözüyle değerlendirebilmesini sağlıyor. Sorunların çözümünde ortak akıl yürütmekte zorlanmayarak daha kolay çözüme ulaşmaya neden oluyor. (K.14, 24)"*

*"Dersin işlenişi ve müfredat ile ilgili bilgiye sahip olması olumlu yönde destek olmasını sağlıyor. Aynı zümre olunca işin işleyişini bildiği için daha yoğun ve etkili iletişim kurulabiliyor. Bazen bazı konularda öğretmenden beklentiler çok yüksek olabiliyor. Dersin özelliklerini ve öğrencinin bizim dersimize karşı yaklaşımlarını biliyor olması öğretmenden beklenenler konusunda daha insafli olmasını sağlıyor. Öğretmenden yana olarak bu hedeflere ulaşmanın aslında öğretmenin kendi ile değil dersin özellikleri ile daha ilişkili olduğunu bilmesi kolaylık sağlıyor.(K.6, 42)"*

İletişimde bilgi yetersizliği mesajı alan ve veren arasında engel oluşturur. Yönetici ve aynı branştan öğretmen arasındaki iletişimde mesleki anlamdaki alan bilgisinin yüksek olması iletişimin daha sağlıklı ilerlemesini sağlar.

*" Yöneticim ile aynı branştan olmak bizim iletişimimiz olumlu etkiliyor diye düşünüyorum. Çünkü sizin ne istediğinizi anlıyor,yani bir şeyi açıklarken çok uzun uzun açıklama yapmanıza gerek kalmıyor onu anlayabiliyor. Böylece evet ya da hayır demesi çok daha kısa sürede gerçekleşiyor. Yabancı dil branşında olduğumuz için diğer branş öğretmenlerine göre aynı branştan olmanın daha önemli olduğu kanaatindeyim. Diğer zümrelerle zaten aynı dili konuştukları için anlamak ve işlerin yürümesi açısından çok sıkıntı yaşanacağını düşünmüyorum. Ama bizim branşımızda eğer dil eğitimi ile ilgili bilgisi olmayan hatta yabancı dil bilmeyen bir yönetici ile çalışmak işleri çok*

*zorlaştırıyor. Çünkü bambaşka bir dilden bambaşka öğretim tekniklerinden bahsediyoruz. Dile ve dil eğitimine hakim olması bizim için çok önemli.(K.17,38)"*

*"Ben yöneticimle aynı branştan olmamın iletişimimizi olumlu etkilediğine inanıyorum. Çünkü değişik fikirler edinebiliyorum. Eğer gözden kaçırdığım bir şey varsa mutlaka onun üzerinde daha fazla yoğunlaşmamı sağlıyor. Birbirimizi anlama konusunda çok büyük rahatlık oluyor. Aramızdaki iletişimi diğer branşlara göre daha güçlü mü zayıf mı diye düşündüğümde ben kendimi daha rahat hissediyorum ama diğer branşlara göre etkisi ile ilgili bir gözlemim olmadı.(K.21, 38)"*

Öğretmen - yönetici arasındaki iletişimde aynı branştan olmanın konuya hakimiyet sebebiyle iletişimi kolaylaştıran, birbirini anlama noktasında işlerin daha hızlı çözümlenmesine sebep olan bir durum olduğu düşünülmektedir. Ancak bu durumun olumsuz etkilerinin de olabileceği katılımcı öğretmenlerimizden K16 ve K19 tarafından şöyle dile getirilmiştir.

*"Bence aynı branştan oluşumuz iletişimimizi hem olumlu hem olumsuz etkiliyor. Ben bu durumda biraz kişisel ilişkilerinde geçerli olduğunu düşünüyorum. Yönetici ve öğretmen kimliğinden sıyrılıp örnek veriyorum Ayşe ve Fatma olarak süren ilişkinin de bunda etkili olduğunu düşünüyorum. Aslında iyi. Nedeni ise yöneticinizde sizin branşınızda yaşadığımız sorunları zamanında yaşamış ya da yaşayacak. Herkes ebediyen müdür olarak kalacak değil. Bu bir görev. Bu görev bittiğinde de aynı sorunları yaşayacak olabilir. Kötü olan tarafları da var. Yönetici belli birtakım şeyler yapmış ve bir başarı elde etmişse geçmişte bu başarıyı herkesin elde edebileceğini ve her okulun bu başarıya ulaşabileceğini düşünüyor. Bu da olumsuz etkisi diye düşünüyorum. Bu başarının dönemle etkisi olabilir, şansınız yaver gitmiş olabilir, elinizdeki öğrenci profili iyi olabilir, okulun imkanları çok iyi olabilir. Bunlar o dönem sizi başarılı kılmış olabilir. Ama benim bu dönemde bu ortamda başarılı olmam mümkün olmayabilir. Ben yapıyorsam siz de yaparsınız bakış açısı sıkıntı oluyor. Hele de bir özel okulda branşınız İngilizce ise o okulun ve öğrencilerin başarısının çok yüksek olması haklı olarak isteniyor. Ama başarı*

*istene düzeyde olamadığı zaman bunun olmadığını anlatmakta biraz zorlanıyorsunuz. Branşla ilgili bilgisi var daha kolay ulaşıyorsunuz ama beklentilerin yüksekliğine ulaşamama konusunda sizi anlaması daha zor oluyor. Bu açıdan da iletişimin zor olabildiğini düşünüyorum.(K.16, 30)"*

*" Aynı branştan olmamız bence iletişimimizi iki türlü etkiliyor. Hem olumlu hem olumsuz etkiliyor. Ben çok memnunum çünkü aynı dili konuşuyoruz. Birbirimizi anlayabiliyoruz, yenilikleri takip ettiği ve ben de takip ettiğim için o yönde çok uyuyoruz. Yanlış giden bir şeyler varsa bizi uyarabiliyor, söyleyebiliyor. Olumsuz tarafları ise işin içinde olduğu için belki daha eleştirel bir gözle bakmasına neden oluyor olabilir. Hata yapma şansınız azalıyor. Konuya hakim olduğu için eksikleri daha çabuk farkediyor tabi bu da daha eleştirel bakmasına neden olabiliyor. Kişinin gelişimi açısından çok olumlu ama moral motivasyon açısından bazen olumsuz olarak görüyorum. Diğer branş öğretmenleri ile iletişimde de bizler kadar dikkatli olmayabilir. O öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından negatif ama irdeleme açısından pozitif bir durum olabilir. Ama genelleme yaparak konuşursam olumlu etkileri daha ağır basıyor ve kişiyi geliştirerek daha iyi olmaya, yanlış yapmamaya, hataları fark etmeye sürükliyor. (K.19, 40)"*

Aynı branştan yönetici ile çalışmak iletişimi hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilmektedir. Öğretmenin branşı ile ilgili konularda yaşadığı olumlu ya da olumsuz durumları kendi deneyimlerini göz önünde bulundurarak yorumlaması ve çözüm önerileri sunması çok daha hızlı ve kolay gerçekleşebilmektedir. Aynı dersin öğretmeni olmak öğretmenlerde "aynı dili konuşma" duygusu yaratmaktadır. Yöneticinin öğretmeni daha iyi anladığı ve yaşadığı sıkıntıyı daha önce yöneticisinin de yaşamış olmasının iletişimi çok rahatlattığı düşünülmektedir. Branşı ile ilgili sahip olduğu bilgi birikimi, daha önce elde ettiği başarılar ve yönetici olmanın verdiği yetki gücü ile öğretmenden beklentisinin yüksek olması ve hedeflere ulaşamaması durumunda daha eleştirel bir yaklaşım sergilenmesinin de olumsuz olacağı düşünülmektedir.

### **4.3. Yöneticinizin Branşdaşınız Olarak Nasıl Bir Yönetim Şekli Sahip Olduğuna Dair Bulgular**

Katılımcı öğretmenlerimiz yöneticilerinin nasıl bir yönetim şekline sahip olduğu konusu ile ilgili genel olarak destekleyici, öğretici, anlayışlı ve motive edici özelliklerinin ağır bastığını, zaman zaman eleştirel ve baskıcı özellikler gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Tüm katılımcılarımız arasından sadece ikisi yalnızca eleştiren ve baskıcı bir yönetim şekli ile karşı karşıya olduklarını belirtmektedir.

#### **4.3.1. Branşdaşınız olan yöneticinizin yönetim şeklinin üzerinizdeki etkilerine yönelik bulgular:**

Katılımcı öğretmenlerimiz yöneticilerinin rol model davranışlarının ve sergiledikleri yönetim şeklinin öğretmenler üzerinde çok büyük etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Sergilenen yönetim şekli öğretmenin hem mesleki hem de kişisel moral ve motivasyonunu etkileyen çok önemli bir unsurdur. Aynı branşın öğretmeni olmanın bu yönetim şekillerine ve kendi üzerindeki etkilerine yönelik öğretmen görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıda verilmiştir.

*"Benim yöneticim eleştirel bir yönetim şekline sahip ama bu eleştiriler hep olumlu ve destekleyici eleştiriler. Biz spor alanında olduğumuz için çok yumuşak ve rahat değilizdir. Daha kuralcı ve otoriter bir özelliğe sahibizdir. Beden eğitimi öğretmenlerinin genel tavrı böyledir. Emir komuta tavrı vardır. Bu durumun yani branştan gelen bu özelliklerin yönetim şekline de yansıdığını görüyorum. Bu durum bana çok normal gelir. Başka bir öğretmen "bana emir verildi" gibi anlasa bile bana öyle gelmez. Çünkü bu dersin özelliği ile ilgili olduğu için ben de böyle bir tavra sahibim. Yöneticimin bana söylediği rahatsız edici bir emir gibi gelmez. Aksine yapmam gerekenin bana iletilmesi gibi algılarım. Yani eleştirel değil de yapılması gerekenin iletilmesi ve ders, öğrenci davranışları, okul işleyişi gibi konularda daha iyi bir tutum sergilememize yönelik olumlu destekler gibi olduğunu düşünüyorum.(K.21,38)"*

*" Bu durum konunun içeriğine göre değişebiliyor diye düşünüyorum. Yöneticim ile aynı branştan olmam ve bana karşı sergilediği yönetsel tavır benim hoşuma gidiyor. Motivasyonumu arttırıyor. Ama bazen de olumsuz etkilenebiliyorum. İşlerin yapımında iletişim kopukluğu olabiliyor. Böyle zamanlarda da "Siz bu konuya hakimsiniz nasıl böyle bir durum yaşanabilir?" gibi eleştirilere maruz kalıyorum. Bunun branşımızla ilgili konulara hakim*

*olmasından kaynaklandığını düşünüyorum. Aslında bu diğer branştan bir yönetici ile çalışsam da yaşanabilir ama bu durum daha çok spesifik konularda yaşandığı için ben branşla ilgili olarak bu eleştirel durumun daha fazla olabileceğini düşünüyorum. Ama genel olarak beden eğitimi öğretmeni olmanın verdiği disiplin, kuralcı yapı, otoriter kişilik yönetim şekline de yansıyor. Ben de aynı şeylerden hoşlanan ve başarının bu kurallarla geldiğine inanan bir öğretmen olduğum için bu tavrı bana motive edici etki yaratıyor.(E.6, 38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K16 yöneticinin yönetim şeklinin kişilik özelliklerine göre belirlendiği, yönetim şekli tüm okulu etkileyeceği için branşlara göre değil kendi tavrına göre olduğu, branş ile ilgisi olmadığı yönündeki düşüncelerini şöyle dile getiriyor.

*" Yöneticimin yönetim şekli değişken. Kesinlikle şu kalıpta diyemem. Duruma göre değişiyor. Ama şu da bir gerçek ki zaman zaman beklediğim yerlerde beklediğim tavırları göremeyebiliyorum. Örnek vereyim. "Bu konuda yöneticim benimle kesinlikle aynı konuda düşünecektir" dediğim bir konuda farklı bir şey gelebiliyor. Ya da "ben şimdi bu işin içinden nasıl çıkacağım, tüh acaba ne yapsam" diye düşündüğüm zamanda da "Evet hocam siz haklısınız" gibi bir cevapla da karşılaşabiliyorum. Ama ben bunun branşımızla alakası olduğunu da pek düşünmüyorum. Bu yönetsel tutum ve davranışların branş dışındaki her şeyle ilgisi olduğunu düşünüyorum. O gün ki durumla, sorun teşkil eden öğrenci ya da veli ile, havanın durumuyla, öğretmenin kim olduğuyla ilgili olduğunu düşünüyorum. Bunun branş ile ilgisinin olduğuna inanmıyorum. (K.16, 30)"*

*" Öğretici, destekleyici bir etkisi var. Yani eğitimi çok fazla destekliyor. Çünkü dil eğitiminin önemine inanıyor. Bu da benim adıma çok iyi bir şey. Çünkü yöntem ve teknikler sürekli değişiyor. O da bu teknikleri takip ederek bizim de uygulayıcılar olarak bunlardan yararlanmamız gerektiğine inanıyor. Bizlerin eğitimler alarak alanında daha uzman kişiler olmamız için destekliyor. Eğitimlere katılmamız konusunda hem destek oluyor hem de işleri kolaylaştırıyor. Gerçekten o konuda çok faydalı bir yönetim şekline sahip*

*olduğunu düşünüyorum. Tüm zümre arkadaşlarımıza bu yaklaşımı sergilemesi bizi çok mutlu ediyor.(K.17, 38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.18 yöneticisinin yönetim şeklinin ve kendine karşı tavrının nasıl olduğuna yönelik durumu bir örnekle şöyle anlatıyor.

*" Her şeyden önce destekleyici ama tabi ki yönetici olması sebebiyle bir takım farklılıklar oluyor. Yönetici olmanın kuralı böyle galiba. Baskıcı kesinlikle değil ama bazı kuralları ve sınırları var evet. O konularda asla taviz vermiyor. Bu da doğru. Bence böyle olması da gerekiyor zaten. Zaman zaman anlık tepkiler göstersek de belki en doğrusunu yapıyordur. İşin yönetsel boyutunda bizim gibi düşünmemesi gerekiyor zaten. Ben üzerimdeki etkiyi destekleyici olarak görüyorum. Sene başından beri böyle oldu. Hatta bir küçük olay olmuştu. Bir wokshett hazırlamıştım. Yanlıkların olduğu hatta içindeki aktivitelerin yaş seviyesine uygun olmadığı, bunun öğrenciye asla verilemeyeceği gibi çok kesin ve net bir tavırla karşılaşmıştım. Ama bana neden uygun olmadığını ve nasıl hazırlanması gerektiğini de aktararak bu yanlı bir daha yapmamam için uyarıda bulunmuştu. Bu örnekle galiba hem eleştirel bir tutum sergilediğini ama aslında doğruyu yapabilmem için destekleyici ve öğretici olduğunu söyleyebilirim. (K.18, 27)"*

*" Benim yöneticim çok titiz. Yeri geldiğinde eleştiriyor. Bazen gerektiğinden fazla titiz oluyor. Biz birebir olarak hiç karşı karşıya gelmedik. Ama zümre içindeki izlenimlerime göre söyleyebilirim ki çok titiz. Genel yönetim şekli böyle. Her konuyu çok fazla irdeliyor. Ama bizimle aynı branşdan olduğu için özellikle bizim dersimizle ilgili alanlarda daha da titiz davranıyor. Bu da bizim dikkatimizin daha fazla olmasına sebep oluyor. Onun bu tavrı benim yanlış yapmamak için özellikle çaba sarf etmeme ve kendimi geliştirmeme neden oluyor. Ben yapı itibarı ile de mükemmeliyetçi bir insan olduğum için olumsuz bir durumla karşılaşmamak adına daha fazla uğraşıyorum. Aynı branştan olmamız beni daha çok çalışmaya itiyor. Yöneticimin bizim bölüme karşı yönetim şekli öğretici ve destekleyici olmakla beraber biraz da inceleyici ve eleştirel. (K.19,40)"*



Başaran; insanın belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumu güdüleme olarak tanımlamaktadır. Yöneticisinin kendini güdülediğini düşünen katılımcımız K20 düşüncelerini şöyle dile getiriyor.

*" Destekleyici ama zaman zaman tabi ki eleştirel de olabiliyor. Ben de eleştiriye çok açığım. Çünkü kendimi geliştirebilmek için bana yapılan her türlü eleştiriye dikkate alıyorum. Yöneticimin de bu anlamda paylaşımlarını çok önemsiyorum. Bana yaptığı her türlü eleştirinin bana çok katkısı olacağını düşünüyorum. Yaptığı eleştiriler beni yaptığım işe güdülüyor. Yönetici olmasının yanında aslında benim dersimi benden önce bir zamanlar anlatan, bu alanda öğrenci yetiştiren, benden daha deneyimli bir öğretmen. Benim yanlışlarımı görme ve bana gösterme ihtimali çok yüksek. Kendisi zaten böyle bir yapıya sahip. İyileşme anlamında hep destekler veriyor ve olumlu eleştirilerle bizi motive ediyor. Aslında beni motive diyor. Diğer zümre arkadaşlarıma da aynı etkiyi yapıyor mu bilemiyorum tabi ki. Az önce de söylediğim gibi beni kendi alanımda daha iyi olabilmem için güdülemesi beni çok geliştiriyor.(K.20, 27)"*

*" Destekleyici ve çözüm üretici bir yönetim anlayışına sahip. Bu da bizim zümremizin kendisine karşı güven duymamıza sebep oluyor. Zaman zaman yaptığı eleştiriler hep kişinin kendini yetiştirmesine ve geliştirmesine yönelik. Demokratik ve adil olmaya özen gösteriyor. (E.2,33)"*

*" Ben yöneticimizin yönetim şeklinin kişiliği ile ilişkili olduğunu düşünüyorum. Sadece bizim zümre üzerinde değil herkes üzerinde olumlu etkiler bırakıyor. Destekleyici bir yönetimi var. Kesinlikle baskıcı ve eleştirel değil. Herkesle kolay iletişim kuruyor. Bu da tüm okulda düzeyli ilişkiler kurulmasına ve güven ortamı oluşmasına neden oluyor. Ben okuldaki saygı ve güven ortamının yöneticimizin kişiliğine bağlı olarak sergilediği destekleyici yönetim şekline bağlıyorum. (K.10, 36)"*

*"Öncelikle bir edebiyatçı olarak insan ilişkilerine değer veren, zarif bir edebiyat öğretmenin özelliğine sahip olması gerekiyor. Bunun bizim branşımıza yönelik bir duruş olduğunu düşünüyorum. Bu edebiyat öğretmeni*

*olmanın verdiği zarif ifadenin tüm kişiliğine yansiyacağını ve genel yönetim tavrını belirleyeceğine inanıyorum. Nitekim benim müdürüm de bu özelliklere sahip. Bu kişisel ve insani özellikler yönetim anlayışına yansıyor haliyle. Böyle olunca da saygıya dayalı, mesafeli ama yapmacıklıktan uzak destekleyici bir yönetici çalışan ilişkisi gelişiyor.(E.4,45)"*

Tüm bu düşünce ve ifadelere göre genel olarak yöneticilerin kendi branşındaki öğretmenlerin üzerinde destekleyici, öğretici yani olumlu bir yönetim anlayışı oluşturduğu düşünülebilir. Branşa yönelik incelikleri ve detayları biliyor olması o branştaki öğretmenlere yol gösterici özellikler sergilemesine ve öğretmenin bu yönetim şeklinden hoşnut olmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir. Ancak okulun bütünü düşünöldüğünde yöneticinin her branşın öğretmenine eşit mesafede olmaya çalışması ve zümreler arası farklılıklara sebebiyet vermemesi gerektiği için bu destekleyici tavrı tüm öğretmenlere gösterdikleri görölmektedir. Bu da yöneticinin kişilik ve yöneticilik özelliklerini ön plana çıkartmaktadır.

Tüm bu olumlu örneklerin yanında katılımcı öğretmenlerden K.15 in düşünceleri bu konuda olumsuz örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

*"Yöneticim çok baskıcı ve eleştirel bir yapıya sahip. Aşırı kuralcı olduğu için iletişimimizi kitleleme noktasına gidebiliyor. Sürekli her şeyi kendisinin yapmasından yana olduğu için, mükemmeliyetçi kimliği iletişimimizi olumsuz etkiliyor. İnsani faktörleri atlayarak mekanik bir ilişki kurma eğiliminde. Tüm okulda bu baskı havası hakim. Yönetimsel anlamda destekleyici ve öğretici olduğu her hangi bir bölüm yok. Bu hali okulda sıcak bir iklimin oluşmasına engel oluyor. Samimi, sıcak ve dürüst ilişkiler kurulamıyor. Genel havada bu soğuk ve mekanik ilişkilerin olumsuz etkileri var. Yönetim şeklinin hep "ben işin içinde birinci adam olmalıyım" şeklinde olması, öğretmenlere güven duymadığı izlenimi yaratıyor. Bu da bizlerin çalışma şevkini kırıyor. Yöneticinin yönetim şeklinin okul kültürünü ve okul içindeki iklimi belirlediği benim yöneticim tarafından unutuluyor galiba. Bunun kendisine hatırlatılmasını çok istiyorum. Belki bu çalışmanın bu bölümlerinin kendisi ile paylaşılması bizler üzerindeki negatif etkinin biraz olsun -ki tamamen olacağına inanmıyorum- azalmasına sebep olabilir.(K.15,32)"*

#### 4.4. Yöneticinin Branşdaşı Olan Öğretmenin Mesleki Gelişimini Olumlu Etkileyen Öneriler, Tavsiyeler, Uyarılarda Bulunup Bulunmamasına Dair Bulgular.

Bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç Bentley tarafından motivasyon olarak tanımlanmıştır(Bentley, 1999). İnsanların yüksek derecede performansa ulaşmaları ve motive olmalarını sağlamak için içlerinde ki gücün devreye girmesine yardımcı olmak gerekmektedir. Katılımcı öğretmenlerimiz branşdaşları olan yöneticilerinin kendi mesleki gelişimlerini olumlu etkileyen öneriler, tavsiyeler ve uyarılarına çok önem veriyor. Bu durumun mesleki gelişimi ve öğretmenin motivasyonunu çok olumlu etkileyeceğini düşünüyorlar. Nitekim konuyla ilgili K.4 düşüncelerini şöyle dile getirmiştir.

*" Öncelikle her alanda olduğu gibi, her çalışanın bir öz disipline sahip olması hem kurumsal hem de ekip ruhu uyandırma açısından önemlidir. Önce her çalışanın sorumluluğunu bilip, hem kendi mesleki konumunu hem de çalıştığı kurumu ileri götürebilmek için kafa yorması gerekiyor. Bu gelişme ve ilerleme için illa ki bir yöneticisinin dışarıdan motivasyonuna ihtiyaç duymamalı. Yani aslında içsel motivasyonu ile kendini ve kurumunu geliştirmek için çalışmalar yapmalı. Sorumluluk sahibi ve gelişime açık her birey aslında bu durumun farkındadır. Bu sadece okullar için geçerli değil. Tüm iş hayatında böyle olmalıdır. Ama okullarda bir de şöyle bir durum var. Çalışkan, kendi gelişimine önem veren öğretmen farkında olmadan öğrenciler üzerinde çok olumlu etki yaratmaktadır. Öğrenmenin ve gelişmenin hiç son bulmadığını öğrencilerine ve kurumdaki diğer öğretmenlere fark ettirmiş olur. Bunu onların kulağına bağırarak değil yaptıkları ile alt mesajlar halinde verir ve çok daha etkili olur. Bir kurumda yöneticinin dürtmesiyle öğretmen kendini geliştirecekse orada zaten işler zor yürür. Benim yöneticim bu konuda destek olmaya çalışıyor ama ne kadar yeterli dersiniz çok değil. (K.4, 48)"*

Konu ile ilgili diğer öğretmenlerimizin düşünceleri direk alıntı şeklinde aşağıda verilmiştir.

*" Benim yöneticim böyle tavsiyelerde bulunuyor. Örneğin bazı internet siteleri öneriyor. Mesela şimdi iki seminere gideceğiz. Kendisi bizzat organize*

*etti bu seminerleri. Mesela geçen sene müdürümüz bizim bölümdeki tüm öğretmenlerden zümre saatlerinde birbirimize sunmak üzere ders örnekleri hazırlamamızı istedi. Hazırlanan örneklerin de hep farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmasıyla yapılmasını istedi. Bizler hazırladık ve sırayla zümre toplantı saatimizde sunumlarını yaptık. Karşılıklı tartıştık. Hangi sınıflarda, hangi konularda bu anlatım teknikleri kullanılabilir, bizler başka neler katabiliriz falan diye üzerinde konuştuk. Tüm zümre adına çok verimli oldu. Aynı uygulamayı bu yılda yapmaya karar verdik. İkinci dönem uygulama yapacağız. Ayrıca biz bir seminer ya da eğitim ile ilgili bir paylaşımda bulunduğumuzda çok heyecanla karşılanıyor. Sürekli eğitim ve seminerlere katılmamız için bize destek oluyor. Kendisi de araştırıp duyurularını yapıyor. (K.16,30)"*

*" Tavsiye ve önerilerde bulunuyor. Örneğin yeni bir yöntem öğrenmiştir, ya da farklı bir teknikle ilgili bir takım materyaller elde etmiştir biz biliyor bile olsak muhakkak bizimle paylaşır. Biliyor bile olsanız hatırlatma olur, bilmiyorsanız yeni bir yöntem kullanmayı öğrenirsiniz der. Bizlerin bu konularla ilgili araştırmalar yapmamızı ister. Hatta ev ödevi verir gibi ödevlendirir bizi. Konu ile ilgili bilgi toplayın bizler bunları nasıl kullanabilirizi, nasıl öğrencilere faydalı hale getirebilirizi araştırın der. Bu gibi çalışmaların faydalı olduğunu düşünüyorum. Bu sefer biz de aynı şekilde farklı yöntemler, sistemler araştırmaya başlıyoruz. Buda bizim gelişimimize çok fayda sağlıyor. Hatta kendi içimizde yaptığımız paylaşımların hepsine tek tek katılıp dinliyoruz. Arada öneriler sunuyor.(K.17, 38)"*

*" Biz 3 yıldır birlikte çalışıyoruz. Bu üç yılda ben kendime yöneticim sayesinde bir sürü yenilik kattım diyebilirim. Mesela biz ders içinde hiç görselleri kullanmazdık. Dersimiz uygulamalı olduğu için daha çok spor salonunda, ya da bahçede uygulamalar yaptırırdık. Teorik kısımları da sözlü anlatırdık. Ama görsel kullanmanın çok faydalı olacağını anlattığımız teorik kısımların iyice oturması için örnekler izlettirilmesinin çok önemli olacağını söyledi ve biz de artık videolar, filmler izlettiriyoruz. Çocukların kendi filmlerini çekmelerini, araştırdıkları konularla ilgili yaratıcı, özgün uygulamalar yaparak bunları videoya kaydetmelerini ve arkadaşları ile paylaşımlarını istiyoruz. Bunları önceden yapmıyordum. Mesela eğitsel*

*oyunlarla ilgili paylaşımlarımız oluyor. Benim daha önce hiç aklıma gelmeyen ama çocuklar için çok faydalı olabilecek eğitsel oyunlarla ilgili paylaşımlarda bulundu ve ben onları uygulamaya başladım. Kendi tecrübelerini bu şekilde aktarması ve bizlerin uygulamalarına katkı sağlaması çok olumlu bir davranış. Ben bu paylaşımlardan çok memnunum. Aynı şekilde tam tersi de gerçekleşiyor. Bizim yaptığımız bazı şeyler de ona yeni oluyor ve bunları da paylaşıyoruz.(E.6,38)"*

*"Mesleki gelişme olanakları ile ilgili gerekli bildirimlerde bulunur. Yapmamızın doğru olacağını düşündüğü öneriler yapar. Ancak yaptığı bu öneri ve tavsiyelere uymamız konusunda herhangi bir baskı yapmaz. Belirli önerilerde bulunurken benimde düşüncelerimi paylaşmamı ister. Bu paylaşımlar karşılıklı olunca daha etkili oluyor diye düşünüyorum.(E.2,33)"*

Yönetici tarafından yapılan önerilerin söylenme şekli de öğretmeni etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. Katılımcımız K11'in görüşleri şu şekildedir.

*"Evet öneri ve tavsiyelerde bulunuyor. Bu yol gösterici tavsiyeler çok işime yarıyor. Bu önerileri güler yüzlü bir şekilde yapıyor. Güler yüzü sayesinde olumsuz söylediği şeyler bile bana olumlu olarak geliyor. Kişisel tavrının böyle yumuşak olması söylediği şeyleri benim gözümde daha da önemli kılıyor. En çok hazırladığım çalışma kağıtlarını değerlendirip eksikleri ve olması gerekenleri söylüyor. Ben de buna göre düzeltmeler yapıyorum. Bu tavsiyeler beni geliştirici yönde olduğu için çok memnunum.(K.11,25)"*

*" Bazı önerilerde bulunuyor ama çok dikkate değer şeyler değil. Mesleki gelişimimi branşım anlamında geliştirici öneriler olmuyor pek bunlar. Daha çok yönetmelikler, kurallar ve işleyiş ile ilgili hatırlatmalar ve uyarılarda bulunuyor. Ve okuldaki her şeyin bu çerçevede yürütülmesini istiyor. Mesleki gelişimime branş anlamında değil yönetmelik ve mevzuat anlamında katkı sağlıyor. Onun dışında branşa yönelik bir şey yok. (E.3, 46)"*

*"Yeni yöntem ve teknikler, branşımızla ilgili eğitimler, yarışmalar gibi konularda bilgilendirme yapıyor. Ben 33 yıllık öğretmenim. Artık mesleki*

*gelişimimi tamamlamak üzereyim. Mesleğe başladığım ilk yıllardan itibaren bu tip kendimi geliştirici öneri ve tavsiyeleri çok önemsedim. Hala da artık mesleğimin son yılları bana ne , ne gerek var gibi duygu ve düşüncelere kapılmadan her türlü uyarı ve öneriyi dikkate alırım. Yöneticim de eski yeni demeden tüm öğretmenlere yani bizim zümredeki herkese tavsiye ve önerilerde bulunuyor. Yalnız burada dikkatimi çeken bir şey var onu da söylemeden geçemeyeceğim. Aynı zümreyi paylaştığımız genç arkadaşlarımız var. Henüz mesleğin başında 3 yıllık,5 yıllık öğretmen arkadaşlar var. Onların yapılan bu önerilere bakışı bizim kadar yani daha deneyimli ve eski öğretmenlere göre biraz daha farklı. Onlara bazı şeyleri zorla yaptırmak zorunda kalabiliyorlar. Bu da beni bir öğretmen olarak üzüyor. Bunu da paylaşmak istedim.(K.2, 55)"*

Konu ile ilgili olumlu ve yapıcı örneklerin yanında olumsuz örneklerle de karşılaşabiliyoruz. Olumsuz bir deneyim yaşayan katılımcı öğretmenimiz K.15'in duygu ve düşünceleri de şöyle.

*" Mesleki gelişimimi olumlu mu olumsuz mu etkiliyor tam olarak net bir cevap veremeyebilirim. Branşım anlamında mesleki gelişimimi olumlu etkileyecek işler yapıyor ancak tavır ve davranışları meslekten soğumama neden olacak diye korkuyorum. Tavsiye ve uyarılar benim mesleğimi geliştirmem için değil, yapılacak projeler üzerinden yürüdüğü için olumlu yansımadığını söyleyebilirim. Biraz daha açmam gerekirse; ben projelere ve yeniliklere çok açık ve takipçi bir öğretmenim. Bir sürü fikrim var ve onları hayata geçirebilmek için bayağı yoğun çaba sarf ediyorum. Benim bu projelerim müdürümün çok hoşuna gidiyor fakat başarının bana ait olacağı düşüncesi onu huzursuz ediyor ve bu aşamada da terslikler devreye giriyor. Yani terslikler yaratıyor. Benim yaptığım çalışmaların sonunda kendi devreye girerek bütün işi kendine mal ediyor. Özel bir kurumda çalıştığımız için bu tip şeylerin olması mümkün ama bu sıkıntılar genelde öğretmenler arasında olur. Öğretmen-yönetici arasında böyle bir rekabet olması bana anlamsız geliyor. Benim tüm motivasyonumu düşürüyor ve yapmak istediğim şeylerden elimi ayağımı çekmeme neden oluyor. Daha olgun ve konumunun gerektirdiği davranışları beklediğim ve bunları göremediğim için mutsuz oluyorum. Psikolojim çok olumsuz etkileniyor. (K.15,32)"*

Yöneticilerin branşdaşı olan öğretmenlere mesleki gelişimlerini olumlu etkileyen tavsiye ve önerilerde bulunmaları gerektiği hemen hemen tüm öğretmenlerin ortak düşünceleri arasında yer almaktadır. Ancak bu konunun niteliğinde yöneticinin mesleği tutuşuna ve branşına olan yakınlığına bağlı olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Çok uzun yıllar yöneticilik yaptığı için branşından uzak kalan yöneticilerin öğretmenlere branşa yönelik değil daha çok mevzuata ve yönetmeliklere uygunluk konularında tavsiyelerinin olduğu görülmektedir. Zümreler ile hep içi içe olan ve kendi branşından uzaklaşmayan yöneticilerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Yenilikleri takip edip öneri ve tavsiyelerde buldukları ve de tüm zümreyi paylaşımcı bir ruha taşımaya çalıştıkları dikkat çekmektedir. Bir başka dikkat çeken husus ise kişilik özelliklerinin ve hırsların öğretmenleri geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmada engeller çıkarmasıdır.

#### **4.5. Yöneticinizin Diğer Branşlardaki Öğretmenlere ve Size Karşı Tutum Farklılıkları Sergileyip Sergilemediğine Dair Bulgular**

Yönetici kendi altında çalışan tüm astlarına eşit mesafede olmalı ve zümreler arasında tutum farklılıkları sergilememelidir. Tutum farklılığının olması ve bu durumun öğretmenler arasında fark edilmesi kurum içinde demokratik, adil ve tarafsız bir yönetim anlayışının uygulanmadığını ortaya koyar. Bu da öğretmenlerin motivasyonunu ve yöneticilerine karşı güvenlerini olumsuz etkiler. Konu ile ilgili olarak yöneltilen soruya katılımcı öğretmenlerimizin verdikleri cevaplar çeşitlilik göstermektedir. Öğretmen görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıdaki gibidir.

*" Tutum farklılıkları olduğunu düşünüyorum bunu tam olarak açıklayamıyorum ama bunu şey gibi düşünün okulda kendi çocuğunuz vardır bir de başka çocuklar vardır. Başkalarının çocuklarını hep biraz daha önde tutarsınız. Çünkü zaten kendi çocuğunuzdur. Bizde sanki bölüm olarak müdürümüzün çocuğuyuz ve diğerlerini biraz daha önde tutuyormuş bizi biraz daha kendi çocuğumuz gibi görüyor diye düşünüyorum. (K.17,38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.16 ve K.12 yöneticilerin sergiledikleri tutum farklılıklarına başka bir açıdan bakarak farklı bir konuya değinmişler. Düşünceleri aşağıdaki gibidir.

*"Ben farklılıklar yaşadığını düşünüyorum. Bireysel olarak herhangi bir yöneticinin değil ama sistemin yöneticileri buna mecbur ettiğini düşünüyorum. Sınıf öğretmenlerinin pek çok okulda biraz daha görmezden geldiğini düşünüyorum. Yani pozitif bir ayrımcılık yapıyor ama bu yalnız benim okulumda olan bir durum değil sistem buna mecbur kılıyor gibi geliyor. Yöneticiler belki böyle yaptığının farkında bile değil ama sınıf öğretmenliği eğitimde öyle bir noktada ki örnek veriyorum ben şimdi okuldan ayrılısam gitsem hemen 10 gün içinde yerime yeni bir İngilizce öğretmeni bulunur o kriz kısa sürede atlatılır. Ama bir sınıf öğretmeni gittiği zaman artık sınıf öğretmeni anne gibi görülüyor ya toplumda ve bu algı okul bize ne kadar siz anne değilsiniz dese de insanların beynindeki bu yargıyı yıkamıyorsunuz. İnsanlar sınıf öğretmenlerine çok güveniyorlar. O yüzden çok büyük bir kriz olur. O yüzden yöneticiler onlara farklı davranıyorlar. Ama bana kalsa yöneticiler farklı davrandıklarının farkında bile değiller. Aynı branştan olduğumuz için bize karşı değil ama genelde sınıf öğretmenlerine karşı farklı tutum sergiliyorlar. (K.16, 30)"*

*" Evet bence sergileniyor. Özellikle sınıf öğretmenlerine karşı farklı davranılıyor. Örneğin bizim uyarıldığımız konularda onlara daha tavizkar davranılıyor. Kılık kıyafet konusunda bizlerden istenen özen sınıf öğretmenlerinde biraz daha esnek. Onlar daha rahat giyinebiliyorlar. Öğrencilere yönelik yapacağımız drama çalışmalarında oyunları bizler yazıyoruz. Bizlerden öğrencileri hayvan figürleriyle eşleştirmememiz ve buna göre oyunlar yazmamız isteniyor. Ancak sınıf öğretmenleri bu konuya bizim gibi hassasiyet göstermiyor. Çünkü idarenin kendilerinden böyle bir şey istemediğini söylüyorlar. İzinler konusunda ve seminer dönemlerinde onlara karşı yine daha esnek davranılıyor. Bunun nedeninin sınıf öğretmeni bulmanın zor olmasından ve öğretmeni elden kaçırmamaya özen göstermekten kaynaklandığını düşünüyorum. Ama bu durum benim moralimi bozuyor. Aynı branştan olmamız bize bu anlamda hiçbir farklılık sunmuyor. Bu benim müdürümden mi kaynaklanıyor her yerde böyle mi bilmiyorum ama sınıf öğretmenlerine karşı bir elden kaçırmama korkusu olduğunu bunun için biraz farklı davranıldığını düşünüyorum. (K.12, 26)"*



Tutum farklılıkları olduğunu düşünen diğer katılımcı öğretmenlerin görüşleri de aşağıdaki gibidir.

*"Bariz bir davranış farkı olduğunu gözlemlemedim. Branşla ilgili durumlarda tutum farklılıkları sergilese de genel tutumlarında bir ayrıcalık gözlemlemedim. Branşa yönelik olarak ortaya çıkan sıkıntılara müdahale etmede belki farklı tavırlar sergilenebilir. Bu da o branşın öğretmeni olduğu için konuya müdahale yöntemlerini bilmesinden kaynaklanıyordur diye düşünüyorum. Yani diğer branşlara göre daha anlayışlı ve ayrıcalıklı davranabilir. Ama genel okul kuralları ve işleyişi ile ilgili böyle bir durum hiç gözlemlemedim.(K.9, 37)"*

*"Bazen evet sergiliyor. Bazı konuları çok irdelediği için biraz üzerime geliyor diye düşünüyorum. Bu da beni çok üzüyor. Ama beni üzmem için yaptığını düşünmüyorum. Sadece o anki durumla ilgili olarak böyle davrandığını düşünüyorum. Aynı branştan olmamız sebebiyle yöneticim "nazım ona geçer" diye düşünüyor olabilir belki. Bu bile aklıma geldi. Biz müdürüm ile sadece sözlü değil vücut diliyle bile birbirimizi anlayabiliyoruz. Bunun aynı branştan olmamızdan kaynaklandığını düşünüyorum. Zaman zaman sergilediği tutum farklılıkları beni rahatsız ediyor. (K.3, 46)"*

*" Zaman zaman olabiliyor. Bunu da normal karşılıyorum. Bence aynı dili konuşmak, benzer konularla ilgilenmiş olmak bu farkı yaratıyor. Birde aynı branşdan olduğumuz için bana biraz daha fazla dikkat ediyor gibi geliyor. Haliyle daha fazla dikkat ettiği için doğrulara ya da yanlışlara müdahalesi daha fazla oluyor. Ben pozitif anlamda bir fark olduğu kanaatindeyim.(K.5,34)*

Katılımcı öğretmenlerimizin çoğu yöneticilerinin herkese aynı ölçüde davrandıklarını, tüm branşlara eşit mesafede durduklarını, demokratik bir ortam oluşturduklarını, iyi bir yönetim şekline sahip olduklarını, tüm öğretmenlerin ihtiyaçlarına, sıkıntı ve zorluklarına kısa sürede ve olumlu yönde çözümler bulmaya çalıştıklarını dile getiriyorlar.

Balçık'a göre yönetici başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir ve en önemli görevi, altındaki insanları en iyi şekilde çalıştırmak, etkin ve verimli bir örgüt oluşturmaktır. (Balçık, 2002, s.228). Bu tanımda da belirttiği gibi yöneticinin en önemli görevi altındaki insanları en iyi

şekilde çalıştırmak, etkili ve verimli bir örgüt oluşturmaktır. Bu amacı güden yöneticinin her öğretmene eşit mesafede olması gerekmektedir. Branşlara ya da kişilere göre tutum farklılıkları sergilemek yöneticiyi verimli bir örgüt oluşturma amacından uzaklaştırır.

#### **4.6. Branşınıza Yönelik Alınacak Kararlarda O Branşın Öğretmenlerinin Fikrinin Alınıp Alınmadığına Yönelik Bulgular**

Kişiler toplum içinde beğenilmek, takdir görmek ve onay almak için çaba sarf ederler. Fikirlerine değer verilmesini, kabul görmeyi ve onaylanmayı isterler. İş ortamında yöneticilerinin kendilerinin fikirlerine başvurmaları çalışanları onore ve motive eder.

Katılımcı öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıda belirtilmiştir.

*"Yöneticim benim görüşlerime önem verir. Örneğin yaz okulu çalışmalarının belirlenmesinde, okulun tespiti, süre ayarlaması gibi konularda sonra yeni öğretmen alımlarında yapılan görüşmelere çağırır. Bölüm başkanı olduğum için bu görüşmelerde beni aday öğretmenlerle tanıştırır. Buda beni onore eder. Öğretmenlerin ders gözlemlerinde ya da sınav kağıtlarında mutlaka beni çağırır paylaşır. Hatalarda ya da olumlu yönde gördüğü şeyleri muhakkak paylaşır. (K.17, 38)"*

*" Benimle konuşur fikrimi alır. Mesela aklıma ilk gelen örnek, öğrencilere forma yaptırmıştık. Onların renkleri, özellikleri, modelleri ile ilgili bir katalog vardı. Onları bize gösterip oradan seçmemizi isteyerek bizim fikrimizi aldı. Hatta siz kullanacaksınız sizin istediğiniz gibi olsun dedi. Sonra müsabakalarda öğrenci seçerken muhakkak bizim fikrimizi alır. Öğrencilerin hepsini çok iyi tanınmasına rağmen bizimle konuşmadan asla seçim yapmaz. Daha önce aksi örneklerle karşılaşmıştım. Önceki yöneticim okul takımını bile kendi istediği öğrencilerden oluşturuyordu. Branşla ilgili konularda şimdiki yöneticim bizim fikrimize önem veriyor. (E.6, 38)"*

*" Çok almaz gibi ama hiç almaz dersem haksızlık etmiş olurum. Mesela bu sene çeviri ile ilgili bir uygulama yapmayı istediği söylemişti müdürümüz. Ben de çeviri mezunuyum. Ben düşük seviyeli sınıflarda özellikle B Level larda bunun çok sağlıklı olmayacağını söyledim. Öğrenciyi çok fazla Türkçe ye*

yönlendireceğini, artık her şeyin İngilizce- Türkçe, Türkçe- İngilizce olacağı için çok zorlanacağını söyledim. Müdürümüz de bunu kabul etti. Bu da beni çok mutlu etmişti. Kendi branşım olduğu için ve o konuda benim fikirlerime önem verdiği için "sizin kendi branşınız ve siz daha iyi bilirsiniz" demesi beni çok onore etti. Ama dediğim gibi belli sınırlarda vardır. Her konuda fikrimi almayabilir. Zaman zaman değişiklikler olabiliyor. Benim uzmanlık alanımda fikrimi göz ardı etmez ama kendisi de aynı branştan olduğu için her zaman çok fazla söz hakkımız olmayabilir. Eğer aldığı bir karar varsa, kendi düşündüğü gibi olmasını doğru buluyorsa onun üstüne geçemiyoruz. Ama fikrimizi de mutlaka dinler mantıklı gelirse kabul eder. (K.18, 27)"

" Konu her neyse benim fikrim ve tüm bölümün fikri alınır. Mutlaka ne düşündüğümüz sorulur. Yorum yapmamız, konuyu değerlendirmemiz istenir. Ama sonuçta fikirlerimiz uygulanır ya da uygulanmaz onu bilemem ama fikrimiz alınır. (K.16, 30)"

" Sınav analizlerimi çok dikkatli okuyor ve inceliyor. Proje, ödev ve etkinliklerle ilgili konularda fikrimi alıyor. Bizimle ilgili konular olduğu zaman zümre saatlerine katılır ve açıklama yapar. Bizlere sorar neler yapalım, nasıl yapalım, hangi konulara değinelim diye. Sınav analizlerini inceler ve bizimle paylaşır. Başarı ve başarısızlık nedenlerini sorgular. Eksikler, yanlışlar varsa nasıl giderelim yine ortak karar alarak uygulamaya geçmemizi ister. Fikrimizi alır yani. (E.3, 46)"

"Görevlendirmeler, yayın çalışmaları, okul kıyafetleri, giriş-çıkış saatleri, sınav tarihleri, belirli gün ve haftaların kutlanması ve hatta okulun fiziki yapısından yapılacak değişiklikler gibi pek çok konuda zümrenin fikri alınarak karar verilir. Yöneticimizin yöneticilik anlayışı ve kişilik özellikleri gereği tüm branşlara aynı şekilde yaklaşıyor. Her zümreye kendi ile ilgili konularda fikrini sorarak öğretmenlerin onayını alarak kararlar vermeye özen gösteriyor. (E.4, 45)"

"Kalabalık bir zümreyiz. Ama buna rağmen zümre ile ilgili bir durum söz konusu olduğunda genellikle hepimizin haberi oluyor. Daha önceki

*müdürümüz kendisine yakın olanlara haber veriyordu. Şimdiki müdürümüz bir karar alınması gerektiğinde hepimizi topluyor. Teker teker fikrimizi alıyor. Ortaklaşa bir karara varıyoruz. Bu bize saygı duyduğunu ve önemsedğini gösteriyor. Daha doğrusu bana öyle hissettiriyor. (K.10, 36)"*

*"Zümre başkanı olduğum için seçilecek kitaplar, araç gereçlerin uygunluğu, ders saatleri ve program uygunluğu, Teog çalışmalarında başarıyı yükseltebilmek için neler yapılabileceği gibi konularda benim fikrimi alır.(E.2,33)"*

*" Sadece benim değil zümredeki her bir öğretmenin fikrini aldığını gözlemliyorum. Örneğin bir workshop ya da seminer programı yapılırken bizlerin fikirleri alınır. İhtiyaçlarımız doğrultusunda bunlar organize edilir. Ders işleyişi ile ilgili ya da okuldaki genel işleyişle ilgili de sene sonunda rapor yazmamız istenir. Bu raporlarda yıl içinde karşılaşılan zorluklar, iyi giden yönler yada güçlendirilmesi gereken tarafları belirtmemiz istenir. Branşımız ile ilgili yıl içinde yaşadığımız sıkıntılar nelerdir, eksik gördüğümüz taraflar nelerdir bunları açıkça belirtelim ister. Bu raporları detaylıca okuyor ve bir sonraki seneye olumlu yansımalar olarak karşımıza çıkıyor. Sadece bizim değil tüm öğretmenlerin fikrini önemsiyor.(K.14, 24)"*

*" Fikrimi alıyor. Mesela oyunlarda alıyor. Bir oyunu diyelim ki lise grubu uyguluyorsa küçük yaş grubu nasıl uygulayabilir, işte bunları bu şekilde derleyin toparlarsak uygulaması daha kolay olur gibi konularda konuşuyoruz ve güzel oluyor. (K.20,27)"*

*"Direk fikrimi almak gibi değil de mesela benim önerilerimi dikkate alıyor diyebilirim. Mesela okul takımı kurma konusunda şöyle bir durum oldu. Aslında okulda bir voleybol takımında yer alacak kadar başarılı ve yetenekli öğrenci sayısı çok az. Yani takım oluşturacak kadar değil. Ama velilerin ve öğrencilerin istekleri doğrultusunda ben yinede kuralım dedim. Kötü de olsalar bir takım içinde olma duygusu yaşasınlar, belki ilerleme kaydedenler olur ve başarılı olurlar diyerek bir öneride bulundum ve bunu dikkate alarak*

*ortaokulda bir kız voleybol takımı kurduk. Bunu söyleyebilirim mesela.(K.21,38)"*

*"Branşımınla ilgili konularda mutlaka danışır ancak sonrasında bu bilgileri kendi bilgileriymiş gibi kullanır. Yaptığımız her ne varsa mutlaka kendisine önceden rapor etmemiz istenir. Bu raporları okuduktan sonra mutlaka bizi bir araya toplar ve konu ile ilgili detayları öğrenir. Sonra bunları kendi fikri ve kendi projeleriymiş gibi kullanır. Kendine mal eder yani. Bu da aramızda ki paylaşımı olumsuz etkiliyor. Paylaşmak istemiyorum hatta yeni bir şey bile yapmak istemiyorum. Kendi fikrimi ve projemi üzerine çok fazla emek verdikten, uğraştıktan sonra müdürün projesiymiş de bizlere söylemiş ve bizlerde uygulamışız gibi lanse edilmesi zoruma gidiyor. Bu duruma düşmek istemediğim için bu yıl yeni bir projeye başlamadım. Rutin işler neyse sadece onları gerçekleştiriyorum.(K.15, 32)"*

*" Fikrimizi alıyor. Çeviri konusu vardı mesela. Çeviri konusunda sınıflarda çeviri dersi yapılmasını istemişti. Biz zümre arkadaşımınla birlikte bu konudaki düşüncelerimizi söyledik. Ve dikkate alarak bu fikrinden vazgeçti. Worksheet leri incelerken rastladığı bir şey varsa onu soruyor. Ben açıklama yapınca siz koymayı uygun görmüşseniz sıkıntı yok diyor. Fikrimizi alıyor yani.(K.19, 40)"*

Katılımcı öğretmenlerimizin 8 tanesi fikirlerinin alınmadığını belirtirken 11 tanesi de soruya cevap vermek istemediler.

Yöneticilerin zümre ile ilgili alınacak kararlarda branşdaşı olan öğretmenlere fikirlerini sorması ve alınacak kararlara ortak etmesi o yöneticinin kişilik özelliğine ve yönetim anlayışına bağlıdır. Fikirlere önem veren yöneticilerin sadece branşdaşı olan öğretmenlere değil diğer zümre öğretmenlerine de aynı yaklaşımı sergilediği görülmektedir. Demokratik bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticilerin tüm öğretmenlerin kendi alanlarında verilecek kararlarda söz sahibi olmasını önemseydiği görülmektedir.

Çalışanların fikirlerinin alınması ve düşüncelerine değer verilmesi onların kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Düşüncesinin sorulması o an için kişinin kendisini özel hissetmesine yol açar. Bu duygu doğrudan bilincimize kabul edilme, onaylanma ve saygı mesajları yollar ki bu mesajlar da kişinin kendine duyduğu saygı ve güveni arttırmakla birlikte gelecek için güçlü

bir motivasyon oluşturur. Katılımcı öğretmenlerimizin paylaşımları bunu doğrulamaktadır. Ayrıca öğretmenin fikrine önem verildiğini hissetmesi kuruma karşı hissedilen aidiyet duygusunu güçlendirmektedir.

#### **4.7. Aynı Branştan Bir Yöneticiyle Çalışmanın Avantajlı ya da Dezavantajlı Taraflarına Dair Bulgular**

Katılımcı öğretmenlerimiz aynı branştan bir yönetici ile çalışmanın hem avantajlı hem de dezavantajlı tarafları olduğunu düşünmektedirler.

##### **4.7.1. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın avantajlarına yönelik bulgular**

Takım çalışmasında tüm ekip ortak bir hedefe doğru hareket ettikleri zaman en iyi çalışma performansını gösterirler. Takım ruhunda iş birliği ile hedef oluşturma ve bu hedefi beraberce yakalama isteği vardır. Takım kaptanının çalışan ile aynı branştan olması yöneticinin takım lideri olarak yaklaşımını ayrıcalıklı kılar. Bu da öğretmenin performansına olumlu katkılar sağlar. Araştırmamıza katılan öğretmenler aynı branştan bir yönetici ile çalışmanın avantajlı taraflarını şöyle dile getirmişlerdir.

*"Eğer pozitif bir kişiliğe sahipse pozitif yani avantajlıdır diye düşünüyorum. İş yapma anlamında avantaj, sizin yapmak istediğiniz şeyi bilmesi, sizi anlaması, üzerinizdeki angaryayı kaldırıp daha rahat çalışmanızı sağlayabilir. Önünüzü açma konusunda daha rahat olabilir. Çalışmalarla ilgili yapılacak işleri rahatlatılabilir ve bu anlamda size katkı da sunabilir.(E.6, 38)"*

*" Avantaj çünkü beni daha iyi anlayabilir. Benim yöneticimde bir zamanlar İngilizce öğretmendi, o da bir zamanlar benim yaşımdaydı, o da bir zamanlar benim yaşadığı sıkıntıları yaşadı. Bu konuda anlayabilir. Yol gösterici olabilir. Kişisel ve mesleki gelişimime katkı sağlayabilir. Bana güzel bir rol model olabilir. Bunların avantajlı taraflar olduğunu düşünüyorum.(K.16,30)"*

*" Ben avantaj olarak görüyorum. Çok faydalı oluyor. Gelişmeler olduğunda mesleki anlamda yani, benim gözümde kaçırduğum şeyler*

*olduğunda, daha tecrübeli olduğu için fikirlerinden yararlanabiliyorum. Ben çok eski bir öğretmen olmadığım ve daha yolun başında olduğum için herkesin geçmiş deneyimlerini, tecrübelerini çok önemsiyorum. Bu yüzden yöneticimden gelecek olumlu ya da olumsuz her dönüt bana fayda sağlıyor. Ben avantaj olduğumu düşünüyorum.(K.20, 27)"*

*" Avantaj olarak görürüm. Benim branşımdan olduğu için kendi adıma beni anlayacağını düşündüğüm için rahat hissedebilirim. Bizim branşımızla ilgili ihtiyaçları istekleri, hani bunu kendim için mi istiyorum yoksa branşın ihtiyacımı bunu bileceğini düşünürüm. Çünkü bizde malzeme temini konusunda bazen sıkıntılar yaşanabiliyor. Ama idarecim sayesinde bunların gereksiz masraf olarak görülmediğine tanık oluyorum. Bu da hoşuma gidiyor açıkçası.(K.21, 38)"*

*" Avantajlı yanları da var tabi ki. Herhangi bir sorun ya da sıkıntı yaşandığında seni anlayan birinin, danışacağıın bir üst makamın olması önemli diye düşünüyorum. Sonuçta senin yaşadığın problemi daha önce yaşamış olma ihtimali başka branştan bir yöneticiye göre daha fazla. Eğer branşınla ilgili spesifik bir sorunsu çözüme ulaşmada başka branştan yöneticiye göre daha etkili ve kısa yoldan seni çözüme ulaştırabilir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında avantaj olabilir. Dersin içeriğine yönelik yaşanabilecek sorunları, artıları ya da eksileri bildiği için bize karşı bakış açısı daha anlayışlı olabilir. Diğer branşlara göre de anlayışı olabilir ama ders öğretmeni olarak bize daha toleranslı olabileceğini düşünüyorum.(K.13, 25)"*

*" Bence avantaj. Hele çalıştığınız kurumda alanınızda tek öğretmenseniz büyük desteğini görüyorsunuz. Kaynak taraması gerektiren durumlarda ilk danışılacak kişi olması, konuyu tartışabilecek birinin yakında olduğunu bilmek iyi oluyor. Fikir alış verişi yapmak ve pratik çözümler bulmak çok daha kolay oluyor. Beni diğer öğretmenlerden daha iyi anlıyor. Bu da her durumda avantajlı bir hal yaratıyor. (K.6, 42)"*

*" Avantaj olabilir. İletişim, tecrübe ve idari işlerle ilgili avantaj sağlayabilir. Bununla birlikte yönetici branşımızda çok yenilikçi ve liderlik*

*özelliğine sahip biriye öğretmen de daha etkin ve mutlu olmasını sağlar. Öğretmenin de kendine artı değerler katması için yönlendirebilir. (K.8, 35)"*

Daha önceden farklı branştan yöneticiler ile çalışan K10, K17 ve K23 yönetici ile aynı branştan olmanın kesinlikle avantaj olduğunu şöyle dile getiriyorlar.

*" Ben daha önceki tecrübelerime de dayanarak avantaj olarak görüyorum. 14 yıllık öğretmenlik hayatım boyunca ilk defa kendi branşımdan biri yönetici ile çalışıyorum. Daha önce yaşadığım sıkıntıların hiç birini yaşamıyorum. Sorunlarımızı, sıkıntılarımızı daha iyi anlayıp çözüm üretmeye çalışıyor. Beni daha iyi anladığını düşünüyorum. Çünkü bunu bana hissettiriyor. Daha önce bir sıkıntı yaşadığımda kendimi ve derdimi anlatmak için çok uğraşırđım ve bazen başarılı olamazdım. Bu yüzden şimdi içinde bulunduğum durum eski ile kıyaslandığında çok çok iyi. Ben yararlı ve avantajlı yanlarımı görüyorum. (K.10, 36)"*

*" Kesinlikle avantaj. Ben aynı branştan olmayan bir yöneticiyle çalıştım ve çok zorlandım. Ona bazı şeyleri anlatana kadar, isteyene kadar göbeğim çatlıyordu. Çok zordu yani. Şimdi öyle değil. Beni daha iyi anlıyor. Benim ne istediğimi ve neden istediğimi biliyor. Empati yapabiliyor. Bu benim için büyük avantaj. (K.17, 38)"*

*" Avantaj olarak değerlendiririm. Beni çok daha rahat anlayabileceğini düşünüyorum. Benim en büyük sıkıntım çocukların malzemesinin eksik gelmesi. Orada ben diğer öğretmenlere bunu anlatmakta zorlanıyorum. Ama müdürüme anlatmakta zorlanmıyorum. Diğerleri aman boşver falan diyorlar ama o beni anlıyor. Ben öğrenciye resimden zayıf vermemeye çalışıyorum. Ama çocuk hiçbir şey getirmeyince zorlanıyorum. Eski müdürüme anlatamıyordum bu durumu. Aman ne olacak ver işte bir şeyler diyordu. Ama şimdi bu kız nasıl not versin canım çocukta hiçbir şey getirmemiş diyerek destek olabiliyor. Bu da avantaj benim için.(K.23, 36)"*

K5 konuyu sonuç bekleyen veli ve öğretmen penceresinde ele alarak şöyle bir paylaşımda bulunmuştur.



*" Bence benzer metodoloji fakat farklı yaklaşımlar bütünlük sağlayabilir. Ayrıca üzerimdeki yükün farkında olmasını da sağlayabilir. Öğrenci ve veli ile yaşanabilecek sorunların neler olabileceğini bilmesi açısından faydalı. Aynı konuda farklı tecrübelerle sahip olmamız bu tecrübelerden yararlanmayı sağlayabilir. Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır misali aynı konuya o farklı bir yaklaşım sergileyerek konunun çok daha kapsamlı ele alınmasını sağlayabilir. Bu hem beni geliştiren bir durumdur hem de sorunu yaşayan için avantajlı bir durumdur. Sorunu yaşayan öğrenci ya da veli de farklı bakış açılarıyla yapılan değerlendirmeler neticesinde sonuca ulaşır. (K.5, 34)"*

*" Kesinlikle avantaj. Müfredat, yöntem ve tekniklerin uygulanması, dersi işleyişinin planlanması gibi konularda benzer düşünmek ya da birbirini aracasız anlayabilmek için kesinlikle avantaj olduğunu düşünüyorum. Yaşayabileceğin sıkıntılarda en büyük destekçin olması da ayı bir avantaj sağlıyor. (E.4, 45)"*

Kendi branşlarından bir yönetici ile çalışan öğretmenlerimiz; yöneticileri ile aynı pencereden bakabilmenin iletişimi olumlu etkilediğini ve motivasyonu artırdığını düşünmektedir. K2 görüşlerini şöyle dile getirmiştir.

*" Aynı branştan bir yönetici ile çalışmak elbette avantaj. Çünkü senin gözünle görür, seni daha iyi anlar, konuya hakimdir, deneyimlerini paylaşır. Bunların her biri yöneticinizle iletişiminizi çok olumlu etkileyen şeyler. Ayrıca sizi anlayan, konuya hakim bir yönetici ile çalıştığın zaman yöneticine duyduğun güven duygusu daha yüksek oluyor. Daha fazla güven daha fazla mutluluk getiriyor. Daha fazla mutluluk kendi branşında ve dersinde daha fazla başarılı olmayı sağlıyor. Bunlar zincirleme olarak birbirini etkileyen durumlar. İletişiminizin iyi olması kuruma duyduğunuz aidiyet duygusunu tetikliyor. Bu yöneticinin tutumuyla da alakalı elbette. Aynı branştan olup hiç yardımcı ve paylaşımcı olmayan yöneticiler de vardır tabi ki ama benim yöneticim olumlu bir örnek galiba. (K.2, 55)"*

*"Yaptığımız işin ekip işi olduğunu ve ekip çalışmasıyla ilerleğini düşünüyorum. Bence yöneticiniz ile branşınız aynıysa ekibin aynı yönde ilerlemesi daha kolay oluyor. Hedeflenen şeylere ulaşmak daha kolay oluyor. Eğitimde başarıyı yakalamak daha kısa sürede gerçekleşiyor. Size olumlu dönütler veriyor, ekibin hedeflerine ulaşması için eksiklerini ve doğru yaptığı şeyleri söylüyor yani yönlendirmesi güzel ve etkili oluyor. (K.1, 53)"*

*" Açıkçası ben hem avantaj hem dezavantaj olarak görüyorum. Avantajlı tarafları şöyle olabilir. Branşım her şeyden önce yabancı bir dil. Konu anlatımınızdan tutun da hazırladığımız worksheet e kadar mesela sınav kağıtlarımızı götürüyoruz. Kendi alanı dışında olsa bu kadar sağlıklı değerlendiremeyeceğini düşünüyorum. Konuştuğumuz bir şeyde veya çocukların durumu ile ilgili bir durumda ben çocuğun durumu ile ilgili bir geri bildirim verdiğimde kendi branşı olduğu için ve o meslekte deneyimi olduğu için daha sağlıklı tartışabileceğinizi düşünüyorum. Bu anlamda avantajları olduğunu düşünüyorum. Ve alanımız ile alınan kararlarda çok faydalı sonuçlar ortaya çıkabileceğini düşünüyorum. Bu bizim de işimize yarayan bir durum olabilir. Ben daha sağlıklı geri bildirim almak adına, paylaştığımız şeylerin daha iyi anlaşılabilmesi adına avantajlarının daha fazla olduğunu ve işlerin daha hızlı ilerleyebildiğini düşünüyorum. (K.18, 27)"*

Konu ile ilgili görüş bildiren öğretmenlerimizin avantaj olduğu yönündeki düşüncelerinin temelini birbirini daha iyi anlayabilmek oluşturuyor. Geçmişte aynı dersin öğretmeni olmuş olmak benzer tecrübeler edinmiş olmayı da beraberinde getiriyor. Edinilen tecrübelerin paylaşılması, iletişimin daha hızlı gerçekleşebilmesi, alan hakimiyeti sayesinde daha doğru yönlendirme yapabilme, ihtiyaçları anlama ve özellikle mesleğin başındaki öğretmenler için iyi bir rehberlik imkanı avantajlar olarak görülüyor.

#### **4.7.2. Aynı branştan yönetici ile çalışmanın dezavantajlarına yönelik bulgular**

Konu ile ilgili katılımcı öğretmenlerimizin dezavantaj olduğu yönündeki görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıdaki gibidir.

" Benim yöneticimde bir zamanlar öğretmendi. Benim yaşımdaydı, benim yaşadıklarımı yaşadı ama bunları unutmuş olabilir. O yoldan geçince bir daha geriye dönüp bakmamış olabilir. Ya da benden daha güçlü bir karakteri varsa, benden daha güçlü bir kişilikse, benden daha tutarlı bir öğretmense ben de bunları yaşamıştım ama şöyle şöyle yapmıştım diyebilir. Bu da dezavantajı. Şöyle bir dezavantajı daha var. Benden daha az tutarlı, benden daha az kararlı bir öğretmense benim yaptığım onun işine gelmeyebilir. Bak bak bak şuna diye düşünebilir. Benim güçlü duruşum onun hoşuna gitmemiş olabilir ve olumsuz düşünmesine neden olabilir. Bu da bir dezavantaj.( K.16, 30)"

Bir özel okulda görev yapan E.6 kendince doğru olmayan bazı şeylerin yöneticisinin kararıyla uygulamak zorunda kaldığı hallerde yaşadığı rahatsızlığı şöyle anlatıyor.

" Dezavantaj olduğu taraflarda var tabi ki. Dediğim dedik bir tipse bu böyle yapılacak dediği zaman senin yapmak istediğin doğru onun dediği yanlış bile olsa o yanlış uygulamak zorunda kalabiliyor insan. Kendi dönemindeki öğretmenliği ile kıyaslayarak şu anki durumu göz ardı edebiliyor ve o dönemin doğrusunun bu zamanda yanlış olacağını kabul etmeyebiliyor. Bu da öğretmeni rahatsız edebiliyor. Yani beni rahatsız ediyor. Bazı yöntemler çok eskide kaldı. O zamanlar uygulanması zorunlu ve daha kolaymış. Ancak şimdiki sitem, müfredat ve öğrenci profiline göre değişiklik olması gerekebiliyor. Yöneticim genellikle anlayışlı ve yeniliklere açık bir kişi olmasına rağmen bazen böyle sıkıntılar yaşayabiliyorum. Çok etkili bir metottu, bunun uygulanmaması bence kavramların öğrenmesine engel olur diyerek diretebiliyor. Onun bu direktmesini önüne geçmek de pek mümkün olmuyor. Böyle durumlar sıkıntı yaratıp dezavantaj olabiliyor. (E.6, 38)"

Yöneticisinin aynı branştan olması sebebiyle yaşanabilen olumsuz durumların yönetici ile çatışma ortamı yaratabileceğini ve bunun bazen öğretmenin işten ayrılmak istemesine kadar varabileceğini dile getiren K.18 in paylaşımları aşağıdaki gibidir.

" Ben dezavantajlarının da zaman zaman olabileceğini düşünüyorum. Şimdi öğretmenlik öyle bir şey ki herkesin kendine göre bir stili var. Herkesin

*bir düşünce tarzı vardır ve kendinden koyduğu şeyler de vardır. Dolayısıyla yöneticiniz de en doğrusunu ben bilirim diyebilir. Ben de bu kadar yıllık öğretmenim üstelik yöneticiyim diyebilir. Dolayısıyla oralarda bazen çatışmalar olabilir. Öğretmenin öğrenciye yaklaşımını belki beğenmiyordur ya da öğretmenin performansından çok memnun değildir ama öğretmen kendini yeterli görüyordur, bu durum müdürümüze yetmiyordur. Veya tam tersi bir durumda olabilir. Bu konularda çatışmalar olabilir. Kendi branşı olduğu için daha fazla hakimiyeti olacağından müdahalesi de daha fazla olabilir. Böyle bir dezavantajı olabilir bu da öğretmeni zaman zaman sıkıntıya sokabilir. Ki öğretmenin en kötü hissettiği duygu yönetici ile çatışmasıdır. O zaman bu yoğun ders programının içinde kurumun da memnun olmadığını hissetmek öğretmeni bitirir. O zaman onlarda mutlu olsun bende olayım diye hemen işi bırakma psikolojisi oluşur. Kendinizce hemen şunları demeye başlıyorsunuz. O kadar emek veriyorum, uğraşıyorum öğrenci de yönetim de memnun değilse ne işim var burada diye geçiyor kafanızdan. Kendi branşından bir yönetici olunca bu duyguyu yaşama ihtimali daha fazla olabilir. (K.18, 27)"*

*" Bence dezavantaj. Daha samimi daha yakın olamıyorsunuz. Onun konuya hakim olması eleştirel bakmasına sebep oluyor. Yaptığınız her şeyin müdürünüz tarafından didiklendiğini ve irdelendiğini görüyorsunuz. Daha fazla eleştirebiliyor. Ben şahsen böyle bir durumla birebir karşı karşıya kalmadım ama zümre içinde sıkça rastladığım bir durum. Zaten çok fazla inceleyen ve mükemmeliyetçi bir yapısı var müdürümüzün. Her şeyin çok fazla içinde. Öyle olduğu için tüm incelemeleri ve sonrasındaki tavrı çok öğretmenin lehine olmayabiliyor. Bazen fazlaca eleştirdiği oluyor. Ve bana bu eleştirdiği noktalar biraz gereksiz geliyor. Yani daha başka şeylere takılması gerekirken bizim bölümle ilgili bazı gereksiz ayrıntılara çok fazla takılıyor. Yani aslında biraz kişilikle alakalı ama branşdaş olmasıyla da ilgili olduğunu düşünüyorum. Konuya bu kadar hakim olmasa o gereksiz ayrıntıları görmesi mümkün olmayacak.(K.19, 40)"*

*" Dezavantaj olan tarafları da var tabi ki. Yaptıklarınızı yetersiz görebiliyor. Sürekli düzeltme ve eklemeler yapmak zorunda kalabiliyorsunuz. Çünkü kendi öğretmenliği ile kıyaslamalar yapıyor diye düşünüyorum. Bu*

*kıyaslama ile benim yaptıklarımı da hep kendine göre değerlendiriyor. Daha dikkatle inceliyor ve zaman zaman yetersiz buluyor. Çok yüksek beklentilere sahip olabiliyor. Ancak zaman, mekan ve öğrenci profili her geçen yıl değişiyor. Bunun göz ardı edilmemesi gerektiği kanısındayım.(K.12, 26)"*

*" Dezavantaj olduğu zamanlar oluyor. Mesela benim müdürüm biraz mükemmeliyetçi. Böyle olduğu için kendi branşıyla ilgili de her şeyi çok inceliyor. Dersi daha etkili kılmak için öğretmenlerin yapması gerekenler var. Bu konuda kendi branşındaki öğretmenlerin biraz daha fazla üzerine gidebiliyor. Bunu şöyle yapabilirdiniz. Neden bunu uygulamadınız gibi eleştirilerde bulunuyor. Kendi branşı olduğu ve konuya hakimiyeti diğer branşlara göre daha fazla olduğu için özellikle bu mükemmeliyetçiliği bizi etkiliyor. (K.14, 24)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.13 dezavantaj olarak nitelendirmesinde yöneticisinden çok kendi kişiliğinin etkili olduğunu şöyle ifade ediyor.

*" Dezavantajlı tarafı bence şu. Bütün işleyişe hakim olduğu için ben kendimi daha dikkatli ve daha bilgili olmak zorunda hissediyorum. Müdürüm bu konuda bir baskı ya da eleştiri yapmıyor ama ben hep kendimi tetikte hissediyorum. Açığımı bulabilir, yanlışıma daha çabuk görebilir, yaptığımı beğenmeyebilir falan diye düşünüyorum. Bu da biraz yorucu oluyor. Sürekli gözü üstümdemiş gibi geliyor. Belki kendim abartıyorum ama aynı branştan olmasaydı böyle hissetmeyecektim.(K.13, 25)"*

*" Benim yöneticimin tavrı biraz farklı olduğu için aslında avantaj olması gerektiğini ama bizde dezavantajın çok daha fazla olduğunu düşünüyorum. Bence gerçekten aynı branştan olmamız avantaj olmalı. Aynı dili konuşabilmek, müfredat hakimiyeti sebebiyle hangi konuda neler yapılabileceğini biliyor olmak ve buna benzer daha onlarca sebepten avantaj olmalı. Ancak benim yöneticimin galiba kişilik özelliği ile ilgili olarak tamamen dezavantaja dönüşmüş durumda. İletişimimiz olumlu ve doğru şekilde gerçekleşmediği için işler olması gerektiği gibi gitmiyor. Benim yapmayı planladığım her şeyi çok yakından takip ediyor ve işleri yokuşa sürüyor. Bu*

*aslında böyle yapılmamalı, ben olsan farklı bir pencereden bakabilirdim gibi yorumlar yapıyor. Fakat benim yaptığım proje çalışmalarını ve yöntemlerimi kendi fikriymiş gibi lanse ediyor. Destegini hissetmem halinde yapacağım çalışmalar çok daha fazla ve nitelik açısından çok daha derinlikli olacak ama maalesef olamıyor. Yani ben olması gerektiğini düşündüğüm avantajı değil dezavantajı yaşıyorum. (K.15, 32)"*

Konu ile ilgili 2 öğretmenimiz ne avantaj ne de dezavantaj olarak nitelendirebilirim diyor ve bu öğretmenlerimizden K.22 şunları ekliyor.

*" Benim yöneticim aynı branştan olmamızın ne avantajını ne de dezavantajını hissettiriyor. Branşımızla ilgili hiç bir konuda geri bildirim vermiyor ve almıyor. Bazen yöneticimin branşını unutuyorum. Çok uzun zamandır yöneticilik yaptığı için branşımız ile pek alakası kalmamış. Branşa yönelik paylaşım ve yardımlaşma hiç yaşamıyoruz. Sadece idari konularda destek oluyor. Branş ile ilgili bir şey konuştuğumuzda sınıfa girmeyeli 20 sene oldu ben size akıl veremem şeklinde cevap veriyor. Yönetimsel olarak sıkıntı yok ama branş anlamında da bir paylaşım olmuyor. Bu benim için sıkıntı değil çünkü mesleğimin son yıllarıdayım ama yeni arkadaşlara yol göstermesi açısından biraz daha aktif olsa daha iyi olur.(K.22, 53)"*

Katılımcı öğretmenlerimiz konuyu dezavantaj olarak nitelendirirken branşlarının özellikleri, yöneticilerinin ya da kendi kişilik özellikleri gibi farklı açılardan değerlendirmişlerdir. Yöneticinin alan hakimiyetini kaybetmemiş olduğu kurumlarda dezavantajlar daha fazla göze çarpıyor. Yöneticinin branşı ile ilgili konuları ve öğretmenleri takip ediyor olması öğretmenlerin bu durumu dezavantaj olarak nitelendirmesine neden oluyor. Fazlaca inceleme ve irdemesi, kendi öğretmenliği ile kıyaslaması, fazlaca eleştirel yaklaşması, mükemmeliyetçi tavrı ve kişilik özellikleri bu konudaki düşünceleri belirleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.8. Yöneticinin Branşı ile ilgili Olumlu ya da Olumsuz Durumlara Hakim Olmasının Öğretmeni Nasıl Etkilediğine Yönelik Bulgular.

Katılımcımız olan eğitimciler yöneticilerinin kendi branşları ile ilgili durumlara hakim olmasının kendilerini hem olumlu hem de olumsuz etkilediğini dile getirmektedirler. Yöneticilerinin bazen kendilerini çok iyi anladığını ve bunun olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını bazen de kendilerini çok eleştirdiğini bunun da olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili E.6 görüşlerini şöyle dile getiriyor.

*" Eğer ki yanlış yaptığım şeyler oluyorsa eleştirir. Ama doğru yapıyorsam ve bu anlamda okula ve derse katkı sunuyorsam pozitif geri bildirim alırım. Konuya hakim olması benim için bir destektir aslında. Bir yanlış yaptığım zaman ya da bir yerde doğru yapmıyorsam o anlamda beni yönlendirebilir. Bunu böyle yaparsan daha iyi olur diyebilir. Mesela biz burada bütün yaş gurupları ile çalıştığımız için yeri geliyor sıçramalar, yeri geliyor kuvvete dönük, güce dönük, koordinasyona dönük şeyler çalışabiliyoruz. Mesela orada yaptırdığımız çalışmalarda yanlış bildiğim ya da eksik uyguladığım bir şey varsa beni orada doğru yönlendirebilir olumlu anlamda katkı da sunabilir. Tekrar sayısını düzeltirebilir. Yaptırdığım hareketi düzelttirip bunu böyle yaptırırsan daha etkili olur diyerek katkı sağlayabilir. O anlamda olumlu olacağını düşünüyorum.(E.6, 38)"*

Yöneticinin alan hakimiyetini kendisi için olumlu gören K.16 farklı bir pencereden şöyle bir değerlendirme yapıyor.

*" Beni olumlu etkiliyor aslında ama ben şöyle düşünüyorum ki her koşulda, ne olursa olsun benim yanımda durması şartıyla bunu söylüyorum. Karşılaşılan olaylar ve ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlarda benim yanımda olması gerektiğini düşünüyorum. Benimle hesabını bire bir de görür o sorun değil. Ama velinin yanında ya da diğer öğretmenlerin yanında her şekilde benim yanımda durmasını tercih ediyorum. Konu hakimiyeti ile beni karşımdakine ezdirmeden yanlışım da varsa doğruysam da yanında durabilmeli. Ben branşdaşım olan bir yöneticiden özellikle dersimle ilgili yaşayacağım olaylarda bunu beklerim. Bilmeyen biri beni savunamayabilir o*

*kadar sorun etmem ama konuya hakim olan insanın benim yanımda durmasını isterim. Tekrar söylüyorum bire birde bu hatadan dolayı beni çok ağır bir dille de eleştirebilir. Ona asla itirazım yok ama dışarıya karşı yanımda durmalı. Yaşadığınız şeye göre daha iyi anlayarak hareket etmesini bekliyorum. Eleştiriyi de birebir de yapmalı. Bu bende o yöneticiye karşı duyduğum saygıyı ve güveni arttıran bir durum. Bunu branşdaş olmaya bağlamak belki size saçma gelebilir ama ben beni daha iyi anlayan bir yöneticinin benim arkamda durmasının, bana destek olmasının daha kolay ve etkili olacağını düşünüyorum. Bu benim kendimi daha iyi hissetmeme neden olan bir durum.(K.16, 30)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.17 aynı branştan olmanın daha çok eleştirilmeye neden olduğunu şu sözlerle ifade ediyor.

*" Yöneticimin benim branşıma hakim olması daha çok eleştirmesine sebep oluyor diyebilirim. Zaten anlıyor. Bizi bildiği için daha çok eleştirebiliyor. Daha önce de söylemiştim kendi çocuğu gibiyiz. Daha fazla irdeleyip eleştiri yapması daha kolay oluyor. Belki daha iyi olmasını istediği içindir. Yanlırları hemen görebiliyor ve yapılan yanırlar başkalarında daha fazla tolere edilebilirken bizimkiler edilmiyor. Belki de olumsuzluk yaşanmaması için, neler yapılabileceğini bildiği için bizden de aynı şekilde yaklaşabilmeyi bekliyor. Bunu göremeyince de eleştiri daha fazla oluyor.(K.17,38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.20 ise aynı branştan olmanın olumlu etkilerini olduğunu şu sözlerle açıklıyor.

*" Benim branşımla ilgili konulara hakim olması beni çok güzel etkiliyor. Mesela bazı şeylerde ben çok panik yaratabiliyorsam bunu gördükleri zaman, daha önce yaşamış olduğu için şu açıdan yaklaşırsan, bu şekilde davranırsak daha iyi bir yol izlemiş oluruz falan diyor. Açıkçası bu tip sözleri çok dikkate alıp kendimi de o yönde ilerletmeye çalışıyorum. Bu gibi durumlarda bana hiç daha çok eleştirebildiği için böyle davranıyormuş gibi gelmiyor. Ya bu galiba biraz hem benim hem de yöneticimin tavrıyla alakalı. Ben söylenen her şeyi*



*geliştirici anlamda değerlendiriyorum. Yöneticim de öyle çok sert eleştiriler yapmıyor. Böyle olunca ben de aynı branştan olmanın olumlu taraflarını görebiliyorum.(K.20, 27)"*

Diğer katılımcı eğitimcilerimizin konu ile ilgili görüşleri doğrudan alıntı şeklinde aşağıda verilmiştir.

*" Bu terazinin iki kefesi gibi, zaman zaman daha fazla eleştirmesine zaman zaman da daha iyi anlamasına neden olur. Benim okulumdaki durum yani benim hissettiğim daha çok olumlu anlamda. Bizde eleştiri var tabi ki ama çok değil. Alan hakimiyetinin olumlu geri bildirimlerini alıyorum. Hatta ben yapılan eleştirileri bile kendim için olumlu bir ilerleyiş olarak görüyorum. Bu hal benim yöneticimin tarzıyla da ilgili. Yöneticim eleştiriye bile olumlu bir tarzda yaptığı için ben o eleştirinin bile beni daha iyi anladığı için bu şekilde yapıldığını düşünüyorum.(K.18, 27)"*

*" Müdürümün benimle aynı konuları en az benim kadar biliyor olması hem olumlu hem de olumsuz eleştiri almayı daha kolay hale getiriyor. Diğer branşlara göre evet daha fazla takip edebildiği için olumlusu da olumsuz da daha fazla oluyor. İlk başlarda yaptığı olumsuz eleştiriler sizi üzebilir. Ama düşündükten sonra o eleştiriden de bir pay çıkartmak bana göre olumluya ulaşmak gibi. Tabi ki olumsuz eleştirilerde alıyorum. Ama evet o anlık üzüyorsunuz. Daha sonra düşünüyorsunuz mantıklı olarak baktığınızda bunun böyle olması işi yürütür. O anlık duygusal baktığım için olumsuz etkiliyor ama biraz zaman geçtikten sonra evet doğru aslında diyorsunuz. Çünkü yönetici olduğu için tecrübe farkı da var tabi ki. Bir de kişisel bir probleminiz yoksa yöneticinizin yaptığı uyarıları özellikle konuya hakim bir yöneticinin yaptığı uyarıları dikkate almak bence çok önemli. Kişinin mesleki gelişimin ve, okuldaki işleyişi hep artıya götürme çabası olduğu düşünülmeli bence. Ama tabi ki kişiler arasında kişisel bir problem varsa o zaman sırf öğretmen huzursuz olsun diye de eleştiri yapılabilir. Hiç gereksiz uyarılar bile olabilir. Bu durumda ki hissiyat farklı olur tabi ki. Ama benim hislerim olumlu yönde. (K.12, 26)"*

*" Yöneticimin branşındaki tecrübesi yaşanacak durumları önceden görmesinde ve doğru kararlar almasında etkili oluyor. Branşımınla ilgili kararlarda bu durum söz konusu. Ayrıca sözlü iletimlerdeki satır aralarında sınav analizlerini diğer branşlara göre daha fazla incelediğini anlıyorum. Eleştiri yapmıyor yani beni olumsuz etkileyecek şeyler söylemiyor ya da hissettirmiyor. Bu benim hatam olmamasından kaynaklanmıyordur ama genel olarak pek eleştiri yapan biri değil. Ben alınan kararlarda ve işleyişle ilgili olarak karşılaştığımız uygulamalarda branşıma yönelik yani kişisel tecrübesinin artılarını görüyorum.(E.3, 46)"*

Her öğretmenin yöneticisi ile arasındaki birebir ilişkinin niteliğinde yöneticilerin öğretmenlerine gösterdikleri sevgi, saygı ve güven ortamı etkilidir. Birebir iletişimde kullanılan dil olumsuz söylemleri bile olumlu anlamayı sağlayabilir. Yöneticisinin iletişim dilinin kendinde oluşturduğu pozitif etkiyi E4 şöyle dile getirmiştir.

*" Pratik çözümler üretilmesi hususunda branşımız ile ilgili meselelere hakim olması zümremizi olumlu etkiliyor. Bizi iyi anlamda eleştirmesi de hem motivasyonumuzu hem de kişisel ve mesleki gelişim açısından mutlaka olması gereken durumlar. Zaman zaman verdiği tavsiyeler çok işimize yarıyor. Müdürümün iletişim dilini çok beğeniyorum. Olumsuz bir şey söyleyecekse bile olsa onu o kadar yumuşak ve etkileyici söylüyor ki siz onun olumsuz bir eleştiri olduğunu bile karşınızdakine hak vererek ve ne güzel söyledi diyerek yorumluyorsunuz. Karşınızdakine saygı duyduğunu her cümlesi ile hissettiriyor. Bu özelliğinde edebiyatçı olmasının etkisi olduğuna eminim:).(E.4, 45)"*

*" Aslında daha iyi anlayabilir. Eleştirmesi de olumlu katkı sağlayabilir. Beni olumlu etkiliyor. Kesinlikle. Beni ve branşdaşlarımı daha iyi anladığını düşünüyorum. Zaman zaman bizlerden beklentisinin fazla olduğunun da farkındayım. Bu gibi durumlarda açıkça konuşuyorum kendisi ile. Özellikle yarışmalar, törenler, şiir dinletileri gibi etkinliklerde beklentiler çok artıyor. Kendisinin de çok güzel fikirleri oluyor. Bu fikirleri paylaşıyor ve o fikirlerin zaman zaman uygulanamayacak tarafları oluyor. Ama bunu kabul etmesi çok zor oluyor. Bunu dile getirmese de ben daha önce sizin olmaz dediğinizi yaptım*

ve oldu neden olamayacakmış gibi bir hava esiyor. Ama bunu bizzat dile getirmiyor tavrı ile hissettiriyor. Bunun alan hakimiyetinin negatif durumu olduğunu düşünüyorum. Diğer taraftan yapmak istediğimiz şeylere çok önem veriyor. Başka branştan bir yöneticinin üstünde durmayacağı ya da önemsemeyeceği durumları çok dikkatle ele alıyor. Yapılacak çalışmaları daha dikkatli inceliyor. Daha çoğunlukla bu durum hakim bizim okulda. Yapmak istediklerimizi önemser, inceler ve olumlu destekler verir. Çok nadiren de eleştirel tavırlar sergilenir.(K.10, 36)"

" Olumsuz bir eleştiriyle karşılaşmadım. Destekleyici, anlayışlı ve mütevazı bir tutum içinde olması ilişkileri zedelemiyor. Ayrıca branşım ile ilgili her duruma hakim olması gelişimi, öğrenmeyi ve üreticiliği olumlu etkiliyor. Yaptığı eleştiriler bana hiçbir zaman olumsuz gelmedi. Hep yapıcı eleştirilerde bulundu. Ben beni daha iyi anladığı için kendimi daha rahat hissediyorum.(K.8, 35)"

" Bireysel olarak yaptığımız ve ürettiğimiz işlerde yöneticimden aldığım olumlu ya da olumsuz eleştiriler beni geliştiriyor. Yöneticimin beni hem daha iyi anladığını hem de diğer branşlara göre daha çok eleştirdiğini düşünüyorum. Beni daha iyi anladığını düşünüyorum çünkü branşım ile ilgili bir yenilik, bir talep ya da bir proje ile gittiğimde detaylarla beni boğmuyor. Konuyu biliyor olduğu için hemen ortaya çıkacak etkiye odaklanıyor. İşleri hızlandırıyor ve çok kolay hallolmasını sağlıyor. Bunun yanında eleştirileri de diğer branşlara göre daha fazla oluyor çünkü nasıl yapılabileceğini biliyor. Bizlerin yaşadığı olumsuzluklarda ya da yapamadığımız herhangi bir şey olduğunda bunun nasıl yapılabileceğini bildiği için bizim de bunu gerçekleştirmememiz galiba hayal kırıklığı yaratıyor. O yüzden eleştirileri daha fazla oluyor. Eleştiriye ilk duyduğumda moralim ve motivasyonun düşüyor tabi ki. Ama bu eleştirilerin sonucunu da bu iş nasıl yapılabilirle bağlayarak bize bir şeyler katıyor.(E.1, 35)"

Katılımcı eğitimcilerimizden K.9 ve E.5 aynı branştan olmaktan ziyade yöneticinin kişilik özelliklerinin öğretmenin üzerinde daha etkili olduğu görüşünü paylaşıyor. Konu ile ilgili düşünceleri ise şöyle.

*" Genellikle daha iyi anlamasını sağlıyor. Bu yalnızca aynı branştan olmakla açıklanamaz bence. İnsani özelliklerin çok etkisi olduğuna inanıyorum. Yani aslında asıl belirleyici olan bu kişilik özellikleri. Çok sert, kırıcı ve dediğim dedik bir yönetici olursa işler çok değişir. Ama bizde öyle bir durum yok. Yöneticimin tüm okul personeli ile iletişimi hem çok sıcak hem de bir o kadar mesafeli. Kimseyi kırmaz ama kuralların da asla sekteye uğramasına izin vermez. Bu kişisel iletişim becerisi tüm branşlara aynı şekilde yansıyor. Biz aynı branştan olduğumuz için beni daha iyi anladığını düşünüyorum çünkü bazı konuşmalardan çıkarttığım alt mesajlarda bunu hissettiriyor. Eleştiri ise hiç rastlamadığım bir durum.(K.9, 37)"*

*" Beni olumsuz yönde etkilediğini söyleyemem. Aslından bu kişiye göre değişir. Branşına yönelik sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeleri motive edici anlamda kullanıyorsa olumlu olur ama aksi durumda kullanırsa etkileniş olumsuz şekilde olur. Şuan ki yöneticim beni iyi anlıyor ama başka okullarda aynı branştan yönetici ile çalışan arkadaşlarım benim gibi düşünmüyor. Dediğim gibi kişiye bağlı olarak değişen bir durum bence. Öğretmeni nasıl etkileyeceği yöneticinin kişilik özelliğine ve yönetim anlayışıyla alakalı. Branşdaş olması bence ikinci planda kalıyor.(E.5, 36)"*

Her iki durumun da etkili olduğu düşünülen konuyla ilgili olarak çok radikal cevaplara rastlanmıyor. Yöneticinin alan bilgisine hakim olması hem olumlu hem de olumsuz etkilenmelere neden olabiliyor. Katılımcı eğitimcilerimizin paylaştıkları görüşlerde yöneticinin olumlu etkilediği konulara; kendilerini daha iyi anlama, buna bağlı olarak işlerin daha hızlı yürümesi, öğretmenin yaşadığı sıkıntılarda empati yapabilme ve çözüme ulaşmada daha etkili olma gibi özellikler dikkat çekerken, olumsuz etkilediği konularda ise eleştirinin fazla olması, mükemmeliyetçilik, beklentilerin diğer branşlara göre daha fazla olması gibi durumlar dikkat çekiyor. Tüm bunların yanında yöneticinin yöneticilik anlayışı ve kişilik özellikleri de katılımcılarımızı etkileyen diğer durumlar olarak karşımıza çıkıyor.

#### 4.9. Farklı Branştan Bir Yönetici İle Çalışılmış Olması Halinde Her İki Yöneticinin Öğretmen Üzerinde Bıraktığı Etkilere Dair Bulgular

Katılımcı eğitimcilerimiz ile yaptığımız görüşmelerde farklı bir yönetici ile çalıştılsa her iki yöneticinin kendilerinin üzerinde bıraktığı etkiyi olumlu/olumsuz olarak sınıflandırmalarını istedik. Katılımcılarımız daha önce çalıştıkları okullarda ki yöneticilerini de düşünerek sorumuza şöyle yanıtlar verdiler. Öğretmenlerimizin görüşleri direk alıntı şeklinde verilmiştir.

*" Daha önce çalıştığım kurumda yöneticim hem branşdaşım değildi hem de İngilizce bilmiyordu. Bir takım aktiviteleri kendisine anlatabilmek için epey sıkıntı yaşıyordum. Yapacağım etkinliğin amacını, uygulamanın nasıl olacağını anlatmak için çok uğraştım. Yöneticimin İngilizce öğretmenliği geçmişine sahip olması benim elimi güçlendiren bir durum. Çünkü yaptırmak istediğim aktivitenin amacını benim anlatmam gerek yok. O zaten olaya hakim. Ayrıca dil öğretiminin nasıl olması gerektiği konusunda eski yöneticim sürekli nutuklar atardı. Kendisini tüm branşlarda otorite olarak görürdü. İnsanın alanı olmayan bir konuda böyle söylemler içine girmesi bana biraz tuhaf geliyor. Hatta karşımdakine karşı bakış açım değişiyor. İnsan bilmediği konuda bu kadar kesin konuşmamalı çünkü bazen komik durumlara düşebiliyor. Ki eski yöneticimle böyle şeyler yaşamıştık. Şimdi daha rahat ve anlaşılıyor olmak büyük rahatlık. Ayrıca yöneticim de her türlü gelişmeyi ve yeniliği takip eden bir insan bu da bana çok katkı sağlıyor.(K.14, 24)"*

Katılımcı eğitimcilerimizden K7 sözel ve sayısal yetenekler arasındaki farkın kendi üzerinde bıraktığı etkiyi şöyle getiriyor.

*" Ben tarih öğretmeniyim. Sayısal branşlardan bir yönetici ile çalışmak beni çok zorluyor. Daha önce çalıştığım yöneticim matematik öğretmeniydi. Olaylara daha analitik ve teknik açıdan bakıyordu. İletişim konusunda sıkıntı yaşıyordum. O yönetici olmasına rağmen sözel dersleri pek önemsemediğini hissettiriyordu. Tarihi öğrenci kendi başına da öğrenir okuması yeterli gibi cümleler kurduğuna şahit olmuştum. Bu düşüncedeki birine tarih dersinin önemini anlatmak zor olurken yaptığımız işleri değerlendiren ve son kararları*

veren mercide olması işleri daha da zorlaştırıyordu. Şimdi en azından kendimi anlatmak için o kadar çaba sarf etmeme gerek kalmıyor. Farklı yöntem ve tekniklerle ilgili destek görüyorum. Yaşadığım sıkıntılar göz ardı edilmiyor.(K.7, 44)"

" Yönetici ile aynı branştan olmak öğretmeni rahatlatan ve güvenle hareket etmesini sağlayan bir durum. Sadece yönetici ile değil farklı branştan bir çalışma arkadaşımız bile bazen bizim söylediğimizi yanlış anlayabiliyor. Bu bakımdan aynı branştan bir idareci özellikle sorunların çözümünde daha etkili oluyor. Benim daha önceki idarecim insan olarak çok iyiydi ama beden eğitimi öğretmeni olduğu için bizim derslerimizin akademik işleyişini pek takip etmezdi. Sorun yaşadığımızda ya da akla ihtiyacımız olduğunda zümre içinde hallederdik. Şimdi sorunların çözümünde yalnız değiliz. O bir rahatlık ve güven veriyor. Eski yöneticimde iyi bir idareciydi 20 yıllık müdüdü. Kişisel ilişkilerimiz çok iyiydi. Büyük sıkıntılar yaşamadım ama şimdiki kadar rahat değildim. Orada branşımızla ilgili yaptığımız şeyler pek ön plana çıkmıyordu. Okulun sportif başarıları daha fazla duyuruluyor ve alkış alıyordu. Bizler şiir ya da deneme yarışmalarına katılırdık ve birkaç kez dereceye girerek ödül aldık ama o kadar ses getirmediydi:) Bunun alandan gelmek ve aynı branştan olmakla ilgili olduğunu düşünüyorum.(E.4, 45)"

" Kendi branşımdan olan yöneticimle ilgili çok olumlu izlenimlere sahibim. Branşımdan olmayan yöneticimle ilgili de nötrüm. Çünkü ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir durumla karşılaşmadım. Bir sıkıntı yaşamadım. Kendi branşımdaki yöneticim ile bu süreçte anlaşmak daha kolay. Fransızca öğretmeniyiz. Bu dersin disiplini biraz daha farklı ve ayrıca hiç alışık olunmayan bir ders. Son derece sıkıntı yaşanan durumlarla karşılaşıyoruz. Gerek öğrenci ile gerekse aileleri ile. Bu süreçte yanımda olması ve benim çektiğim zorlukları biliyor olması bana güç veriyor. Her zaman arkamda duruyor. Yapılan eleştirilere hemen yapıcı ve toparlayıcı cevaplarla karşılık veriyor. Beni anlıyor olduğunu bilmek beni mutlu ediyor.(K.10, 36)"

K12 farklı branştan olan eski yöneticisi ile yaşadığı zaman problemini ve kendi üzerinde bıraktığı etkiyi şu sözlerle ifade ediyor.

" Farklı branştan olan yöneticim benim alanımla ilgili konulara hakim olmadığı ve hiçbir şeyi atlamak istemediği için her söylediğimi, yapmak istediğimi, fikrimi çok inceliyordu. Benden çok derin açıklamalar ve detaylar istiyordu. Benden dinlediklerinin üstüne kendisi de araştırma yapardı ondan sonra karar verirdi. Şimdi böyle olunca tabi ki inanılmaz derecede gereksiz zaman kaybı oluyordu. Ne olduğunu bilmediği için hem benim verdiğim bilgiler hem onun araştırmaları işi uzattıkça uzatıyordu. Hatta bu zaman kaybı benim çok canımı sıktığı için yeni bir yöntem ya da teknikle karşısına gitmemeye başlamıştım. Bir şey yapmak için en az bir ay beklemem gerekiyordu. Bu da hevesimi kaçırdı bir süre sonra. Şimdi işler daha hızlı yürüyor. Ne söylesem beni daha iyi anlıyor ve hatta kendi de fikir veriyor. ben aynı branştan olmanın daha olumlu etkileri olduğu kanısındayım.(K.12, 26)"

" Farklı branştan yönetici sadece yöneticilik yapar. Okul içi işleyişle ilgili destek verir. Ama aynı branştan yönetici yöneticiliğin dışında alan bilgisi ile de katkı sağlayabiliyor. Daha iyi değerlendiriliyorum. Çektiğim zorluklar daha iyi anlaşılıyor. İfade sıkıntı yaşamıyorum. Ne demek istediğimi daha iyi anlıyor. Bunlar branşımla ilgili yaşadığım artı durumlar. Yönetimsel olarak iki yönetici arasında fark görmedim.(K.5, 34)"

" Valla bende hem eskisinin hem yenisinin her iki yönde de olumlu/olumsuz anlamında etkileri var. Eski yöneticim beden eğitimi öğretmeniydi. Benim sınıfta öğrenci ile yaşadığım sorunları anlamakta zorlanıyordu. Farklı bir disiplin anlayışı olduğu için biraz sertti. Ben sınıf öğretmeniyim onun doğru gördüğü şekilde davransam bir tane öğrencimin bana karşı sevgi beslemesi mümkün olmaz. Bizim biraz daha hoş görülü, tatlı-sert bir tutum takınmamız gerektiğini, annelerinden sonraki modelleri olarak bizleri gördüklerini o yüzden diğer öğretmenlerden daha dikkatli davranmamız gerektiğini söylediğimizde siz çocukları şımartıyorsunuz cevabını alıyorduk. Ama yönetimsel anlamda çok iyiydi. Mevzuat, okul içi işleyiş, veli-okul ilişkilerinin boyutu, adaletli olma konularında çok iyi bir yönetici idi. Yeni müdürüm ise benimle aynı branştan. Herhangi bir sıkıntı ile kapısını çaldığımda sunduğu çözümler benim asla reddedemeyeceğim içerikte oluyor.

*Benim pencereden bakabiliyor. Öğrenci davranışlarını yorumlamada empati kurarak yaklaşıyor. Bu benim için olumlu etkiler. Ama yönetsel açıdan çok iyi olduğunu düşünmüyorum. Her branşın öğretmenine eşit mesafede durmuyor. Adalet anlayışına çok güvenmiyorum. Bu da olumsuz tarafı. Yani her ikisinin de hem olumlu hem olumsuz taraflarını görüyorum.(K.3, 46)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K2 aynı branştan iki yönetici ile farklı zamanlarda ve farklı okullarda çalışma olanağına sahip olmuş. Görüşlerini bildirirken her iki branşdaşı olan yöneticisini ve branşdaşı olmayan diğer yöneticilerini de dikkate alarak değerlendirme yapıyor.

*" Şimdi bu değerlendirmeyi yaparken birçok özelliğe birlikte bakmak lazım. Sadece branş açısından kıyaslayamam. Yöneticinin branşının ne olduğu, branşının getirdiği karakteristik özellikler, kişilik özellikleri, branşından kopup kopmadığı gibi bir çok alanda değerlendirebilirim. Ben iki farklı okulda aynı branştan yönetici ile çalıştım. İlk çalıştığım müdürüm çok uzun yıllardır alanı ile ilgili derse girmediği için alandan kopmuştu. Onun yönetsel özellikleri farklıydı üzerimde bıraktığı etki farklı oldu. Şimdiki yöneticim hala derse giren aktif olarak branşımızla ilgili her şeyi takip eden bir öğretmen. Onun bıraktığı etkiler daha farklı. Başka branştan yöneticinin bıraktıkları daha farklı. Branşdaş olanların her ikisinin de ortak noktası beni daha iyi anlıyor olmaları ve yapmak istediğim şeylerde sonuca daha çabuk ulaşabiliyor olmamdı. Bir de her ikisi de öğrenci ile diyalogları çok iyi olan insanlardı. Bunun artı taraflarını da çok fazlasıyla gördüm. Şuan çalıştığım okulda ikinci yılım öğrencileri tanımamda müdürümün çok katkısı oldu. Diğer branştan olan yöneticimle iletişimimiz iyiydi ama branşımızla ilgili konularda her şeyi en az iki kere açıklamam gerekiyordu. Bir de sayısalıydı. Bazı şeyleri benim kadar önemsemiyordu ya da sözel bir ders olduğu için çok dikkate almak istemiyordu. Öğrenci davranışlarını değerlendirirken de aynı pencereden bakamıyorduk. Bunlar sıkıntı yaşamam sebep oluyordu. Ama başka konularda sınıf yönetimi, idarece yürütülen resmi işler gibi konularda hiçbir idarecimle problem yaşamadım.(K.2, 55)"*



*" Diğer idarecim farklı branştan. Profesyonelce yaklaşımlara sahip olan, çözüm bulma ve destekleyici olma konusunda ince fikirli biri olduğu için her iki idareci de olumlu etkilere sahip. Sadece biri diğerine göre biyoloji alanında daha çok bilgiye sahip. Ben öyle çok önemli bir fark görüyorum desem eski idarecime haksızlık etmiş olurum.(K.6, 42)"*

Farklı branştan yöneticiler ile çalıştığında hep olumsuz tepkilerle karşılaşan E.1 düşüncelerini şöyle dile getiriyor.

*" Farklı branştan bir yönetici ile çalışmanın hep olumsuz taraflarını yaşadım. O yüzden şimdiki yöneticimle ilişkimin iyi olması beni çok motive ediyor. Diğer idarecilerim olaylara benim gözümle bakamıyorlardı. Benim yapmak istediklerimi yada sınıfta öğrenciyle veya veliyle yaşadığım sıkıntılarda daha eleştirel yaklaşıyorlardı. Kendileri benim çektiğim sıkıntıları yaşamadıkları için beni anlayamadıklarını düşünüyorum. Benim branşım zor bir branş. Fizik öğrenciler için korkulu rüya. Ders içinde ve dışında sayısız sıkıntı yaşıyorum branşım ile ilgili. Hatta benim eski yöneticilerimden biri şöyle bir şey söylemişti hiç unutamiyorum bunu. "Ben öğrencilik hayatım boyunca fizikten nefret ettim ve ne işime yarayacağını hiç mi hiç bilmedim. Kendi öğretmenimle ilgili problemlerin vardı. Şimdi bir öğrencinin fizik dersini sevmemesi ya da başarılı olamaması bana çok normal geliyor. Ve genellikle sorunun öğretmen kaynaklı olduğunu düşünüyorum ister istemez" demişti. Bu görüşteki bir insan sizin hangi sıkıntınıza sağlıklı çözüm üretebilir ki. Şimdi ise durum farklı. Hem beni anlıyor hem de daha iyi nasıl olabilir diye karşılıklı fikirler üretiyoruz. Öğrenci başarısını arttırmak için birlikte kararlar veriyoruz. Proje yarışmalarına öğrenci hazırlamak için gerekli malzeme ve materyalleri teminde sıkıntı yaşamıyorum. Bu yöneticim benim için nimet gibi:)) hep olumsuzluklar yaşadktan sonra şimdi bu şekilde olması az önce de dediğim gibi beni çok motive ediyor.(E.1, 35)"*

Farklı branştan yönetici ile çalışmanın olumlu etkilerini daha çok gördüklerini söyleyen E.6 ve K.15 görüşlerini ve yaşadıkları örnekleri şöyle aktarıyorlar.

" Ben beden eğitimi öğretmeniyim. Daha önce Banu hocayla çalıştım o biyoloji öğretmeniydi. Onunla çalıştığım dönemler daha olumlu diyebilirim. Kişilik özellikleri açısından çok olumluydu. Yani şimdi kendi branşımdan bir idareci ile çalışıyor olmak branşım açısından bir avantaj bu olumlu ama kişilik özellikleri açısından değerlendirdiğim zaman önceden daha rahattım diyebilirim. Çünkü Banu hoca çok ince bir dille konuşurdu. Öğretmenim sen yap sonra konuşalım değerlendirelim diyordu. Biz yapıyorduk. Sonra anlatıyorduk. İşte böyle böyle oldu diye. Soruyordu bu nedir falan diye. Anlatıyorduk. Tamam diyordu. Eğer ki kafasına yatmıyorsa, eksik olduğunu düşünüyorsa ya da farklı bir şey olduğunu düşünüyorsa soruyordu. Anlatıyorduk. Şimdi olan ise kendi de bildiği için bunu direk böyle yapın diyebiliyor. Mesela 19 Mayıs hareketleri ile ilgili olarak o sınıftaki durumu bilmiyor illa ki böyle olsun diye tutturdu. Ama o sınıfta bunu yapabilecek özellikte çocuk sayısı sadece 2 .Biz karma bir gurup toplayalım dedikçe o ısrarla tek sınıfla çalışın dedi. Şansımıza çocuklar gönüllü oldu ama hareketler olması gerektiği gibi düzenli ve güzel çıkmadı. Çünkü çocukların bedensel koordinasyonları iyi değildi. Çok iyi bir görüntü çıkmadı ortaya. Konuyu bildiği için fazla diretebiliyor. Spor yetenek işi yapamayana ne kadar zorlasanız da çok iyi sonuç alamıyorsunuz. Bunu önceden açıklayınca anlıyordu ama şimdi ısrar var. Biz burada çok üst düzey spor faaliyetleri yapmıyoruz. Bizim amacımız aslında sporu sevdirmek. Biz program geliştirmedeki sentez ve değerlendirme kısımlarını okullarda uygulayamıyoruz. Çocuk hem yetenekli hem gönüllü olması lazım ki biz çocuktan istediklerimizi tam olarak alabilelim. Şimdi idarecimiz yaparlar yaparlar yeter ki siz isteyin diyerek biz isteyince her şeyin olacağına inanıyor. Bu da biraz zorlamaya giriyor. Kişilik farklılığı çok etkili oluyor kanaatindeyim.(E.6, 38)"

" Farklı branştan bir yönetici ile çalıştım. Onunla iletişimimiz çok kuvvetliydi. Beni her konuda çok heveslendiriyordu. Yönetimsel ve öğretmenlik mesleğindeki gelişimim anlamında yol gösterici ve rehberlik edici bir faktördü. Branşımla ilgili hakim olmadığı konularda beni çok dikkatli dinler, benden bilgi alır ve sonrasında konuyla ilgili araştırma yapardı. Üzerine düşünerek karşıma çıkar ve çok doğru değerlendirmeler ve yönlendirmeler yapardı. Benim eski yöneticim çok istisna özelliklere sahip bir insandı. Şimdiki

*yöneticim aynı branştan olmamıza rağmen bana çok sıkıntılı zamanlar yaşatıyor. Ben bu konuda galiba beklenenin tersi bir örneğim:)) farklı branştan yönetici ile çalıştığımda çok daha huzurlu çok daha aktif ve çok daha öğrenerek ilerleyebiliyordum. Aynı branştan yönetici ile tam tersi hep negatiflikler yaşıyorum.(K.15, 32)"*

Bu konuda branştan ziyade kişilik özelliklerinin etkili olduğunu düşünen K.17, K.21 ve K.19'un ise görüşleri şöyle.

*" Valla diğer yöneticimi kimse ile kıyaslamak istemiyorum. Mental olarak biraz sıkıntı vardı galiba :)herkese evet derdi ama evetler hiçbir zaman gerçekleşmezdi. Kendisi ile iletişim kuramadık açıkçası. Ben buradaki yöneticimle çok daha rahat iletişim kuruyorum. Bunun branşla ilgisi olduğunu düşünmüyorum.(K. 17, 38)"*

*" Aslında kendi branşdaşım ile çalışırken daha iyiyim. Branş dışı yöneticimle bu kadar iyi değildim. Bence şimdi düşünüyorum da branşdaş olmakla mı ilgili aslında değil. Kişilerin kendi karakteri ile ilgili galiba. Daha kompleksleri olan, sizin yaptığınızı üzerine almaya çalışan idarecilerle çalıştım. Bu hallerin branşla değil kişilikle ilgisi var. Bizim bilgi sahibi olduğumuz alanlarda bu böyle olur şöyle olur dediğimizde o yok öyle olmasın başka türlü olsun diyordu. O işin ve branşın oluru odur ama o kendi idareci olduğu için hayır ben böyle istiyorum böyle olacak tarzında yaklaşıyordu. Ama kendi branşdaşınız idareci böyle şeylere girmiyor çünkü işin olurluğunu biliyor. İkisi arasında iş anlamında bu tarz farklar yaşıyorum. Ama eski müdürüm biraz dominant ve kendi istediğinin olmasını çok önemseyen biriydi. Olaylar onun istediği gibi olmadığında hemen konuyu kişiselleştirirdi. Bunun branşla değil kişilikle, karakterle ilgisi var bence.(K.21, 38)"*

*" Ben farklı yönetici ile de çalıştım ama bunu branşa indirgeyemem. Kişilikle alakalı biraz bu. Diğer okulumda bir de zümre başkanlığı sistemi vardı. Biz farklı branştandık ama zümre başkanımızla zaten branşla ilgili işleri hallediyorduk. Burada zümre başkanlığı sistemi yok müdürümüz aynı zamanda zümre başkanımız olduğu için ister istemez zaten işin içinde. Yönetici ile*

*yaşanabilecek sıkıntıların kişilikle ilgili olduğu kanısındayım. Ben eski yöneticimle hiç sorun, problem yaşamadım ama burada zaman zaman yaşabiliyorum. İletişim ile ilgili hiç sıkıntı yaşamamıştım. Ama şimdiki yöneticimle yaşıyorum. Bu branşla değil kişilikle ilgili bence.(K.19, 40)"*

Katılımcılarımızdan K.20 yöneticisi ile aynı branştan olmanın kendisinin mesleki gelişimine daha çok katkı sağladığını düşünerek şunları ekliyor.

*" Her iki yönetici ile de çalıştım. Diğeri için de kötüydü diyemem. Ben bir problem yaşamadım. Ama ikisini kıyasladığım zaman şimdi kendimi geliştirme açısından çok daha fazla yarar sağlıyorum. Gözden kaçırdığımız şeyler olabilir hepimiz insanız ama yöneticim beni branşımdaki dış göz. Daha çabuk fark edip çok daha iyi yönlendirebiliyor. Değişik fikirler edinebiliyorum. Tabi eski yöneticimden de fikirler alabiliyordum ama branşınla ilgili olduğu zaman daha farklı oluyor tabi ki de. Yani ben durumu galiba kendim için de bir okula çevirdim. Çalıştığım okulda aynı zamanda yöneticimin öğrencisi gibiyim. Ben öyle düşünüyorum. Kendisi 35 yıllık öğretmen ve son 15 yılı idarecilik ile geçmiş. Kendisine duyduğum saygı çok yüksek. Öğretmenlik yıllarından onun öğrencisi olan insanlar tanıyorum ve çok olumlu şeyler duyuyorum. Bunlar bende çok saygı uyandırıyor. Bende acaba ne kapabilirim gözüyle bakıyorum. Bu da beni olumlu anlamda geliştiriyor. Tekrar söylemek istiyorum eski müdürüm de çok iyi katkılar sağladı bana ama ikisini kıyasladığımda şimdi kazanımlarım daha fazla.(K.20, 27)"*

Hem farklı branştan hem de aynı branştan yönetici ile çalışan katılımcılarımızın görüşlerine göre aynı branştan olmak daha hızlı iletişim sağlanması, alan bilgisi sebebiyle yaşanan sıkıntılara daha duyarlı olunması, empati kurulabilmesi, yöntem ve tekniklere hakim olunması anlamında öğretmenlerin elini güçlendiren taraflar. Tabi ki aksi durumlarda söz konusu. Eleştirel yaklaşımlar bazı zamanlarda öğretmenlerin motivasyonu düşürerek sıkıntılı durumlar ortaya çıkarabilmektedir. Yöneticinin branşından ziyade kişilik özellikleri ve yönetim anlayışı da öğretmenler üzerinde etkili olmaktadır. İletişim çalışanların performansında yüksek oranda etkilidir. İletişim içinde bulunurken de verilen mesajların olumlu olması gerekir. Yaptığımız ve yapmadığımız şeyler karşımızdakine bir şeyler söyler. Yöneticinin iletişim becerisi kişiliğinin bir özelliğidir. Bazen teorik anlamda çok iyi bir yöneticinin iletişim sorunu

yaşaması tüm olumlu özelliklerini nötrler. İster aynı branştan olun ister farklı branştan olun iletişimi sağlıklı kuramadığınız zaman olumlu sonuçlar almak mümkün olmaz.

#### **4.10. Yönetici İle Aynı Branştan Olmanın Okuldaki Öğrencilerin O Derste Daha Başarılı Olmalarında Etkisinin Olup Olmadığına Dair Bulgular.**

Okul müdürünün, okulu oluşturan bütün insanların, özellikle de öğretmen ve öğrencilerin yaşantısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Öğretmen ile yöneticinin aynı branştan olmasının okuldaki öğrencilerin o dersin başarısına etkisi konusundaki öğretmen görüşleri şöyledir.

*" Daha başarılı olması demeyelim de daha tetikte diyelim. Mesela ders defterlerinizi müdüre hanımda kontrol edecek dediğimde biliyorlar ki o defterlere baktığı zaman bir şey anlayacak. Çünkü o da İngilizce öğretmeni. Aaaa öyle mi diyorlar. Ya da sınav kağıdını müdüre hanım da gördü ve senin cevaplarını hiç beğenmedi ya da aferin çok beğendi çok güzel yapmışsın dediğim zaman çocuk üzerinde daha etkili oluyor. Çünkü müdür otorite, hakimiyet yani çocukların kafasında her şey. O yüzden gerçekten etkili oluyor. (K.16, 30)"*

*" Burada öyle bir şey gözlemlemedim ama diğer okulumda gözlemledim. Oradaki idarecim çok baskın bir karakterdi. Ve gerçekten öğrencilerin beden eğitimine olan ilgisi daha fazlaydı. Onun idareci olmasından kaynaklı öğrenci ilgi ve başarısı daha yüksekti. O idarecinin kendi karakteri, öğrenciler üzerindeki aşırı disiplini ve sevgisi çocukların beden eğitimine ve spora karşı ilgisinin daha fazla olmasını sağlamıştı. En serserisi de en şımarığı da beden eğitimi dersinde çok aktifti. Yani ama bu o kişinin kendi karakteriyle ilgili olarak o okula yayılmış bir şey. Şimdi burada öyle bir durum yok.(K.21,38)"*

*" Öğrencilerin bunun çok farkında olduğunu düşünmüyorum. Yani yöneticinin de İngilizce öğretmeni olduğunun çok farkında değiller gibi. Yani şöyle bir etki olabilir. Yönetici ile aynı yöne baktığımız için bizim hazırlanmamız, onlara ders anlatmamız ya da herhangi bir hazırlık*

*yapmamızda faydası vardır. Çocukların çok fazla bunun farkında olduğunu düşünmüyorum. Ama bizim aynı yöne bakıyor olmamızın çocukların başarısında etkilidir diye düşünüyorum.(K.17, 38)"*

*" Aynı branştan olduğumuz için bana geri bildirimler verir. Burada böyle yapın öğretmenim diyebilir ben onu not alabilirim. Tabi ki bun da çocuklara faydası olur. Negatif etkisi olacağını kesinlikle düşünmüyorum. Sadece belki bazen bireysel sıkıntılar olabilir. Benim tarzımla müdürümüzün tarzı uymayabilir. Ama bana verdiği geri bildirimler benim işimi daha doğru yapmamı sağlayabilir. Onun bu paylaşımları çocukların başarısına da katkı sağlar bence. (K.18, 27)"*

Yöneticinin branşının öğrenci başarısına dolaylı yünden etkisi olacağını düşünen katılımcılarımızın görüşleri şöyledir.

*" Valla öğrenciler pek branşını bilmiyorlar. Ben ondan etkilendiklerini düşünmüyorum. Ama beni tetikliyor. Olumlu etkiliyor. Ben bir şey bulduğumda ya da bir yenilik içinde olduğumda biliyorum ki beni anlayacak. En azından beni destekleyecek. Veya o işin nasıl olması gerektiğini bilecek. Beni olumlu etkilemesi bence dolaylı olarak çocukları etkiler. Öyle bir katkısı olabilir. Ama direk katkıcı olacağını zannetmiyorum.(K.19, 40)"*

*" Etkisi olabilir ama aslında şöyle. Benimle aynı branştan olması benim kendimi geliştirmeme katkı sağlarsa ben daha iyi bir öğretmen olursam, daha farklı yöntem ve teknik kullanırsam, daha fazla eğitim alırsam öğretmenliğimde o oranda gelişir. Benim öğretmenliğim gelişmesi öğretme becerimi de geliştirir. Ben daha iyi öğretirsem öğrenci de daha başarılı olur. (K.20, 27)"*

*" Böyle bir etki fark etmedim. Öğretmenin başarısını olumlu etkiliyor ancak böyle bir öğrenci başarısını etkileme durumu bence biraz uzak. Daha doğrusu dolaylı etkisi olabilir. Yöneticinin öğretmeni olumlu etkilemesi, öğrenci başarısını da dolaylı olarak etkileyebilir.dil başarısında öğrencinin yabancı dile yatkınlığı, istekliliği vs. daha çok etkilidir.(K.13, 25)"*

Yöneticinin öğretmen ile aynı branştan olmasının öğrencilerin o dersin başarısında etkisi olduğunu düşünmeyen katılımcı öğretmenlerimizin paylaşımları ise şu şekildedir.

*" Yani ben çok etkisi var diyemem. Öğretmen onların öğretmeni müdür müdürü. Ders başarısı öğretmenin becerisiyle ilişkilidir bence. Müdürün öğrencinin üzerinde etkisi olduğunu düşünmüyorum. Bazı öğrenciler müdürün branşını bile bilmiyor. Başarı öğretmenin o dersteki yetkinliği ile ilişkilidir. Yöneticiye bağlı değildir.(K.12, 26)"*

*" Öğrencinin benim dersimdeki başarısının direkt benimle alakası olduğunu düşünüyorum. Yöneticinin aynı branştan ya da farklı branştan olmasının bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.(K.10, 36)"*

*" Ben bu konuda öğretmenin kendi çabasının başarı getireceğini düşünüyorum. Yani öğretmen alanında yeterli değilse yönetici ne kadar müdahale etse de karşısındaki öğrenci grubuna bir şey gösteremeyeceğine inanıyorum. Öğretmenin otorite sağlayamayacağına inanıyorum. Bir şeyler öğretebileceğine inanmıyorum. Ama eğer kendisi alanında iyiyse yöneticisi ile aynı branştan olmasının hiçbir etkisi olmadan başarıyı sağlayacaktır. Derste öğretmenle öğrenci baş başa. Yönetici derste yok. O yüzden öğretmeni bu konuda yönlendirebilir destekleyebilir ama temel başarı öğretmenin kendisindedir.(E.6,38)"*

Katılımcı öğretmenlerimizden K.15 bu durumun başarıyı hem olumlu hem de olumsuz etkileyen tarafları olduğunu şu şekilde açıklıyor.

*" Daha fazla proje, daha fazla etkinlik, farklı etkinliklerin okulumuza taşınması ve zenginleştirilmesi açısından öğrencilere olumlu yansıdığını düşünüyorum. Bizim ders içinde gerçekleştirdiğimiz her türlü zenginleştirilmiş etkinlik öğrencilerin kavrama düzeyini olumlu etkiliyor. Ancak yöneticimin baskıcı ve ağır eleştirel tavrı yüzünden de sık sık öğretmen değişikliği yaşanıyor. Bu durum da öğrenci başarısını olumsuz etkiliyor. Her ikisinde de yöneticinin tavrının etkisi var bence.(K.15, 32)"*

Baltaş'a göre başarı; bireyin isteyerek ve yapabileceğine kendisini inandırarak motivasyon sağlaması, planlı, programlı çalışarak hedefe ulaşmasıdır (akt. Gezer, 2005). Okul başarısı ise öğrencinin okuldaki müfredat programında yer alan bilgi ve becerileri kazanması ve bunları gündelik hayatında kullanabilmesidir. Katılımcı öğretmenlerimizin görüşlerine göre öğrencilerin kendi derslerindeki başarısında asıl etken öğretmendir görüşü ağır basıyor. Yöneticinin bu başarıya etkisi olduğunu düşünenler öğrencilerin müdürün kontrolünden geçeceklerini düşündükleri için daha fazla dikkat ve itina gösterecekleri yönünde görüş bildirmektedir. Başarıya dolaylı etki sağlayacağını düşünenler ise öğretmenin başarısına olan olumlu etkinin öğrenciye yansıtacağı kanaatindedir. Katılımcı öğretmenlerimizin 20 tanesi yöneticinin öğrenci başarısında etkili olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.



## BÖLÜM V

### SONUÇLAR, TARTIŞMALAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. GENEL SONUÇLAR

Katılımcı eğitimcilerimizin sorulara verdiği cevaplardan şu sonuçlara ulaşabiliriz.

1. Katılımcı öğretmenlerimiz branşdaşları olan yöneticileri ile daha çok öğrenci başarısı, öğretim yöntem ve teknikleri, branşlarına yönelik yenilikler ve gelişmeler, mevzuat, idari işler ile ölçme ve değerlendirme gibi konularda iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir.
2. Yöneticileri ile iletişimde sıkıntı yaşamayan katılımcılarımız motivasyonlarının ve kurumlarına duydukları aidiyet duygusunun daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.
3. Katılımcı eğitimcilerimiz aynı branştan olmanın aynı dili konuşmayı sağladığını ve iletişimi daha olumlu etkileyen bir etken olduğunu dile getirmişlerdir.
4. Mesleğinin ilk yıllarını yaşayan katılımcı eğitimcilerimiz yöneticilerinin tecrübelerinden yararlanabilmenin kendileri için iyi bir rehberlik çalışması gibi olduğunu belirtmişlerdir.
5. Katılımcı eğitimcilerimiz aynı branştan olmanın diğer branşlara göre daha fazla kıyaslama yapılmasına ve eleştiri alınmasına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Hata yapma şansının olmamasının motivasyonu ve çalışma şevkini olumsuz etkilediği durumlarla karşılaşılabildiğini dile getirmişlerdir.
6. Katılımcı eğitimcilerimiz yöneticilerinin kendilerine destekleyici, öğretici, yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemelerinin kendi gelişimlerini çok olumlu etkilediğini belirtmişlerdir.
7. Katılımcı eğitimcilerimiz yöneticilerinin yönetim şeklinde branştan ziyade kişilik özelliklerinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.
8. Motivasyonun önemini vurgulayan katılımcı eğitimcilerimiz, yöneticilerinin kendi mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak öneri, tavsiye ve uyarılarda bulunmalarının performanslarını arttırıcı bir etken olduğunu dile getirmişlerdir.
9. Katılımcı öğretmenlerimiz yöneticilerinin diğer branşlardaki meslektaşlarına ve kendilerine karşı tutum farklılığı sergilemelerinin demokratik bir öğretim ortamı oluşmasına mani olacağını, bu yüzden tüm branşlara eşit mesafede durulması gerektiğini belirtmişlerdir.

10. Katılımcı eğitimcilerimiz yöneticilerinin kendileri ile aynı branştan olmasının çözüme ulaşmada çok daha hızlı hareket edebilmeyi sağladığını ve empati yapılabilmesini kolaylaştırdığı görüşündedirler.
11. Yöneticinin öğrenci başarısında öğretmenle aynı branştan olması değil etkili bir öğretim ortamı yaratmasının etkili olduğu düşünülmektedir.
12. Yapılan görüşmelerde özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin devlet okullarında görev yapan okul müdürlerine göre daha destekçi ve yol gösterici oldukları göze çarpmaktadır.
13. Yapılan görüşmelerde emeklilik süresi dolmuş olmasına rağmen çalışmaya devam eden öğretmenlerin çoğunda amaç, istek ve ideallerin azaldığı görülmektedir. Bu ruh halindeki öğretmenlerin kendi branşlarında gelişimlerini tamamladıkları ve yenilenmeye ihtiyaç duymadıkları yönünde ifadeler kullanılmıştır.
14. Bazı branşların karakteristik özelliklerinin yöneticilerin yönetim şekillerine ve davranışlarına yansıdığı göze çarpmaktadır.
15. Özel okullarda görev yapan öğretmenler devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre mesleki gelişimlerini daha fazla önemsemektedir. Çünkü çalıştıkları kurumlarda hedeflerin çok yüksek olması ve iş garantisinin olmaması öğretmenleri sürekli yenilenme ihtiyacı içinde bırakmaktadır.
16. Özel okullarda görev yapan katılımcılarımızın yöneticileri ile daha iyi iletişim kurabildikleri görülmektedir. Ayrıca bu kurumlardaki öğretmenlerin yöneticilerinden gelen eleştirileri daha fazla dikkate aldıkları, olumlu dönütlerde ise daha fazla motive oldukları dikkat çekmektedir.
17. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin fazlaca eleştirilmesinin motivasyonlarını düşürdüğü ve işten ayrılma düşüncesine kapıldıkları dikkat çekmektedir.

## **5.2. TARTIŞMALAR**

Araştırmamızın nitel verilerinin analizi sonunda, yöneticinin okuldaki branşdaşı olan öğretmenlerle hangi konularda iletişime geçtiği, aynı branştan olmanın iletişimi nasıl etkilediği, branşdaş olan yöneticinin nasıl bir yönetim şekline sahip olduğu, yöneticinin yönetim şeklinin branşdaşı olan öğretmeni nasıl etkilediği, yöneticilerin branşdaşı olan ve olmayan öğretmenlere karşı sergilediği tutum farklılıkları, branşa yönelik alınacak kararlarda öğretmenin fikrinin alınıp alınmadığı, aynı branştan bir yönetici ile çalışmanın avantajlı ve dezavantajlı yanları, yöneticinin alan hakimiyetinin branşdaşı olan öğretmenleri nasıl etkilediği, aynı ve farklı branştan yöneticilerin öğretmen üzerinde

bıraktığı etki ve yönetici ile aynı branştan olmanın okuldaki öğrencilerin o dersin başarısındaki etkileri ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### **5.2.1. Öğretmenlerin Branşdaşı Olan Yöneticileri İle İletişime Geçme Durumları Ve Daha Çok Hangi Konularda İletişime Geçtiklerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Katılımcılarımız branşdaşı olan yöneticileri ile öğrenci başarısı, öğretim yöntem ve teknikleri, branşa yönelik yenilikler ve gelişmeler, ders planları, proje-performans ödevlerinin konularının belirlenmesi, etkinliklerin planlanması, yarışmalar, başarıyı arttırıcı yönde alınacak önlemler, branşın özelliğine göre yapılan programlar, törenler ve kutlamalar...vb konularda iletişime geçmekte olduklarını ifade etmişlerdir.

İletişim sıkıntısı yaşamayan katılımcılarımızın belirttiklerine göre, gerek branşa yönelik gerekse okul işleyişi ile ilgili irtibat halinde olmak mesleki açıdan avantaj olarak görülmektedir. Fikir alış verişi yapabilmeyenin yaşanan sıkıntılarda çözüme ulaşmayı kolaylaştırdığı ve yöneticinin öğretmene bir danışmanmış gibi destek olabildiği görülmektedir.

Zümre başkanlığı sistemi ile çalışan kurumlarda branşa yönelik işlerin ilerleyişi ve tüm planlamalar zümre öğretmenleri tarafından yapılmakta ve zümre başkanları tarafından kontrol edilmektedir. Öğretmenler zümre başkanları ile işlerini halletmekte, yöneticileri ile değil zümre başkanları ile iletişime geçmektedirler. Yönetici ile iletişime geçen ise zümre başkanıdır. Katılımcı öğretmenlerimizden zümre başkanı olanlar aynı branştan olan yöneticileri ile iletişimin diğer branşlara göre daha iyi olduğu kanaatindedirler. Zümre başkanlığı sistemi olmayan okullarda ise işleyiş iki şekilde yürüyebilmektedir. Birinci durumda okul müdürü branşdaşı olan öğretmenlere zümre başkanı gibi yaklaşmakta ve her konuda işin içinde olarak onlara rehberlik etmektedir. Bu şekilde çalışılan okullardaki öğretmenler yöneticilerinin rehberliğinden çoğunlukla memnun olmaktadır. Branşlarına yönelik işlerin daha hızlı ilerlediğini ve sorunların daha kısa sürede çözüme ulaştığını belirtmektedirler. Tabii ki olumsuz durumlarda yaşanabilmektedir. Yöneticinin bizzat işleyişi takip etmesi öğretmenin iş yükünü ve stresini arttırmakta ve de eleştirilerin daha fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Ancak verilen cevaplar ve yapılan yorumlarda olumlu durumların olumsuzluklara göre çok daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

İkinci durumda ise okul müdürü branşı ile işlere hiç karışmamakta, öğretmenler kendi kendilerine bir yol belirlemektedirler. İkinci durumda ki öğretmenlerden özellikle meslekte yeni olanlar rehberlik anlamında sıkıntı yaşamaktadır. Diğer öğretmenlerin tavır, tutum ve çalışma prensiplerinden yola çıkarak kendilerine bir yol ve yöntem belirlemektedirler. Okul müdürlerinin sadece idari ve mevzuatla ilgili konularda rehberlik etmesinin, kendi branşları anlamında iletişime geçmemesinin sıkıntısını dile getirmektedirler. Özellikle meslekte yeni ve genç öğretmenlerin tecrübelerinden faydalanabilmek ve destek almak adına yöneticilerinin rehberliğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

### **5.2.2. Aynı Branştan Yönetici İle Çalışmanın İletişimi Nasıl Etkilediğine İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Aynı branştan yönetici ile çalışan katılımcı öğretmenlerimiz iletişimlerinin genellikle olumlu, güçlü, daha etkili ve avantajlı olduğuna değinmişlerdir.

İletişimde aynı dili konuşabilmenin önemi burada karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar iletişime geçer fakat her zaman tam anlamıyla birbirlerini anladıklarını söyleyemeyiz. Bilmediğimiz, hakim olmadığımız bir alanla ilgili söylenenleri algılama düzeyimiz ve çözüm yolu bulma hızımız konuya hakim olan kişiye göre biraz daha geç olabilir. İletişimin sağlıklı olabilmesinde konu hakimiyeti de önem taşımaktadır. Kendi alanında bir yönetici ile çalışıyor olmak daha hızlı, daha güçlü, daha destekçi bir ortam oluşturmaktadır. Olaylara aynı pencereden bakabilmek öğretmene güven vermekte, sorunların çözümünde ya da yenilik ve değişiklikleri kabul ettirebilmede daha olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticinin empati kurabilme konusunda kendi branşındaki öğretmene daha fazla yardımcı olabileceğine inanılmaktadır. Özellikle özel beceri ve yetenek gerektiren branşlarda öğretmenin yapmak istediklerini anlatabilmesi açısından yöneticinin konuya hakim olması çok büyük önem taşımaktadır. Konu hakimiyetinin olmaması ve bilgi yetersizliği mesaj veren ile mesajı alan arasında güçlü bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da iletişimi olumsuz etkilemektedir.

Öğrencinin derse karşı tutumu, geliştirdiği önyargılar, dersi öğretme biçimleri, öğrencilerin seviye farklılıkları...vb. konularda yöneticinin geçmiş deneyimlerini ortaya koyması öğretmenin işini kolaylaştırmakta ve iletişimin daha sağlam oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca zamanın da daha verimli kullanılabilmesine imkan sunmaktadır. Öğretmen uygulamak istediği herhangi bir etkinlik, hazırlamak istediği bir program, farklı bir yöntem ya da teknik...vb. ile ilgili olarak yöneticisine bilgi verdiğinde o da konuya hakim olduğu için işler çok daha hızlı yürüyebilmektedir.

İletişimin her zaman olumlu etkiler yarattığı düşünülmemelidir. Aynı branştan olmak zaman zaman olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Yöneticinin geçmiş öğretmenlik deneyimlerinin başarısını çalışma arkadaşlarından beklemesi, aynı başarının yakalanamaması halinde kendi öğretmenliği ile kıyaslamalara gidilmesi, yöneticinin alan bilgisinin daha eleştirel bir gözle bakmasına neden olması, öğretmenin hatasının daha hızlı fark edilmesi olumsuzluklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **5.2.3. Branşdaş Olan Yöneticinin Nasıl Bir Yönetim Şekline Sahip Olduğuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Yöneticileri ile aynı branştan olan katılımcı eğitimcilerimiz yöneticilerinin genel olarak destekleyici, öğretici, motive edici, zaman zaman eleştirel ve baskıcı bir yönetim şekline sahip olduklarını dile getirmişlerdir.

Yöneticinin sergilediği yönetim şekli birlikte çalıştığı müdür yardımcılarını, öğretmenleri, okul personelini, öğrencileri ve velileri hatta okul çevresini bile etkilemektedir. Çoğu zaman yöneticinin sergilediği yönetim şekli okulun öğrenme ortamının oluşmasına ve okul kültürünün bu yönetim şekline bağlı olarak belirlenmesine neden olmaktadır.

Yöneticinin destekleyici ve öğretici bir yönetim anlayışına sahip olması kendi branşındaki öğretmenleri çok olumlu etkilemektedir. Bu destekleyici ve öğretici tavır öğretilerde yenilikleri takip etme, kendini geliştirme, farklı yöntem ve teknikler kullanma, daha dikkatli ve titiz çalışma, hata yapmamak için daha fazla çaba sarf etme gibi mesleki anlamda güdülenme yaratmaktadır. Mesleki güdüsü artan öğretmenin başarısı artmakta ve de bu da dolaylı olarak öğrenci başarısına yansımaktadır.

Branşın özelliklerine göre öğretilerde oluşan tavır ve ifadeler yöneticilere de aynı şekilde yansımaktadır. Örneğin bir beden eğitimi öğretmeni disiplinli, kuralcı ve baskın bir yapıya sahip olabilir. Bu alandan yöneticiliğe geçmiş bir okul müdürünün yönetim şekli biraz sert ve kuralcı olabilir. Bu tavır kendi branşındaki öğretmenlere çok normal gelirken diğer branşlar tarafından farklı algılanabilir. Branşın kendine özgü özelliklerinin kişinin öğretmenlik ve yöneticilik şekline de yansıdığı göze çarpmaktadır. Öğretmenin motivasyonunu artırıcı ve mesleki anlamda gelişimine önem veren bir yönetim şekli izlemenin okulda etkili bir öğrenme ortamının oluşmasına sebep olduğu yöneticiler tarafından unutulmamalıdır.

Yöneticinin sergilediği yönetim şeklinde branştan ziyade kişilik özellikleri de ön plana çıkmaktadır. Sadece kendi branşındaki öğretmenlere değil tüm diğer branşlardaki öğretmenlere de aynı desteği, öğretici ve motive edici yönünü kullanmalıdır ki okul genelinde sağlıklı bir hava oluşsun. Okul ikliminin oluşmasında yöneticinin tüm okul çalışanlarına karşı sergilediği tavır etkili olmaktadır. Ayrıca adalet ve güven temellerine dayalı bir kurum kültürünün oluşmasında yöneticinin tüm branşlara aynı mesafede olması aynı yönetim şeklini uygulaması büyük önem taşımaktadır.

Bu başlık altında dikkat çeken bir başka konu da özel okul yöneticilerinin öğretmenlerine karşı sergilediği yönetim şeklinin devlet okulundaki yöneticilere göre daha destekçi olduğu yönündedir. Bunun nedenleri tartışıldığında şu sonuçlara varılmıştır.

- Kar amaçlı kurumlar olmaları nedeniyle öğretmenin kendi alanında yeterli ve alanına hakim olması memnuniyeti arttıran bir durumdur. Yöneticinin öğretilere verdiği destek öğretmenin yeterliliğini artırıcı yönde olduğunda kadroya duyulan güven artmakta ve bu da kurumun başarısını yükseltmektedir.
- Hem öğretmenin hem de yöneticinin iş garantisinin olmaması daha iş birlikçi bir şekilde çalışmayı sağlamaktadır. Öğretmenin başarısız olması yöneticiyi de etkilemekte her ikisinin de sene sonunda işlerini kaybetme riski taşımasına neden olmaktadır. Kurum menfaatleri açısından yöneticinin öğretmene destek vermesi, yol gösterici ve geliştirici olması başarıyı artırıcı bir rol oynamaktadır. Ayrıca yıl sonunda uygulanan performans değerlendirme anketlerinde hem öğretmen hem de yönetici birbirlerini değerlendireceği için uyum içinde çalışmalarını her iki basamağın da başarısını ve bir sonraki yıl ile ilgili çalışma şeklini belirleyeceğinden destekleyici olmaya daha özen gösterilmektedir.

- Öğretmen ile yöneticinin ortak hedeflere sahip olması da bu öğretici ve geliştirici yönetim şeklini desteklemektedir. Hedefler öğrenci- veli ve okul sahiplerinin memnuniyeti temelli olduğu için her iki grubunda hedefleri ortaktır. Ortak hedefe ulaşmak için yönetici ve öğretmen birbirini tamamlayıcı şekilde çalışmak zorundadır.

Ayrıca kurum içinde huzurlu, mutlu ve başarılı bir havanın hakim olması yöneticinin başarısı kabul edileceği için özel okul yöneticilerinin öğretmenlerinin gelişimine ve kurum içindeki motivasyonuna daha fazla katkı sağladıkları göze çarpmaktadır.

#### **5.2.4. Yöneticilerin Kendileri İle Aynı Branşta Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkı Sağlayacak Öneriler, Tavsiyeler ve Uyarılarda Bulunup Bulunmadığına İlişkin Sonuçlar ve Tavsiyeler:**

Öğrenmek, gelişmek ve yenilenmek hiçbir zaman sonu olan şeyler değildir. Mesleğin hangi yılında olunursa olunsun kişisel ve mesleki gelişim sürekli devam eder. Katılımcı öğretmenlerimizin hepsi mesleki gelişime çok önem vermektedir. Bunun için içinde buldukları her ortamın imkanlarından faydalanmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Aynı branştaki yöneticilerin eğer branşlarından çok uzak kalmamışlarsa mesleki yönlendirmeye daha yatkın oldukları görülmektedir. Tam tersine branşından uzak kalmış olan yöneticiler ise pek fazla bu tarz öneri ve tavsiyelerde bulunmamaktadır.

Bazı yöneticiler yönetsel işlerinin yanında kendi branşındaki öğretmenlere çok iyi rehberlik etmekte, onlara branşlarıyla ilgili çok sayıda yeni kaynak ve imkan sunmaktadır. Bu yöneticilerle çalışan öğretmenlerin kendilerini geliştirmek ve öğrenci başarısını arttırmak için çabası çok daha fazladır. Branşları ile ilgili ortaya çıkan yenilikler, farklı yöntem ve tekniklerle ilgili kendileri de araştırmalar yapmaktadır. Çünkü yöneticilerinin bu tavrı onların iç motivasyonunu arttırmaktadır.

Ender rastlanan bir durum da şudur. Bazı yöneticiler öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini kendilerinin önüne geçebilirler düşüncesiyle desteklememektedir. Kişisel hırslar ve kişilik özellikleri öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir ortam oluşturabilmektedir.

### **5.2.5. Yöneticilerin Diğer Branşlara ve Kendi Branşındaki Öğretmenlere Karşı Sergilediği Tutumda Farklılıklar Olup Olmadığına İlişkin Sonuçlar ve Tavsiyeler:**

Katılımcı öğretmenlerimiz bu konuda çok farklı görüşler paylaşmışlardır. Bu paylaşımlardan biri bazen diğer branşlara göre daha fazla öz evlat muamelesi görüldüğü yönünde. Başka branşlara göre çok üstünde durulmayan bir konu kendi branşları için daha büyük bir olaymış gibi yorumlanabiliyor. Hatta bazı konularda diğer branşlar daha önde tutuluyor biz geri planda kalıyoruz yorumları yapılmaktadır.

Özel okullarda karşılaşılan farklı bir durumda şu şekildedir. Kendi branşlarına karşı herhangi bir (pozitif ya da negatif) ayırım dikkatlerini çekmezken sınıf öğretmenlerine karşı farklı bir tutum sergilendiği dikkat çekiyor. Sınıf öğretmenlerinin devlette görevlendirilme imkanlarının fazla olması sebebiyle özel okullar bu branşta öğretmen bulmakta zorlanmaktadır. Bu durum okuldaki mevcut sınıf öğretmenlerine karşı diğer branşlardan daha tavizkar davranılmasına neden olmaktadır. Her öğretmen için geçerli olan kurallar sınıf öğretmenleri için biraz daha yumuşatılabilmektedir. Sınıf öğretmeninin okuldan ayrılması halinde yaşanacak sıkıntı herhangi bir branş öğretmenin ayrılması halinde o kadar büyük olmayacaktır. Bu da yöneticilerin sınıf öğretmenlerine karşı daha farklı bir tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Bu farklılık okuldaki tüm öğretmenlerin de dikkatini çekmektedir.

Kendilerine pozitif anlamda bir ayrımcılık yapıldığını düşünen öğretmenlerimizin paylaşımlarından ise; konu hakimiyeti olması sebebiyle diğer branşlara göre her şeyin daha fazla irdeleniyor olması, hata ve yanlışlara daha fazla dikkat ediliyor olması, istek ve ihtiyaçlara daha kısa sürede yanıt alınıyor olması ve diğer branşlara göre daha önemli bir alan olduğunun hissettiriliyor olması gibi sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Bu konuda en önemli olan şey okulda demokratik bir ortam yaratabilmektir. Yönetici ister kendi branşında olsun isterse diğer branşlarda tüm öğretmenlere eşit mesafede durmalı ve hepsine adil davranabilmelidir. Tüm öğretmenlerin ihtiyaçlarına, sıkıntı ve problemlerine aynı hızda cevap vermeli ve demokratik bir örgüt oluşturmalıdır. Öğretmenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışması için güven ortamının hakim olması gerekmektedir. Bu ortamı da yönetici her öğretmene aynı tutum ve davranışları



sergileyerek yaratabilir. Böyle bir ortamda her öğretmen kendini güvende ve bütünün önemli bir parçası gibi hisseder.

#### **5.2.6. Branşa Yönelik Alınacak Kararlarda O Branşın Öğretmenlerinin Fikrinin Alınmamasına İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Yöneticilerin branşa yönelik alınacak kararlarda öğretmenlerin fikrini alıyor olması öğretmenin kendini değerli ve önemli hissetmesine neden olmaktadır. Demokratik bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticilerin sadece kendi branşlarına değil okuldaki tüm branşlardaki öğretmenlerin fikrine önem veriyor olması kurumda huzur ve güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Öğretmenin fikrinin alınması kendilerini özel hissetmelerine, kabul görme ve onaylanma duygularının beslenmesine neden olur. Düşüncelerimize değer verildiğini bilmek kendimize duyduğumuz güveni arttırarak yüksek bir motivasyon sağlar. Ayrıca çalışanların kurum aidiyetini de olumlu anlamda tetikleyen bir ortam oluşmuş olur. Yöneticileri tarafından fikrine önem verilen tüm katılımcılarımız bu duyguları yaşamaktadır.

Katılımcı öğretmenlerimizden fikrinin alınmadığını ifade edenler kendilerini değersiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle branşları ile ilgili konularda fikir beyan etmek istediklerini, uygulama ile ilgili yapmak istediklerini dile getirerek alınacak kararlarda etkili olmak istediklerini dile getirmişlerdir. Buradan da öğretmenlerin kendi alanlarıyla ilgili konularda fikirlerinin alınması beklentisi içinde oldukları görülmektedir.

Bazı müdürlerin öğretmenlerin fikrini aldıkları ve bu fikirleri detayları ile öğrenerek kendi fikirleriymiş gibi sundukları görülmektedir. Öğretmenin fikrini yine öğretmene yaptırarak hayata geçirdiği ancak işin başarı ve övgü kısmında öğretmeni işin içine katmayıp her şeyi tek başına üstlendiği dikkat çekmektedir. Yani başarıyı paylaşması gerekir hatta öğretmeni ön plana çıkarıp motivasyonunu arttırması gerekirken aksi bir tutum sergileyerek öğretmenin tüm şevkini kırmaktadır. Bir fikrin hayata geçirilmesinde okul yönetiminin payı çok büyüktür. Öğretmenin o işi gerçekleştirebilmesi için imkan sunması ve ortam hazırlaması yapılacak işin bir takım çalışmasına dönüşmesini sağlar. İyi bir yönetici öğretmenin fikrini alır ve uygulanabilir olan fikir ve projeler için tüm desteği öğretmenlerine verir. Ortaya çıkan sonucun başarısını hep birlikte kutlayarak kurum içinde mutlu ve işbirlikçi bir iklimin oluşmasını sağlar. Burada yöneticinin yöneticilik anlayışı ve kişilik özellikleri dikkat çekmektedir. Kişisel hırslarına yenilen yöneticiler öğretmenlerin motivasyonunu düşürerek

kurum içinde huzursuz ve mutsuz bir havanın hakim olmasına neden olmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunun düşük olduğu ve yöneticilerine güvenmedikleri dikkat çekmektedir.

### **5.2.7. Aynı Branştan Bir Yönetici İle Çalışmanın Avantajlı ve Dezavantajlı Taraflarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Katılımcı öğretmenlerimizin büyük bir çoğunluğu bu konuyla ilgili görüşlerini hem avantaj hem de dezavantaj olduğu yönünde bildirmişlerdir.

Avantaj olduğu yönündeki görüşler birbirini daha iyi anlayabilme üzerine yoğunlaşmıştır. Öğretmenin yapmak istediği şeyi bilmesi ve yöneticinin öğretmenliği döneminde benzer şeyler yaşamış olması avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenin ihtiyaçlarının branşın özellikleri çerçevesinde değerlendirilebilmesini sağlar. Bu ihtiyaçların gereksiz masraflar olduğunun düşünülmesine engel olur. Yaşanabilecek sorunlara hakim olması ve daha önce benzer şeyler yaşamış olması çözüme ulaşmanın daha hızlı gerçekleşmesini sağlar. Aynı branştan yönetici öğretmenin ne istediğini daha iyi anlar ve daha kolay empati yapabilir.

Alanından uzaklaşmamış ve paylaşımcı bir yönetici ise öğretmene farklı yöntem ve teknikler konusunda rehberlik edebilmekte ve öğretmenin kişisel gelişimine olumlu katkılar sağlamaktadır. İletişimin daha sağlıklı olmasına, öğretmenin kendini daha güvende hissetmesine, daha iyi bir ekip çalışması gerçekleştirilebilmesine olanak sunmaktadır.

Dezavantaj olduğunu düşündürten durumlar da karşımıza çıkmaktadır. Yönetici kendi öğretmenlik yıllarını göz önünde bulundurarak daha yüksek beklentiler içinde olabilir. Kendi kişisel özelliklerini ve içinde bulunulan dönemin şartlarını göz ardı ederek gireceği bu kıyaslama öğretmenden kapasitesinin üstünde bir verim beklentisine neden olabilir.

Özel okullarda görev yapan katılımcılarımızın ifadelerinden ulaşılan sonuçlardan biri şöyledir. Yöneticinin kendi öğretmenlik yıllarının şartları doğrultusunda bazı kararlar vermek istemesi öğretmeni zor duruma düşürebilmektedir. Öğretmen doğru olduğunu düşündüğü bir şeyi uygulayamayabilir çünkü yönetici son kararı veren kişidir. Yöneticinin direktmesi sonucunda öğretmen aslında doğru olduğuna inanmadığı bir konuyu uygulamaya sokmak durumunda kalabilmektedir. Bu da öğretmen için sıkıntı yaratan bir durumdur. Bir diğer

sonuçta şudur. Öğretmenin yöneticinin kafasındaki beklentileri bilememesi ve tam olarak karşılayamaması halinde eleştiriler yapılabilir. Eğer bu eleştiriler yerinde ve açık bir şekilde gerçekleştirilmiyorsa öğretmen ile çatışma yaşanmaya başlayabilir. Bu çatışma hali öğretmenin motivasyonunu düşürür ve zaten iş güvenliği anlamında bir garantisi olmayan özel kurumlarda işten ayrılma düşüncesi yaratabilir. Ayrıca özel okullardaki öğretmenlerin kurumdaki devamlılığı yöneticilerinin memnuniyetiyle de ilişkilidir. Öğretmen, veli ve öğrencinin yanı sıra okul idaresini de memnun etmelidir. Bu yüzden öğretmen aynı branştan bir yöneticiyle çalıştığında kendini çok daha fazla tetikte hissetmektedir. Diğer branşlara göre yanlıştının tespit edilmesi daha kolay olacaktır. Bu durum öğretmende ayrıca bir stres yaratmaktadır.

Ayrıca branşından uzak kalan yöneticiler ise öğretmenler için gerekli desteği ve yardımı sağlayamamaktadır. Uzun yıllar derse girmemiş olan idareci daha çok mevzuat ve idari işlerle boğuşmakta ve öğretmen için avantajlı ya da dezavantajlı durumlar yaratamamaktadır.

#### **5.2.8. Yöneticinin Branşı İle İlgili Olumlu Ya Da Olumsuz Durumlara Hakim Olmasının Öğretmen Üzerinde Bıraktığı Etkilere İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Katılımcı eğitimcilerimiz konu ile ilgili olarak hem olumlu hem de olumsuz etkilendikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Alan hakimiyeti yönetici için artı bir durumdur. Öğretmenin yapmak istediğinin hangi amaca hizmet ettiğini biliyor olmak yöneticinin de karar verme ve uygulamaya geçirme sürecinde işine yarayan bir durumdur. Bu durum kimi zaman öğretmen için olumlu etkiler yaratırken kimi zaman da olumsuz etkiler ortaya çıkartmaktadır.

Yöneticinin konuyu en az öğretmen kadar iyi biliyor olması öğretmenin hep hazırlıklı ve donanımlı olmasını sağlar. Yapılan eleştiriler sadece bir yöneticiden değil aynı zamanda alana hakim olan deneyimli bir öğretmenden de gelmektedir. Daha yerinde ve konunun özüne yönelik eleştiriler yapılması mümkündür. Öğretmenin yapılan eleştirilere bu pencereden bakması gerekmektedir. Yöneticinin branşın spesifik özelliklerini biliyor olması öğretmeni anlaması açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Öğretmen branşı ile ilgili konularda detaylarda boğulmadan derdini anlatabilmektedir. Fikir paylaşımı da çok önemli bir konudur. Aynı branştan olunması halinde fikir paylaşımları da daha çok olabilmektedir. Branşa yönelik hazırlanan törenler, bilim şenlikleri, yabancı dil etkinlikleri, spor faaliyetleri...vb. konularda

paylaşımlar çok daha verimli sonuçlar ortaya çıkartabilir. Aynı konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmeyi sağlar.

Yöneticinin konu hakimiyetinin yanında öğretmene karşı sergilediği tavır ve tutum da önem taşımaktadır. Konu hakimiyetini öğretmeni ezerek bir baskı unsuru olarak kullanmak yerine öğretmenin gelişimini artı yönde etkileyen bir rehber niteliğinde kullanılmalıdır. Burada da kişilik özellikleri devreye girmektedir. Yaptığı eleştiriyi bile öğretmenin takdir ve saygısını kazanacak şekilde gerçekleştirmek her iki taraf içinde kazanç olacaktır.

### **5.2.9. Hem Aynı Hem De Farklı Branştan Yönetici İle Çalışılmasının Öğretmen Üzerinde Bıraktığı Etkilere İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Bazı özel yetenekler gerektiren branşlarda yöneticinin konuya hakim olmaması öğretmenin işini zorlaştırabilmektedir. Öğretmeni anlaması ve uygulanmak istenen aktivitenin ne amaca hizmet ettiğinin anlatılabilmesi güçleşmektedir. Ayrıca öğretmen ve yöneticinin sayısal ve sözel alanlarda farklı yeteneklere sahip olmaları iletişimde sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Sözel bir alan dersinin öğretmeni sayısal alandaki branştan gelen yöneticisine kendi dersinin önemini ve özelliklerini anlatmakta sorun yaşayabilmektedir. Öğretmen kendi branşından olan yöneticisine kendini çok daha kolay ifade edebilir çünkü aynı alt yapıya sahip oldukları için birbirlerini daha iyi anlayabilmektedirler. Ayrıca yönetici ile aynı branştan olmak öğretmenin daha güvenle hareket etmesini sağlayan bir durum olarak görülmektedir.

Yabancı dil öğretmenleri yöneticileri ile aynı branştan olmanın çok önemli olduğu kanısında. Dil öğretimi çok farklı yöntem ve teknikler kullanılan gerçekleştirilen, kişilerin yeteneklerini de göz önünde bulundurmayı gerektiren bir alandır. Farklı branştan bir yönetici ile çalışmaktan daha zor olanı yabancı dil bilmeyen bir yönetici ile çalışmak olarak yorumlanmaktadır.

Bazı branşların karakteristik özelliklerinin yöneticinin yönetim şekline yansımış olması diğer branşlardaki öğretmenler tarafından farklı değerlendirilebilmektedir. Fazla disiplinli ve sert bir yöneticinin sınıf öğretmenin biraz daha naif olması ve öğrencileri ürkütmemesi gerektiğini fark edememesi buna örnek olarak verilebilir.

Farklı zamanlarda aynı branştan iki ayrı yönetici ile çalışan katılımcımızın paylaşımları branştan ziyade kişinin yöneticilik anlayışının ve karakter özelliklerinin daha etkili olduğu yönündedir. Hatta bu sonuca ulaşan başka bir veri de farklı branştan olan yöneticinin daha destekçi, paylaşımcı ve yol gösteren bir yönetim şekline sahip olduğu, aynı branştan olan yöneticinin hiçbir katkı sağlamadığı yönündedir.

Yöneticinin iletişim becerisi yüksek olmalıdır. İster aynı branştan ister farklı branştan olsun iyi bir yönetici her öğretmende aynı etkiyi bırakabilmelidir. Sadece bransa yönelik konularda değil her konuda öğretmenin çalışma ortamını rahatlatmalı, öğretmenin yüksek performansla çalışabilmesi için her türlü imkanı sunmalıdır. Bunu branş ayırt etmeden yapmalıdır. Böyle olduğu zaman öğretmen de yöneticinin branşının yarattığı olumlu ya da olumsuz ayrıcalıkları fark etmeden, daha demokratik ve güven temelli bir ortamda rahat ve huzur içinde çalışabilir.

#### **5.2.10. Yönetici İle Aynı Branştan Olmanın Okuldaki Öğrencilerin O Dersteki Başarıları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar:**

Okul ve ders başarısı öğrencinin müfredat programındaki bilgi ve becerileri kazanarak bunları hayata aktarabilmesidir. Öğretmen öğrenciyi başarıya götüren en önemli araçtır. Yönetici ile öğretmenin aynı branştan olmasının öğrencinin o dersteki başarısında doğrudan bir etkisi olduğu düşünülmemektedir. Yönetici başarıda dolaylı olarak etkilidir. Öğretmen kullandığı kaynaklar, uyguladığı yöntem ve teknikler, iletişimde kullandığı dille öğrencinin öğrenmesinde aktif olarak rol oynar. Öğretmen ile yöneticinin aynı branştan olması öğretmeni mesleki anlamda tetikleyerek gelişmesine neden olabilir. Mesleki gelişimi artan öğretmenin öğrenci karşısında eli daha güçlü, donanımı daha fazla ve yeterliliği daha yüksek hale gelir. Bu da öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler. Yöneticinin branşı öğretmen başarısını, öğretmen başarısı da öğrenci başarısını etkiler.

Yönetici hangi branştan olursa olsun okulda etkin bir öğrenme ortamı hazırlamakla yükümlüdür.

### **5.3. ÖNERİLER**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularından yola çıkılarak aşağıda belirtilen önerilere yer verilmiştir.

1. Yöneticiler yönetmeliklerde belirtildiği üzere haftada 6 saat derse girmek zorundadır. Bir çok yönetici girmek zorunda olduğu bu zorunlu derslerde kendi branşı dışında daha kolay ve genel kültüre yönelik içeriğe sahip seçmeli dersleri okutmayı tercih etmektedirler. Ancak yöneticiler bu zorunlu ders saatlerinde az da olsa kendi branşlarını tercih etmelidirler. Kendi branşından uzaklaşmamalı, görevi ne olursa olsun mesleğinin öğretmenlik olduğunu unutmamalıdır.
2. Okullarda zümre başkanlığı sistemi uygulanmalı ve bu sistem işlevsel olmalıdır. Zümre başkanlığı sistemi sadece evrak üzerinde kalmamalıdır. Zümre başkanları kendi zümresi içinde koordinasyonu sağlamalı, farklı etkinlikler ve eğitimlerle ilgili gelişmeleri takip etmelidir. Tüm zümre öğretmenleri ile bunları paylaşmalıdır. Zümre içindeki tüm öğretmenleri öğrenmeye açık, araştırmacı bir ruha sürüklemelidir. Kendi branşındaki arkadaşlarına liderlik etmeli ve alanında yetkin kişi olmalıdır.
3. Yenilenen yönetmeliklere göre okul müdürleri yıl içinde en az bir kere öğretmenin dersini izlemeli ve değerlendirmelidir. Ancak resmi olarak yapılması gereken değerlendirmelerden farklı olarak yöneticiler öğretmenleri çok yönlü değerlendirmelidir. Sadece ders ve branş bazında değil, kendi mesleki gelişime verdiği önem, takım çalışmasına yatkınlığı, öğrencilere ve kuruma kattıkları...vb. alanlarda da değerlendirmeler yapılmalıdır.
4. Yöneticilerin kendi alanlarındaki mesleki donanımlarını arttırmak adına yöneticilere yönelik hizmet içi seminerler, çalıştaylar ve eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler farklı branşlardaki yönetici arkadaşları ile güncel yönetim süreçlerini takip edebilmelidir.
5. Yöneticiler tanıdığı, sevdiği ya da branşdaşı olduğu için hiçbir öğretmene farklı davranmamalıdır. Tüm branşlara eşit mesafede durmalı ve objektif olmalıdır.
6. Devlet okullarında müdürlerin okullarına yönelik fiziksel şartlara dayalı sorunları ve sıkıntılarının çok fazla olması eğitimsel olaylarla ilgilenmelerini ikinci planda bırakmaktadır. Fiziksel şartların devlet tarafından iyileştirilmesi gerekir.
7. Mesleki gelişim anlamında rehberliğe ihtiyaç duyan genç öğretmenlerin yetiştirilebilmesi için bakanlık tarafından düzenlemeler yapılmalıdır.
8. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini sürekli yeniledikleri ve performanslarının düzenli olarak takip edildiği göz önünde bulundurulduğunda devlet okullarında çalışan öğretmenlerin de performanslarının düzenli olarak kontrol edilmesi önerilmektedir.

9. Yaş ve mesleki kıdem ne olursa olsun her öğretmenin mesleki gelişim çalışmalarına katılması zorunlu tutulmalıdır. Örneğin MEB her öğretim yılında tüm öğretmenlerin en az 3 tane branşı ile ilgili ya da öğretmenlik formasyonuna yönelik mesleki gelişim çalışmasına katılmayı zorunlu hale getirmelidir.
10. Öğretmen yetiştiren fakültelerin öğrencilerini alan bilgisinde çok başarılı birer öğretmen olarak yetiştirmeleri gerekmektedir.
11. Öğretmen alımları esnasında mülakat yapılması ya da bir örnek ders sunumu yaptırılması daha belirleyici olabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçay, S. (2009) "*İlköğretim fen bilgisi öğretmen adaylarının biyoloji alan bilgisi yeterliliği*" Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitabevi. Ankara
- Aytürk, N.(1999) *Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Balçık, B. (2002) *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baltaş, A. (1999) "*Lider Öngörülüdür*". Hürriyet Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki.
- Başar, H. (1995) *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Başaran, İ. E.(1982) *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi. nitelikli okul*. Feryal Matbaası, Ankara
- Baştepe, İ. (2009). *Etkili Okulun Eğitim Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,
- Bilen, M. (2004) *Sağlıklı İnsan İlişkileri*, Armoni Ltd. Şti. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.(1991) *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.Personel Eğitim Merkezi Yayın, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegema Yayıncılık, Ankara
- Bütün, M.(2012). "*İlköğretim matematik öğretmeni adaylarının uygulanan zenginleştirilmiş program sürecinde matematiği öğretme bilgilerinin gelişimi*" Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Can,H.(1992) *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara
- Cem, C. (1971) *Yönetim Biçimleri*, TODAĞE Dergisi, Yıl: 4, Sayı:1.



- Çeliköz, N. (2000). *Bir Meslek Olarak Öğretmenlik ve Etiği*. Ç, Özdemir (Ed.), Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Asil Yayıncılık, Ankara
- Dinçsoy, B.(2011). "*Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini*" Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.
- Doğan, İ. (2009). "*İngilizce Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Alguları ve İngilizce Öğretiminde Karşılaştıkları Sorunlar*".Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Erdoğan, İ.(2008), *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Alfa Yayınları,İstanbul
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin U. (2008), "*Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi*" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gezer, B.(2005). "*Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkileri*" Yüksek Lisans Tezi, Elazığ
- Güçlü, N., Özden, S. (2000). *Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1
- Gümüş, M. (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gürsel,M.(1997). "*Öğrenen Örgütler*" Yaşadıkça Eğitim, Sayı154 s.28-33
- Güven, H. (2010)."*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Performanslarını Geliştirmek İçin Kullandıkları Yöntemler Üzerine Nitel Bir Araştırma*", İstanbul.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Karakuş, M. ve Töremen, F. (2008). How Our Schools Can Be More Synergic: Determining the Obstacles of Teamwork, Team Performance Management.
- Karasar, N. (2006). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Nobel Yayınları
- Kaya, Y.K. (1986). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilim Yayınları, Ankara
- Kaya, Y. K.(1993), *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilim Kitap Kırtasiye Ltd.Şti., Ankara.
- Küçükahmet, L. (1994) *Öğretim İlke ve Yöntemleri*. Ankara Gazi Büro Basımevi
- MEB (2005). *İlköğretim 1-5.Sınıf Programları Tanıtım El Kitabı*. Ankara.

- Miller, W. R. ve Miller, M. F. (2002). *Instructors and their jobs*. Homewood, USA; American Technical Publishers.
- Orhan, M. (2011). “*Etkili Okul Karakteristikleri Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Davranışsal Özellikleri*” Yüksek Lisans Tezi. Erzurum
- Özalp,İ.(1995) *Yönetim ve Organizasyon*, Metin Ofset, Eskişehir
- Özden,Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Peters, T.J.; Waterman, R.H.(1995) “*Yönelme ve Yükseltme Sanatı*”, (Çev.Selami Sargut), 2. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Şahin,R.(2012) " *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ve Çalışanların Davranışlarına Bakış Açısına Göre Yönetim Stilllerinin Belirlenmesi*" Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Tan, S. ve Erdogan, A. (2004). *Öğretimi Planlama Ve Değerlendirme*. Pegem, Ankara
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayınları, Ankara
- Teyfur, M.(2011). "*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*." Doktora Tezi, Erzurum.
- Tosun, K. (1992), *İşletme Yönetimi*. Genel Esaslar, 6.Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tunçel,M.(2008). “*Genel Liseler Ve Anadolu Liselerinin Etkili Okul Olma Özelliklerinin Karşılaştırılması*” Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yaman, E. ( 2007 ). "*Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma*". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Yanık, H.(2008). "*İlköğretim okullarındaki yöneticilerin etkili okul algıları*" Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara

## EKLER

### Yöneticilerin Branşdaşı Olan Öğretmenler Üzerindeki Etkileri Gözlem Formu Giriş

Merhaba, adım Selda Ahval Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim alanında yüksek lisans öğrenciyim. Yöneticin branşının okuldaki branşdaşı olan öğretmenler üzerinde oldukça çok etkileri olduğunu düşünüyorum. Bu yüzden katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyorum. Görüşmemize geçmeden önce,

- Görüşmenin gizli olduğunu, görüşmede **asla isminiz, kimliğinizle ilgili bilgilerin geçmeyeceğine**, görüşme verilerinin sizden toplandığını hiç kimsenin bilmeyeceğini kesinlikle belirtmek isterim
- Görüşmedeki konuşmalarımızın, ne diğer öğretmenler tarafından, ne de Müdür yardımcısı, Müdür gibi ya da daha üst idareciler tarafından duyulmayacağını ve okunmayacağını kesinlikle temin ederim.
- Görüşmede beyan ettiğiniz bütün bilgiler, **sizin isminiz yerine konan kodlar ve şifreler ile belirtilecek kesinlikle isminiz ve kimliğiniz belirtilmeyecektir.**
- Görüşme esnasında veya sonrasında, tez yazımı esnasına kadar, istediğiniz zaman görüşmeyi bitirebilir, istediğiniz kısımlar çıkarılabilir, istediğiniz takdirde size ait evraklar ve kayıtlar size teslim edilecektir. Araştırmada kullanılmayacaktır.
- İzin verirseniz, görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanma imkânımız oluyor, hem de sorulara vereceğimiz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatını elde etmiş oluyoruz. **Görüşme sonunda istemediğiniz bazı kısımları silebiliriz.**

Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamakla başlamak istiyorum.

## **BÖLÜM I**

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanın yanına (X) işareti koyarak cevaplayınız.

### **1- Cinsiyetiniz:**

a- ( ) Kadın b- ( ) Erkek

### **2- Yaşınız:**

a-( ) 21-30 yaş b- ( ) 31-40 yaş c- ( ) 41-50 yaş d- ( ) 51 yaş ve üzeri

### **3- Öğrenim Düzeyiniz:**

a-( ) Lisans tamamlama b- ( ) Lisans c- ( ) Lisans üstü

### **4-Çalıştığınız okul türü:**

a-( ) Devlet okulu b- ( ) Özel okul

### **5-Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz:**

a-( ) 0-2 yıl b- ( ) 3-5 yıl c- ( ) 6 yıl ve üzeri

### **6- Branşınız:**

.....

### **7- Aynı Branştan Yöneticiniz ile Çalışma Süreniz:**

.....

## **BÖLÜM II**

### **SORULAR**

1. Branşdaşınız olan yöneticiniz sizinle iletişime geçiyor mu? Daha çok hangi konularda iletişim kuruyor? (Öğrenci başarısı, öğretim yöntem ve teknikleri, branşınız ile ilgili yenilikler ve gelişmeler...vb.)
2. Aynı branştan olmanız iletişiminizi nasıl etkiliyor? İletişiminizi diğer branş öğretmenlerine göre daha zayıf mı yoksa daha güçlü mü olarak tanımlarsınız? Açıklayınız.
3. Yöneticiniz branşdaşınız olarak nasıl bir yönetim şekline sahip? Branşdaşınız olarak yönetim şeklinin sizin üzerinizdeki etkisi nedir? (baskıcı, eleştiren, destekleyici, öğretici...vb.)
4. Mesleki gelişiminizi olumlu etkileyen öneriler, tavsiyeler, uyarılarda bulunuyor mu? Açıklayınız
5. Diğer branşlardaki öğretmenlere ve size karşı tutum farklılıkları sergiliyor mu? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

6. Branşınız ile ilgili alınacak kararlar sizin fikrinizi alır mı? Örneklendirebilir misiniz?
7. Aynı branştan bir yönetici ile çalışmayı avantaj mı yoksa dezavantaj mı olarak nitelendirirsiniz? Nedenleri ile açıklayınız.
8. Branşınız ile ilgili olumlu ya da olumsuz durumlara hakim olması sizi nasıl etkiliyor? Bu durum sizi daha iyi anlamasına mı yoksa daha çok eleştirmesine mi neden oluyor? Açıklayınız
9. Farklı branştan bir yönetici ile çalışsaydınız her iki yöneticinin üzerinizde bıraktığı etkiyi olumlu/olumsuz olarak sınıflandırır mısınız? Nedenleri ile açıklayınız.
10. Yöneticiniz ile aynı branştan olmanızın okuldaki öğrencilerin sizin dersinizde daha başarılı olmasında etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Ad - Soyad** : Selda Ahval  
**Doğum Tarihi** : 31/07/1981  
**Doğum Yeri** : İstanbul

### EĞİTİM

**Yüksek Lisans** : Yeditepe Üniversitesi/ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü  
(2012- .....)  
**Yüksek Lisans** : Sakarya Üniversitesi / Fizik Öğretmenliği (2003-2004)  
**Lisans** : Sakarya Üniversitesi / Fizik Bölümü (1999-2003)  
**Lise** : Pendik Rauf Denктаş Lisesi (1995-1998)  
**İlköğretim** : Orhan Sinan Hamzaoğlu İ.Ö.O (1992-1995)  
**İlkokul** : Abdi İpekçi İlkokulu (1987-1992)

### İŞ DENEYİMLERİ

**01/09/2007-** : **ÖZEL KIRAÇ EĞİTİM KURUMLARI**  
Lise Müdürü - Fizik Öğretmenliği (Nisan 2013-.....)  
Lise Müdür Yardımcılığı-Fizik Öğretmenliği (2007-2013)

**28/08/2006-30/08/2007:** **ÖZEL GEBZE KOLEJİ**  
Fen ve teknoloji dersi öğretmenliği

**15/08/2004–15/06/2006:** **TED DERSANELERİ**  
Fizik ve fen bilgisi öğretmenliği

**15/09/2003–15/06/2004 :** **ORHANLI İLKÖĞRETİM OKULU**  
İlköğretim 6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerine fen bilgisi öğretmenliği