

**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İTİBARINI ETKİLEYEN
BİLEŞENLERİN BELİRLENMESİ**

**Hatice YILDIRIM
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE**

Kütahya, 2017

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Bileşenlerin Belirlenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların “Kaynaklar” bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/04/2017




Hatice YILDIRIM

Kabul ve Onay

Hatice YILDIRIM'ın hazırladığı “Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Bileşenlerin Belirlenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

05/04/2017

Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE (Danışman)



Doç. Dr. Kürşad YILMAZ



Doç. Dr. Yahya ALTINKURT



Doç. Dr. Baykal BİÇER

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Önsöz

Bu araştırma, okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların algılarına ilişkin fikir elde etmeye yönelik bir amaç söz konusu olduğu için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İlgili alanyazında; örgütsel itibar, itibar ile farklı kavramlarla arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik araştırmalar yapılmış olmasına rağmen; okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlere ilişkin herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca ve bu araştırmanın gerçekleşmesinde sahip oldukları değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşarak katkı sağlayan, farkındalık kazandıran değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE'ye, Sayın Doç. Dr. Yahya ALTINKURT'a ve Sayın Doç. Dr. Kürşad YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma sürecinde anlayış ve desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Mehmet YILDIRIM'a, varlığıyla bana güç veren biricik kızım Deniz'e sonsuz teşekkürler.

İçindekiler

Yemin Metni	ii
Kabul ve Onay.....	iii
Önsöz	iv
İçindekiler	v
Şekiller Dizini	vii
Tablolar Dizini	vii
Özet	viii
Abstract	ix
Birinci Bölüm.....	1
Giriş.....	1
Kuramsal Çerçeve.....	2
İtibar kavramı ve kapsamı	2
Kimlik ve imaj kavramları	5
İtibar yönetimi ve önemi	6
İtibar bileşenleri	7
Sosyal sorumluluk anlayışı.....	7
Ürün ve hizmet kalitesi.....	8
Finansal performans	8
Çalışma ortamı	9
Duygusal çekicilik	9
Liderlik	9
Eğitim örgütlerinde yönetici itibarı	10
Problem Durumu.....	18
Araştırmanın Önemi	20
Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları	20
Sınırlılıklar	21
Yurtiçinde Yapılan İlgili Araştırmalar.....	21
Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar	27
İkinci Bölüm	30
Yöntem.....	30
Araştırma Modeli	30
Çalışma Grubu	31
Verilerin Toplanması	34
Veri toplama araçları.....	34
Verilerin Analizi	34
Üçüncü Bölüm	36
Bulgular.....	36
Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bulgular.....	36
Araştırmaya katılan öğretmenlere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı	36
Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler	43
Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler	49

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler	53
Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bulgular	55
Araştırmaya katılan yöneticilere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı	55
Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler	58
Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler	61
Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler	64
Araştırmaya Katılan Öğrencilere İlişkin Bulgular	66
Araştırmaya katılan öğrencilere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı	66
Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler	71
Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler	76
Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler	80
Araştırmaya Katılan Öğrenci Velilerine İlişkin Bulgular	82
Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı	82
Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler	87
Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler	91
Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler	94
Dördüncü Bölüm	99
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	99
Sonuç ve Tartışma	99
Öneriler	107
Uygulayıcılara dönük öneriler	107
Araştırmacılara dönük öneriler	108
Kaynaklar	109
Ekler	128
Ek-1: İzin Belgesi	128
Ek-2: Veri Toplama Formu (Öğretmen)	129
Özgeçmiş	130

Şekiller Dizini

Şekil 1. Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenler.....	106
--	-----

Tablolar Dizini

Tablo 1. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğretmenlere İlişkin Bilgiler	31
Tablo 2. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Okul Yöneticilerine İlişkin Bilgiler.....	32
Tablo 3. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğrencilere İlişkin Bilgiler.....	33
Tablo 4. Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğrenci Velilerine İlişkin Bilgiler.....	33
Tablo 5. Öğretmenlere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı	36
Tablo 6. Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler.....	43
Tablo 7. Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler.....	49
Tablo 8. Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler	53
Tablo 9. Yöneticilere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı	55
Tablo 10. Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler.....	59
Tablo 11. Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler.....	61
Tablo 12. Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler	64
Tablo 13. Öğrencilere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı	66
Tablo 14. Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler.....	71
Tablo 15. Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler.....	76
Tablo 16. Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler	80
Tablo 17. Öğrenci Velilerine Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı ...	82
Tablo 18. Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler	87
Tablo 19. Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler	91
Tablo 20. Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler.....	94

Özet

Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Bileşenlerin Belirlenmesi

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenleri belirlemektir. Bu amaçla; çalışma grubuna alınan devlet ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile devlet liselerinde öğrenim gören öğrenci ve öğrenci velilerinin görüşleri alınmıştır. Araştırma verileri, dört adet açık uçlu sorunun yer aldığı bir form ile toplanmıştır. Açık uçlu sorular, yazılı olarak katılımcılara yöneltilmiş ve veriler bu yolla toplanmıştır. Elde edilen araştırma verileri, betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı Kütahya il merkezindeki 171 öğretmen, 55 yönetici, 176 öğrenci ve 135 veli oluşturmuştur. Araştırma sonucunda itibarlı bir okul müdürünü, öğretmenler “tarafsız, adaletli, dürüst ve güvenilir, disiplinli”; yöneticiler “adaletli, dürüst ve güvenilir, tarafsız, lider özelliğine sahip”; öğrenciler “disiplinli, hoşgörülü, güler yüzlü ve sevecen, samimi”; veliler ise “disiplinli, saygılı, eşit davranan, adaletli” şeklinde nitelendirmişlerdir. Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenleri öğretmenler “etkili iletişim kuran, paydaşların arkasında duran, okul başarısının arttıran, yönetmeliklere hâkim olan”; yöneticiler “paydaşlarla etkili iletişim kuran, paydaşlarla birlikte karar alan, olaylara müdahale eden ve çözüm üreten, paydaşlara değer veren”; öğrenciler “etkili iletişim kuran, öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinleyen, sorunlara çözüm üreten, dengeli disiplin kuran”; veliler “paydaşlarla etkili iletişim kuran, okul başarısının arttıran, okulun fiziki düzenine dikkat eden, sorunlara çözüm üreten” olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenleri; öğretmenler “kayırmacılık yapılması, yöneticilik vasfı olmaması, adil davranmaması, baskıcı olması”; yöneticiler “kayırmacılık yapılması, etkili iletişim kurmaması, paydaşlara ve onların fikirlerine değer vermemesi, adil olmaması”; öğrenciler “aşırı disiplinli ve sert olması, fazla gergin olması ve kızması, disiplin kurallarına uyulmaması, kırıncı bir üslubunun olması”; veliler ise “ilgisiz olması ve istekleri dinlememesi, kayırmacılık yapması, yöneticilik vasfının olmaması, kırıncı ve olumsuz üslup”; olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürünün itibarını arttırmaya yönelik olarak; öğretmenler ve yöneticiler “kendini geliştirmeli”; öğrenciler “ders dışı aktivitelere önem vermeli”; veliler “okulun birlik ve bütünlüğünü sağlamalı” önerilerini sunmuşlardır.

Anahtar kelimeler: İtibar, nitel araştırma, okul müdürü

Abstract

Determination of the Components Affecting the Reputation of School Principals

The aim of this research is to determine the components affecting the principals' reputation. For this purpose; the remarks and views of principles, teachers, students and parents of formal primary, secondary and high schools within the workgroup have been taken into consideration. The research data was gathered by means of a form with four open-ended questions. These open-ended questions are directed to the participants in written way and the data were gathered by this method. Descriptive analysis method has been used for the research data collected. The workgroup of the research consists of 171 teachers, 55 principals, 176 students and 135 parents within the scope of city center of Kütahya Province on 2014-2015 Education Year. According to the outputs of the research; a respected principal is qualified as, "objective, fair, honest and reliable, disciplined" by teachers; "fair, honest and reliable, objective, leader" by administrators; "disciplined, tolerant, cheerful and affectionate, sincere" by students; "disciplined, respectful, objective and fair" by parents. The components affecting the principles' reputation in a positive way are qualified as, "an effective communicator, supporting their shareholders, increasing the school success, wise of regulations" by teachers; "an effective communicator with shareholders, deciding with his shareholders, interfering the events and finding solutions and respecting the shareholders" by administrators; "an effective communicator, respecting the students' problems and caring them, finding solutions to these problems and having a balanced discipline" by students; "an effective communicator with shareholders, increasing the school success, caring the physical features of the school and finding solutions to the problems" by parents. The components affecting the principles' reputation in a negative way are qualified as, "favoritism, lack of management qualification, being unfair, being repressive" by teachers; "favoritism, non-effective communication, not respecting to the shareholders and their opinions, being unfair" by administrators; "extreme disciplinary, being too nervy, not following the disciplinary rules and having harsh and offending way of communication" by students; "being careless and unconcerned and not caring the desires, favoritism, lack of management qualification, having harsh and offending way of communication," by parents. The suggestions to increase the principles' reputation are qualified as, "improving himself" by administrators and teachers; "caring for the extracurricular activities" by the students; "caring the unity of the school organism" by the parents.

Keywords: Reputation, qualitative, the school principal

Birinci Bölüm

Giriş

Yönetim bilimlerinde soyut bazı kavram ve değerlerin ön plana çıkmasıyla birlikte itibar kavramı üzerinde de daha çok durulmaya başlanmıştır. Geçmiş deneyimleri ve bilgi birikimi üzerine kurulan itibar, gelecek üzerinde önemli etkileri olabilecek bir kavramdır. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değerli görülmekle birlikte, araştırmalarda daha çok örgütsel itibar olarak yer edinmiştir. Örgütsel itibar kavramına ilişkin ilk araştırmalar 1990'lı yıllardan itibaren yapılmıştır. Bu durum aynı süreçte sosyal paydaşların örgüte ilişkin algılarının öneminin daha çok anlaşılmasıyla da ilgilidir. Örgütün gerçek ile algılanan durumu arasındaki ilişkinin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Çünkü itibar, örgütün içinde bulunduğu durumu anlamının önemli yollarından biri olarak görülmüştür. Sonuç olarak bir örgütün gerçek durumu, zamanla örgütün yansıtıklarının nasıl algılandığı üzerinden şekillenecektir.

Maslow'a (2016) göre algılar aslında ihtiyaçlar tarafından belirlenmektedir. İnsan algısına yapılan bu vurgu, örgütler açısından da ele alınabilir. Örgüte ilişkin algıların belirlenmesi bir anlamda örgütü var eden paydaşların ihtiyaçlarının belirlenmesidir. İhtiyaç ve beklentilerin ne olduğuna ve nasıl karşılanacağına dair bir birikime sahip olmak, örgütlerin geliştirilmesi için kullanılabilir. İtibar, çoğunlukla kâr amacı güden örgütler üzerinden araştırılmıştır fakat insan ve insan ilişkilerinin olduğu her yerde itibardan söz edilebilir. Maslow (2016) kuramında, gelişim ihtiyaçlarını sırasıyla fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygınlık elde etme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak hiyerarşik bir sırada ve bütüncül bir bakış açısıyla ele almıştır. İnsanlar, doğası gereği gelişime güdülenmiştir ve temel bir ihtiyacı giderildikten sonra bir sonraki ihtiyacını gidermek için daha isteklidirler. Sağlıklı bir insanı soyut, psikolojik bazı değer ve kavramlarla tanımlamış ve insanın kendini gerçekleştirme için itibarı da temel ihtiyaçlar arasında ele almıştır.

Kapsamı oldukça geniş bir kavram olan itibar; insan ilişkilerinin, değerlerin, kültürel öğelerin öne çıktığı eğitim örgütlerinde farklı açılardan ele alınarak önemli çıktılar elde edilebilir. Okuldaki yönetsel süreçlerinin belirleyicileri olarak

okul müdürlerinin itibarı aynı zamanda okulun itibarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle araştırmada farklı paydaşların okul müdürlerinin itibarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kuramsal çerçeve, problem durumu, araştırmanın önemi, amaç, sınırlılıklar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır. İkinci bölüm olan yöntemde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, veri toplama araçları, verilerin analizi yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırma bulguları; dördüncü bölümde; sonuç, tartışma, öneriler yer almaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde itibar, itibarla ilişkili kavramlar olan imaj ve kimlik, itibar yönetimi ve önemi, itibar bileşenleri olarak ele alınan sosyal sorumluluk anlayışı, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, çalışma ortamı, liderlik ve eğitim örgütlerinde yönetici itibarı konularına kısaca değinilmiştir.

İtibar kavramı ve kapsamı

Kökene Arapçaya dayanan itibar kelimesi “saygınlık, borç ödemedeki güvenilir olma durumu” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2016). Bir başka tanımda itibar, genel olarak insanların gördüğü veya hakkında bir kanıya vardığı genel nitelik veya kişilik, aynı zamanda bazı özelliklerin veya yeteneklerin diğer kişiler tarafından onaylanmasıdır (Merriam-Webster, 2016). Marconi (2001) ise itibar kavramını kişiye veya nesneye dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı olarak tanımlamıştır. Mahon (2002) İngilizce karşılığı “reputation” olan itibar kavramının, “reckon” yani sanmak, güvenmek, tahmin etmek, hesap etmek gibi bir dizi kavramı içerdiğini ve kelimenin kökeninin Latince, “reputatus” olduğunu ifade etmiştir.

Maslow (2016), insan gelişimini farklı bir bakış açısıyla ele alarak fiziksel ihtiyaçlar gibi soyut ya da psikolojik ihtiyaçları da içsel yapının bir parçası olarak görmüştür. Maslow kuramında, insanların tümü için geçerli olabilecek ihtiyaçları hiyerarşik bir bütünlük içinde ele almıştır. Üst düzeyde ele aldığı ihtiyaçlardan biri saygı, saygınlık, tanınma, takdir edilme ve değer vermedir. Bir sonraki ve en üst düzeyde ise yetenek ve kapasitelerini tam olarak geliştirme özgürlüğüne sahip,

kendini gerçekleştiren insanı tanımlamıştır. Bu nedenle itibar kavramının, insanların psikolojik, sosyal gelişiminin temel ve doğal bir parçası olarak önemsenmesi gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte takdir edilmek ya da itibar görmek başkalarından onay beklenecek davranışları göstermek anlamına gelmeyebilir. Bu durum bireyin ahlaki gelişim düzeyi ile de doğrudan ilişkilidir. Maslow'un gelişim süreçlerinde işaret ettiği gibi insanlar; yeni bir anlayış getirmek, yaratıcılık, değişimin öncüsü olmak gibi gerçekten takdir edilen özellikleri nedeniyle beğenilir dolayısıyla itibar kazanırlar.

İtibar kavramının kullanımı çok eski bir geçmişe sahip olmakla (Ergenç, 2010) birlikte, yönetim bilimi alanyazınında görece yeni olduğu söylenebilir. Örgütsel itibarın öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen birkaç araştırmayla birlikte örgütsel itibar araştırmalarına olan ilgi de artmıştır (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010). Bu durum itibarın örgütlerin neden diğerlerinden üstün olduğunu anlama çabasında, örgütlerdeki farklılaşmayı ve örgütlerin performanslarındaki çeşitliliği açıklamaya yardımcı olması (Boyd, Bergh ve Ketchen, 2010), olumlu paydaş katılımı oluşturması (Roberts ve Dowling, 2002) ve paydaş gruplarını etkileme eğilimi açısından öneminin (Musteen ve diğ., 2010) anlaşılması gibi nedenlerle açıklanabilir. Ekonomi, işletme, psikoloji ve sosyoloji gibi kapsadığı alanların çeşitliliği ve disiplinler arası yapısı (Chun, 2005; Deephouse, 2000; Ponzi, Fombrun ve Gardberg, 2011) nedeniyle örgütsel itibar kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır. İtibar yönetimi üzerine ilk ciddi çalışmaları yapan Fombrun (1996) itibarı, bir örgütün tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer olarak tanımlamıştır. Bennett ve Rentschler (2003) örgütsel itibarı, imajla ilgili olan ancak insanlar arasında bir örgütün tutarlılığı, güvenilirliğine ilişkin nitelikleri hakkında uzun zaman içerisinde oluşan değer yargılarını açıklayan bir kavram olarak ifade etmiştir. Gotsi ve Wilson (2001) örgütsel itibarı, bir paydaşın bir örgüte ilişkin zamanla oluşturduğu genel değerlendirmesi olarak tanımlamıştır. Karaköse (2007) ise örgütsel itibarı, iç ve dış paydaşların örgüte ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel itibara ilişkin bütün tanımlarda, sosyal paydaşlara yer verilmektedir. Çünkü itibar; çoğu zaman algı, izlenim, yargı, inanç, değer gibi insan zihnine ait soyut kavramlarla tanımlanmıştır. Ayrıca itibar, paydaşlar ile örgüt arasında oluşan etkileşimlerin bir sonucu (Argenti ve Druckenmiller, 2004)

olarak görülmekte, örgüt itibarındaki değişikliklerin örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkilediği (Lange, Lee ve Dai, 2011) düşünülmektedir. Bir örgütün içinde ve dışında farklı paydaş gruplarının varlığı söz konusudur ve itibar kavramı bu paydaş gruplarının birlikte ele alınmasıyla anlam ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel itibarın çok bileşenli (Gümüş ve Öksüz, 2009) ve dinamik bir yapıyı (Terblanche, 2009) temsil ettiği söylenebilir.

Örgütsel itibarın tarihsel gelişim süreci şu şekilde ele alınabilir: 1950'li ve 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel imaj kavramı ile sınırlı kalmış ve bu araştırmalar daha çok dış paydaşların örgüte ilişkin algılarını yansıtmıştır. 1970'lerden sonra ise örgüt içi faaliyetlerin önemini vurgulayan araştırmalar yapılmıştır. Ancak 1990'lı yıllara kadar örgütsel itibar kavramı ile ilgili araştırmalar, örgütsel imaj olarak sürdürülmüştür. Örgütsel itibar kavramı ile ilgili araştırmalar ise ilk olarak 1990'lı yılların ikinci yarısında yönetim bilimi alanyazınında yer almıştır (İcil, 2008). Shamma'ya (2012) göre örgütsel itibarın alanyazınında önemli bir yer edinmesinde etkili olan bazı faktörler; örgütsel eylemler ve olaylar hakkında artan kamu farkındalığı, artan şeffaflık ihtiyacı, çok sayıda paydaş grubunun daha yüksek düzeydeki beklentileri, kulaktan kulağa ve çevrimiçi iletişim, hedef kitlenin örgütün ürünleri ve hizmetleriyle ilgili kişisel deneyimi, kanaat önderlerinin nüfuz etkisi, çıkar gruplarının genişlemesi ve medyada daha fazla yer bulmasıdır. Olumlu bir örgütsel itibar, en değerli varlıklardan biridir ve farklı paydaş grupları içerisinde çok sayıda olumlu etki yaratmaktadır (Tischer ve Hildebrandt, 2014). Güçlü bir örgütsel itibarın bazı faydaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Akgöz, 2009; Feldman, Bahamonde ve Bellido, 2014; Fombrun, 1996; Fombrun ve Van Riel, 2003; Roberts ve Dowling, 2002; Sarstedt, Wilczynski ve Melewar, 2013):

- Olumlu paydaş katılımı oluşturur.
- Örgütün ayakta kalmasını, örgüt değerinin korunmasını ya da yükseltilmesini ve risklerin azaltılmasını sağlar.
- Yetenekli kişilere cazip gelir ve bu kişileri örgütte tutarak çalışan değişimini sınırlayabilir ve çalışanlarda daha fazla moral, motivasyon, sadakat ve verimlilik oluşturur.

- Örgütlerin farklılaşmasına, finansman sorunlarını en kısa sürede en avantajlı şekilde çözmesine, sivil toplum örgütleri ile daha sağlıklı iletişim kurmasına yardımcı olur.
- Anlaşmaları kolaylaştırma bakımından uluslararası ölçekte genişlemeye öncü ve yardımcı olur.

İtibar kavramı ile ilişkili olarak sıklıkla ele alınan bazı kavramlar, kimlik ve imajdır. Bu kavramların alanyazında benzer anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle kimlik ve imaj kavramlarının tanımlarına ve bu kavramlarla itibar kavramı arasındaki ilişkiye aşağıda yer verilmiştir:

Kimlik ve imaj kavramları

Kimlik, bir örgütün en belirleyici özelliğidir ve bir örgütün itibarını anlamak aynı zamanda onun kimliğine odaklanmaktır (Fombrun, 1996; He ve Balmer, 2007; Melewar, 2003). Kimlik kelimesi, Merriam-Webster Sözlüğünde belirli bir kişi ya da grubu diğerlerinden ayıran nitelikler, inançlar vb. olarak tanımlanmıştır. Örgütsel kimlik ise bir örgütün kendi tarzıyla işini ele alma şeklidir, örgütün nasıl düşündüğü, hissettiği, davrandığı ve çalışanları aracılığıyla dış dünyayla nasıl ilişki kurduğu anlamına gelmektedir (Kiriakidou ve Millward, 2000). Balmer (2001) bir örgütün kimliğini, örgütü diğerlerinden farklı kılan maddi ve manevi öğelerin toplamı olarak tanımlamıştır. Örgütsel kimlik, örgütün kurucuları ve liderlerinin eylemleri, gelecek ve çevreyle şekillenmektedir. Merkezinde; örgütsel, mesleki, ulusal ve diğer kimliklere yakınlıkları bakımından ifade edilen çalışan değerlerinin karışımı yer almaktadır. Kapsam olarak çok disiplinlidir; strateji, yapı, iletişim ve kültürün bileşimidir. Örgütsel kimlik açısından yapılan araştırmalar, paydaşların özellikle de çalışanların örgütü nasıl gördüklerinin önemine vurgu yapmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için; öncelikle çalışanların beklenti ve isteklerini dikkate almak zorunda olduğu kabul edilmektedir (Karatepe, 2008).

Örgütsel imaj, örgütün dışarıdan bakıldığında nasıl görüldüğünü inceleyen bir kavramdır (Fombrun ve Van Riel, 1997). Benzer bir tanımla Melewar (2003) örgütsel imajı, örgütün dışa vurduklarını paydaşların nasıl algıladığı ve yorumladığını ele alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Örgütler açısından imajın önemi, örgütün faaliyetleriyle elde ettiği getirileri uzun vadede sinerjik olarak

artırması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için katalizör rolü üstlenmesidir. Örgüt imajı; bir örgütün vizyonunu, misyonunu, amaçlarını, politikalarını, uzak ya da yakın çevreye bakış açısını paydaşlara iletmektedir (Gemlik ve Sığrı, 2007). Karaköse (2007) etkili bir imajın oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde örgütün ikliminin rolü üzerinde durmuş, olumlu bir iklime sahip olan örgütlerin paydaşlarının ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alarak kendi hedeflerine ulaşma çabası içinde olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel kimliğin, yönetici ve çalışanların yani dış paydaşlardan daha çok iç paydaşların örgütü nasıl tanımladıkları ve örgüte ilişkin ne hissettikleri ile ilgili olduğu; örgütsel imajın ise örgütün dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösteren düşünceler olduğu üzerinde durulmaktadır. Örgütsel imaj daha çok dış paydaşların algılarına dayandırılırken, örgütsel kimlik iç paydaşların algıları ile ilgili görülmektedir. Örgütsel itibar ise ilgili bütün iç ve dış paydaşların bir örgüte ilgili sahip olduğu algılar olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütsel itibar, örgütsel imajdan ya da örgütsel kimlikten çok daha fazlasıdır (Chun, 2005; Cravens ve Oliver, 2006; Walker, 2010). Chun'a (2005) göre örgütsel kimlik ve imaj, itibarın ana bileşenleri olarak görülebilir ve itibarın örgütlerde etkili hale gelmesi için her ikisini de aynı doğrultuda tutmanın yolları araştırılmalıdır. Temelde itibar yönetimi, dıştaki algıyı etkilemek için bir örgütün içerisinde olanları yönetmekle ilgilidir.

İtibar yönetimi ve önemi

İtibarın kökeni, örgütün geçmiş davranışlarına ve ilişkilerine dayanmaktadır fakat örgütün geçmiş davranışları hakkında yeni bir bilgi ortaya çıktığında ya da örgütün en son davranış ya da ilişkileri, gözlemcileri rahatsız ettiğinde aniden değişebilir. Bir örgütün itibarındaki değişiklikler örgütün paydaşlarıyla olan ilişkilerini etkilemektedir (Lange ve diğ., 2011). Bu nedenle önemli bir değer olarak görülen itibarın kendi haline bırakılmaması ve yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Shamma'ya (2012) göre de örgütlerin sadece bir krizle karşı karşıya kaldıklarında tepki vermektense itibarlarını etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İtibar yönetimi, sosyal paydaşların örgüte ilişkin algılarının kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Karaköse, 2007). İtibar yönetimini gerekli kılan etkenler; içsel baskılar, yönetim felsefesi, kültürel, etik değerlerin zamanla aşınması, küreselleşme ve paydaş beklentilerinin

artmasıdır (Nakra, 2000). İtibar yönetimi süreci; itibarı oluşturan ölçütlerin belirlenmesi, örgütsel yönetişim ile ilgili strateji ve politikaların örgüt kültürüne uyarlanması ve toplumun duyarlılık alanlarına yanıt veren sosyal sorumluluk ve duyarlı çevre politikalarının oluşturulmasını içerir. İtibarın yönetilmesi aşamasında öncelikle istenen itibar ve amaçları ile mevcut itibar belirlenip karşılaştırılmalıdır. Ciddi bir araştırma süreci sonucunda gerekli değişiklikler planlanıp uygulanacak, elde edilen itibar sürekli geliştirilecektir (Dur, 2011).

İtibar yönetilmesi ihtiyacının giderek daha fazla anlaşılmasıyla (Cravens ve Oliver, 2006) birlikte, itibarın ölçülmesine ve ölçüm modelleri geliştirilmesine yönelik farklı araştırmalar (Aaker, 1997; Davies ve Chun, 2002; Fombrun ve Shanley, 1990; Cravens, Oliver ve Ramamoorti, 2003) yapılmıştır. Geliştirilen örgütsel itibar ölçeklerinde, çoğunlukla örgütsel itibarın çok boyutlu ve farklı bileşenlere sahip olduğu kabul edilmektedir (Fombrun, 1996). İtibar Enstitüsü tarafından geliştirilen Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (1999) ölçeğinde ele alınan altı boyut; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal ve çevresel sorumluluk, çalışma ortamı ve çevresi, finansal performanstır. Bu ölçeğe ait boyutlar aynı zamanda örgütsel itibar yönetiminde sıklıkla yer verilen bileşenler olarak yer edinmiştir. Örgütsel kişiliğe benzetilerek geliştiren ve paydaşların örgütü nasıl gördüğüyle ilgilenen ölçekler de vardır (Berens ve Van Riel, 2004): Davies ve Chun (2002) hoşluk, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, kuvvetlilik, ulaşılabilirlik; Aaker (1997) içtenlik, coşku, yeterlik, incelikli düşünce, kuvvetlilik boyutlarıyla ele almıştır.

İtibar bileşenleri

Alanyazında örgütsel itibar yönetiminde ele alınan bileşenler farklı tanımlar altında verilmiştir. Sosyal sorumluluk anlayışı, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, çalışma ortamı ve liderlik kavramı en sık kullanılan bileşenler arasında yer almaktadır. Bu nedenle aşağıda bu bileşenlere yer verilmiştir:

Sosyal sorumluluk anlayışı

Sosyal sorumluluk, itibarın kazanılması ve sürdürülmesi açısından en önemli konulardan biridir (Gümüş ve Öksüz, 2009). Sosyal sorumluluğun ana düşüncesi, örgütün sadece paydaşlarına karşı olan yasal sorumluluklarından çok daha fazlasına göre hareket etmesi ve bunlardan çok daha fazlasından sorumlu

tutulması gerektiğidir. Örgüt sorumluluğunun bu genişletilmiş kavramı, evrensel olarak kabul görmemiştir ya da hiçbir yerde tamamen mevzuat gereği dikkate alınmamıştır. Ancak bugün çağdaş toplumda giderek yükselen bir ses, örgütleri topluma ve toplumsal refaha daha fazla katkıda bulunmaya çağırmaktadır (Robins, 2005). Bununla birlikte sosyal sorumluluk, sadece örgütlerin sosyal konulara duyarlılığı olarak düşünülmemelidir. Örgütlerin, tüm paydaşlarına karşı adil, şeffaf, doğru, sorumlu yaklaşması da bu kapsamdadır (Özbay ve Selvi, 2014).

Ürün ve hizmet kalitesi

İyi bir itibara sahip olabilmek, hedef kitleye sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Her örgüt, hedef kitle potansiyelini arttırabilmek için ürün çeşitliliğini ve kalitesini geliştirme çabası içindedir. Hedef kitle de; ucuz, kaliteli ürün ve hizmet aramakta ve belirli avantajlar sunan örgütlere yönelerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Hedef kitle, örgütle iletişimde olumsuz bir durumla karşılaşmadığı sürece örgütle olan bağlarını koparmayacaktır. Örgütler, hedef kitlenin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken aynı zamanda yeni alternatifler sunarak, onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir yanlıştın yine örgüt tarafından kabullenilerek hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması, hedef kitlenin güvenini kazanmak açısından önemlidir (Karaköse, 2007).

Finansal performans

Finansal performans, bir örgütün kârlılık, yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden biri de teknik açıdan ve fiziksel donanım açısından yetersizliktir yani kaynak yetersizliğidir. Ekonomik olarak yapısını güçlendiren örgütler, diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olacaklar dolayısıyla bu da başarıyı beraberinde getirecektir (Karaköse, 2007). Son yıllarda özellikle kâr amacı güden örgütlerde, örgütsel itibar ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı artmıştır. Bazı araştırmalarda finansal performansın örgütsel itibarı pozitif yönde etkilediğine dair bulgulara ulaşılmıştır (Dunbar ve Schwalbach, 2000; Love ve Kraatz, 2009; Roberts ve Dowling, 2002; Rose ve Thomsen, 2004).

Çalışma ortamı

Çalışma ortamı; çalışanlar için en elverişli ortamın hazırlanması, nitelikli çalışan ve yöneticilerin varlığı ilgilidir. Çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilirken onların istek ve beklentilerinin göz ardı edilmesi, istenmeyen sonuçların doğmasına neden olabilir. Çalışanların çalışma isteği ve azmi, işini sevmesi örgütsel başarının artmasına dolayısıyla örgütsel itibara da etki edeceğinden, çalışanlar için en ideal çalışma ortamının oluşturulması önemlidir (Karaköse, 2007). Kadıbeşegil'e (2013) göre itibar, örgüt çalışanları ile oluşturulan kültür ve değerlerdir. Çalışanlar, itibarı oluşturan en önemli paydaşlar arasında yer aldığı için çalışma ortamı hem fiziksel hem de sosyal ilişkiler açısından geliştirilmelidir. Sosyal paylaşımların arttığı, güvene dayalı ilişkilerin olduğu örgütlerde; çalışan bağlılığın artması, çalışan değişimi ve devamsızlığının azalması ve artan performans, örgütsel itibarı olumlu yönde etkileyecektir (Öncel, 2010).

Duygusal çekicilik

Duygusal çekicilik; saygınlık, takdir edilme ve güveni anlatmaktadır. Bir örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından ne kadar beğenildiği ve saygı gördüğü ile ilgilidir. Örgüt ile arasında duygusal bir bağ olan çalışan, kendini örgütle daha kolay özdeşirebilecek sonuç olarak güvenilir ve sadakatli bir birey haline gelerek örgütsel itibarı olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı örgütten memnun olan bir çalışan dış çevrede örgütle ilgili olarak olumlu düşüncelerini ifade ederek sosyal paydaşların örgüte bakışını etkileyebilir (Karaköse, 2006).

Liderlik

Liderlik, itibar yönetiminde merkezi bir öneme sahiptir (Davies ve Chun, 2009). Bir grupta bağlılık sağlayan ve bunu belirli amaçları gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur, liderliktir. Liderlik olmadıkça bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Örgüt içerisinde rehber görevi üstlenen, çalışanları motive eden lider; örgüt dışında da örgütü temsil etmektedir (Ergenç, 2010). Yöneticilerin itibar yönetimindeki performansları tüm örgütü etkilemekte ve itibar yönetimi sürecinin performans ölçütlerinden birine dönüşmektedir (Kadıbeşegil, 2013). Dolayısıyla itibarlı bir örgütten söz etmek için iyi bir yönetim ve iyi yönetim sergileyen yöneticiden bahsetmek gerekmektedir. Örgütün itibar

değerlerinin, yöneticinin sergilediği ve çalışanların benimsedikleri yönetim biçimi ile şekillendiği söylenebilir (Argon ve Dilekçi, 2014).

Eğitim örgütlerinde yönetici itibarı

Çağdaş yönetimde liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlanır: Birinci görevi liderliğini yaptıkları örgütün yarısını tanımlamak, bunun bir fotoğrafını çekmek ve vizyonunu belirlemektir. İkinci görevleri örgüte nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve ihtiyaç halinde örgüt için gerekli değişiklikleri yapmak, üçüncü görevleri ise örgütün itibarını yönetmektir (Kadıbeşegil, 2013). Örgüt liderleri, örgüte yön veren ve örgütü tanıtan itibar sembolleri, temsilcileri olarak önemli bir role sahiptirler (Çiftçiöğlü, 2009; Davies ve Chun, 2009). Örgütsel itibar alanyazınında yönetici liderliği sıklıkla vurgulanmış, örgüt liderinin itibarının örgütsel itibar üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Çakır, 2009; Ergenç, 2010; Karaköse, 2007). Eğitim örgütlerinin değere dayalı örgütler olması okul müdürlerinin okul üzerindeki etkisini daha güçlü hale getirmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin itibarı, okul itibarının önemli bir bileşeni olarak ele alınabilir.

Özellikle 1980'lerde değişen eğitim bağlamı okul yöneticilerinden bilgi, beceri ve anlayış olarak yeni beklentiler yaratmış (Balcı, 2011), okul yöneticilerinin görev ve nitelikleri daha kapsamlı ve çok bileşenli hale gelmiştir (Goodwin, Cunningham ve Eagle, 2005). Okul yöneticilerine ilişkin bu bakış açısı değişiminin aynı zamanda okul müdürünün itibarını oluşturan bileşenlerin farklılaşması ve artması anlamına geldiği söylenebilir. Alanyazınında okul müdürü ya da yöneticileri ile ilgili *yeterlik* (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Aksüt, 1997; Artul, 2004; Aydoğdu, 2008; Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Günay, 2001; Güven, 2002; Karadağ, 2011; Karakuş ve Töremen, 2006; Kombıçak, 2008; Korumaz ve Kocabaş, 2014; Madenoğlu, 2003; Şahin, 2000; Şener, 2004; Terci, 2008; Tan, 2010; Uslu, 2013; Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2014), *etkililik* (Açıkgöz, 1994; Balcı, 2011; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Koçak ve Helvacı, 2011; Tanrıöğen, 1988; Yılmaz ve Taşdan, 2006), *liderlik* (Çelik, 2006), *etik liderlik* (Altinkurt ve Karaköse, 2009; Gündüz ve Balyer, 2012; Gülcan, Kılınç ve Çepni, 2012; Katrancı, Sungu ve Sağlam, 2015; Tombak ve Bakan, 2014), *etik davranışlar* (Küçükkaraduman, 2006; Sunar, 2011), *iletişim becerileri* (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010; Özan, 2006; Şimşek ve Altinkurt, 2009), *roller*

(Gündüz ve Balyer; 2013; Yavuz, 2006), *nitelikler* (Cerit, 2004), *değerler* (Aslanargun, 2012) gibi farklı konularda yapılmış birçok araştırmada itibarla ilgili değişkenlerin varlığından bahsedilebilir. Çünkü farklı ya da benzer bulgulara ulaşılan bu araştırmalardaki belirgin ortak nokta okul yöneticilerinde olması gereken özellikleri ya da paydaşların algılarını ve beklentilerini yansıtmasıdır. Eğitim örgütleri, örgütsel etkililiğin tek bir etkene ya da boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşık olmasına karşın okul etkililiğinde liderliğin niteliği önemli bir paya sahip olarak görülmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2014; Aydın, 2010). Bu görüş araştırmalarla da desteklenmektedir (Balcı, 2011; Göksoy, Sağır ve Yenipınar, 2013; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2006). Ayrıca okul yöneticilerinin etkili yönetim için birtakım yeterliliklere sahip olmaları bir gereklilik (Ağaoğlu ve diğ., 2012) olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin rolleri, nitelikleri, liderlik ve liderlik türleri, iletişim ve değerlerle yönetim becerileri gibi konular da benzer şekilde daha etkili ve başarılı okul müdürlerinin, okulların dolayısıyla itibarlı okul müdürlerinin, okulların nasıl olabileceği ile ilgilidir.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken özellik ve önceliklerin sıralandığı araştırmalar, itibarlarına ilişkin bazı önemli ipuçlarını yansıtabilir. Ada ve Küçükali (2009) bir okul yöneticisinde olması gereken özellikleri şöyle sıralamışlardır: Okulu çevresine yararlı kılmaya çalışmalıdır, yenilikçi olmalıdır, bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık olmalıdır, örgütsel amaçları gerçekleştirmelidir, çalışanların kararlara katılmasını sağlamalıdır, demokratik toplumsal yaşamın bir gereği olarak yönetimde demokratik olmalıdır. Açıkalın'a (1998) göre çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dili doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış kişidir. Balyer (2012) çağdaş okul müdürlerinin değişen rollerini; öğretim lideri, toplum lideri/diplomat, vizyoner lider, örgütsel mimar, öğretmen/rehber/mentor, destekleyici/güdüleyici/koç, sembol/kültürel lider, güvenlik uzmanı, sosyal hizmet uzmanı, kolaylaştırıcı/değişim öznesi ve yöneticisi, denetmen, hukuk uzmanı, zaman yöneticisi, program geliştirme uzmanı/program yöneticisi, disiplin figürü, ekonomist olarak sıralamıştır. Tomàs-

Folch ve Ion (2015) ise okul müdürlerine ilişkin en kritik boyut ve görevleri; müfredat alanı (programlar, öğretim gibi), yönetim (dış ve iç yönetim) ve kişilerarası ilişkiler (öğretmenler, öğrenciler, veliler) olarak belirtmiştir.

Örgütsel itibar kavramında olduğu gibi bireysel itibarı etkileyen çok sayıda bileşenin varlığından söz edilebilir. Örgütsel itibar alanyazını ve okul yöneticilerine ilişkin farklı araştırmalar dikkate alınarak okul müdürleri için itibar göstergeleri olarak ele alınabilecek bazı konu ve kavramlara aşağıda yer verilmiştir:

Örgütsel itibar ile yönetici liderliği arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda (Çakır, 2009; Ergenç, 2010; Okur ve Akpınar, 2012) örgüt liderinin örgüt itibarı üzerindeki önemli etkisi vurgulanmıştır. Geliştirilen örgütsel itibar ölçeklerinde de (Fortune İtibar Endeksi, İtibar Katsayısı, Global Reprtruck Pulse) liderlik boyutu önemini korumaktadır. Yöneticilerin karar ve uygulamalarının örgütsel itibara olan etkisinin kendi itibarlarına da yansıtacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle yönetim alanında yoğun olarak çalışılan *liderlik*, bireysel itibarın önemli bileşenlerinden biri olarak ele alınabilir. Blass ve Ferris'e (2007) göre, lider itibarının temelini güçlü uyum yeteneği ve etkileşim içinde olduğu bireyler üzerinde bırakacağı olumlu izlenim oluşturmaktadır. Bireysel itibarın bir değeri vardır, geliştirilmesi ve bir kez kazanıldığında mutlaka korunması gerekmektedir. Liderlerin paydaşlar üzerinde olumlu algı yaratması ve bu algıyı sürdürmesi için bazı ayırt edici özelliklere sahip olması gerekir. 1970 yılında 163 çalışmayı inceleyen Stogdill (1981) bir liderin bu özelliklerini şöyle sıralamıştır: Sorumluluk ve işin bitirilmesi için istekli olma, sorun çözmeye özgün ve pratik olma, kendine güven ve kişisel kimlik duygusuna sahip olma, yaptıklarının sonuçlarını kabullenme, hazır olma ve kişiler arası çatışmayı azaltabilme, tolerans gösterme, diğer insanların davranışlarını etkileme ve amaca uygun sistemler oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2010).

Liderliğin; öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik gibi farklı yönlerinin ele alındığı biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu durum; daha nitelikli yöneticilik arayışı, farklı örgütlerin farklı yönetim biçimlerini gerektirmesi, değişimin toplumlar ve örgüt üzerindeki etkisi gibi nedenlerle açıklanabilir. Eğitim örgütlerinde ele alınan farklı liderlik biçimleri de itibar bileşenleri olarak ele alınabilir. Etkili okul çalışmalarında okul

yöneticilerinin birtakım yönetsel rolleri yerine öğretimi geliştirme rolleri ön plana çıkmıştır (Çelik, 2012). Balcı (2011) da benzer şekilde etkili yöneticilerin genelde etkili liderler olduklarına, özellikle de öğretimsel lider olduklarına dikkat çekmiştir. Bu görüşü okul yöneticilerinin öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık olarak saptama ve öğretmen ile yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi işlevlerinin olmasıyla açıklamıştır. Okulları yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Dönüşümsel liderlik, bir örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yöneliktir (Çelik, 2012) ve çalışan odaklı bir yaklaşımdır. Çalışanlarının iş tatminini artırarak onların sürekli gelişmesini ve örgütün misyonunun sürekli yenilenmesini sağlar (Celep, 2004). Çelik (2012) dönüşümsel liderlerin davranış biçimlerini; çalışanların vizyonla iletişimini sağlamak yani paylaşılan bir vizyon, çalışanların kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmek, çalışanlara saygı göstermek ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlamak olarak sıralamıştır. Okul yöneticisinin rolleri liderlik açısından kavramsallaştırılmaya çalışırken tarihsel süreç içinde bürokrat, değişme ajanı, öğretimsel lider ve dönüşümcü lider gibi sınıflamalar yapılmıştır. Daha sonra okul yöneticisinin rolü, okulun sosyal ve kültürel ilişkisi çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır. Bunun sonucunda kültürel liderlik, okul liderliğinde daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Kültürel liderlik, okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi görevidir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirirken insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır (Çelik, 2012). Erçetin (2000) kültürel liderliğin varolan kültürü koruma, sürdürme ve yeni bir kültür oluşturma olarak iki boyutta irdelendiğinden bahsetmiştir.

Okul müdürünün itibarını etkileyebilecek liderlik biçimlerinden biri de *vizyoner liderliktir*. Ergenç'e (2010) göre liderlerin örgüt içindeki saygınlığı ve model olma özelliği ve örgüt dışında yaratacağı olumlu itibarın, örgütsel itibarın tüm örgüt çalışanları tarafından sahiplenilmesinde büyük etkisi olacaktır. Bu açıdan liderlerin en önemli rollerinden biri vizyon yaratma becerileridir. Lider, geleceğin sentezini çok iyi yaparak bir vizyon oluşturmalı ve bu vizyonu tüm

örgüt çalışanları ile paylaşmalıdır. Özden'e göre (2000) ise okulların etkililiği vizyoner liderliğin varlığına bağlıdır. Bir eğitim liderinin vizyonu onun, okulun varlık nedeni ve eğitimin amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Karlı (2004) vizyonun temel öğelerini; içinde yaşanan gerçekliği algılayabilme, kavramsal beceriler, vizyon geliştirme yeterliliği ve vizyonu açıklama yeteneği olarak sıralamıştır.

İletişim, örgütsel itibar alanyazınında doğrudan ya da dolaylı yollarla üzerinde durulan kavramlar arasındadır. İtibar yönetiminde paydaş yönetimi üzerinde durulması, tüm paydaşların görüş, beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasının gerekli görülmesi (Cravens ve diğ., 2003; Hillenbrand ve Money, 2007; Karaköse, 2008; Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008) ile iletişimin önemine vurgu yapıldığı söylenebilir. Dur'a (2011) göre de bir örgütün itibarını yönetmesinin yolu iletişimi yönetmekten geçmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde kişilerarası ilişkiler ve grup dinamiği çok önemlidir. Çünkü bu örgütler, diğerlerine göre daha informal bir yapı ve iklime sahiptir. Bu nedenle okul müdürünün görevlerinden biri de çift yönlü iletişim ve etkidir (Bursalıoğlu, 2012) ve itibarı, okuldaki iletişim süreçlerini nasıl yönettiği ile yakından ilişkilidir. Çelik (2012) tarafından okul müdürlerinin iletişim rolleri şöyle sıralanmıştır: Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir, açık ve öz konuşur ve de yazar, çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim kurarak bu süreci yönetir, bir grup üyesi gibi çalışır grubun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir, kişisel hedefleri ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Okulun ve yöneticilerin itibarını etkileyebilecek değişkenlerden biri de *yöneticilerin verdiği kararlardır*. Çünkü karar verme, yönetsel süreçlerin merkezinde yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2012; Yaylacı ve Beldağ, 2015). Bursalıoğlu'na (2012) göre okul yöneticisinin karar verme sürecindeki ilk adımı, okul yönetimini etkileyen öğelerin tümünü birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılım ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey ya da gruplar, o kararın alınmasına ne kadar katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Son olarak

okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmeli ve gerçekleştirmelidir. Yavuz (2004) da karar verme sürecine katılımın yani demokratik yönetimin, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri ve dış çevreyle etkileşimi nedeniyle önemli olduğunu belirtmektedir. İtibar yönetimi, tanımı gereği paydaşların algı, beklenti ve ihtiyaçlarına dikkate almaya yönelik bir süreçtir. Bu nedenle itibarın şekillenmesinde paydaş katılımını sürecin doğal bir parçası haline getirmektedir.

Güven, önemli bir itibar bileşenidir çünkü itibarın konu olduğu çalışmalarda sıklıkla yer verilen bir kavramdır (Argüden, 2003; Bennett ve Rentschler, 2003; Karatepe, 2008; Öncel, 2010) ve neredeyse itibarla eş anlamlı olarak görülmektedir. Dünyadaki siyasi, ekonomik ya da kültürel tüm sorunların ve krizlerin temelinde güven eksikliği ya da kaybı bulunmaktadır. Bu nedenle güçlü bir itibar yaratabilmek için paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak gerekmektedir (Güzelcik Ural, 2012). Okul müdürünün etkili bir lider olması (İlgen, Fisher ve Taylor, 1979) aynı zamanda olumlu itibara sahip olması için güvene dayalı ilişkiler kurması bir gereklilik olarak görülebilir. Güven ve güvenle ilişkili dürüstlük, samimiyet, sorumluluk, adalet gibi birçok kavram ya da değer özellikle eğitim örgütlerinde önemli görülmektedir. Çünkü yöneticiler, örgüt içerisinde kendi kültür, düşünce, inanç, gelenek ve duygularıyla eylemde bulunurlar ve özellikle okul yönetiminde tamamen insan çabasının yön verdiği değer yüklü bir ortam söz konusudur (Aslanargun, 2012). Gerçekler ve değerler iç içe olmasına rağmen pozitivist paradigmanda ayrıştırılmış ve değerler göz ardı edilmiştir. İnsan hayatının en önemli bölümü görmezden gelinmiş ve değerlerin gerçeklerden türetilebileceği yanılgısına düşülmüştür (Greenfield, 1986; Yılmaz, 2008). Sonraki yaklaşımlarda ise okulların yönetilmesinde değere dayalı davranışların ve özelliklerin de önemsenmesi gerektiği ön plana çıkmıştır (Aslanargun, 2012). Greenfield'a (1986) göre örgütler; anlamlar, insanların niyet, eylem ve deneyimleri üzerine kuruludur. Dolayısıyla örgütler, insanların oluşturduğu kültürel dokulardır. Değerlerin kültür ya da örgütsel kültürle güçlü ilişkisi üzerinde durulmaktadır (Akbaba-Altun, 2003; Karaköse ve Altinkurt, 2009; Yılmaz, 2008). İşletmeler üzerine yapılan araştırmalar, etkili sistemlerin samimiyet, güven, işbirliği, eşitlik, tarafsızlık, kalite, yenilik, insancıl olma gibi güçlü ortak kültürlerinin olduğunu göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Eğitim

örgütlerinin, kültürün aktarılmasında ve kültürel değişimde önemli rolleri bulunduğu dikkate alındığında değerlerin eğitim örgütleri açısından daha da önemli olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle eğitim yöneticileri, örgütün misyon ve değerlerini açık bir şekilde ortaya koyarak bu değerleri tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Örgüt, çalışanlarını ortak değerler etrafında buluşturulabiliyor ve bu değerler doğrultusunda hareket etmelerini sağlanabiliyorsa, o örgüt değerlere dayalı olarak yönetiliyor demektir (Çelik, 2009; Karaköse ve Altınkurt, 2009). Demirtaş ve Ekmekyapar'ın (2012) araştırmasında da değerlerle yönetimin okul kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel itibarın güven kavramıyla birlikte sıklıkla ele alınmasına bağlı olarak örgütlerin etik değerlere sahip oldukları ölçüde itibarlarını da koruyabileceği ya da arttırabileceği söylenebilir (Akgöz, 2009; Karaköse, 2007). *Örgütsel etik*, itibarın temel taşlarından biri olarak görülmektedir (Karaköse, 2007; Yağcıoğlu, 2012). Aynı şekilde sosyal sorumluluk kavramına da örgütsel itibar oluşumunda (Gümüş ve Öksüz, 2009) ve ölçümlerinde önemli bir bileşen olarak yer verilmektedir. Sosyal sorumluluk ise sadece örgütlerin sosyal konulara duyarlılığının ötesinde örgütlerin tüm paydaşlarına karşı adil, şeffaf, doğru, sorumlu yaklaşması anlamını taşımaktadır (Özbay ve Selvi, 2014). Etiği, örgütsel itibar açısından olduğu gibi bireysel itibar için de önemli bir bileşen olarak görmek mümkündür. Çelik (2012) okul yönetiminde başarının sadece yeterliliğe bağlı olmadığını, bunun için yeterliklere uygun etik inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi; okul yöneticilerinin yanlış bir yola sürüklenmemesi için etik ilkelerin güçlü bir vizyon, misyon ve değerlere dayandırılması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticilere ilişkin birçok araştırmanın sonucunda etiğe doğrudan (Daresh, Ganther, Dunlap ve Hvizdak., 2000; Güngör, 2001) ya da etiği tanımlayan ilişkili kavramlarla dolaylı atıflarda (Aslanargun, 2012; Belew-Nyquist, 1997; Gurr, Drysdale ve Bill, 2006; Hannimaki ve Tirri, 2008; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Karadağ, 2011; Yılmaz, 2006; Karaköse, 2008; Lazaridou, 2007; Madenoğlu, 2003; Yavaş ve diğ., 2014) bulunmaktadır. Ayrıca Cevizci'nin (2011) eğitimin etikle kaçınılmaz bir biçimde çok yönlü bir ilişki içinde olduğu görüşü de eğitim örgütlerinde etik kavramının dolayısıyla yönetsel

etiğın ve değerlerin önemini vurgulamaktadır. Buradan hareketle; hoşgörü, adalet, sorumluluk dürüstlük, demokrasi, saygı (Aydın, 2002) eşitlik, açıklık gibi birçok kavram ve değerle i içe tanımlanan etiğın, yönetimin önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Okul müdürleri sürekli farklı durumlarla karşı karşıya kalmakta, kararlar almakta ve iletişim süreçlerinde merkezi rol almaktadırlar. Yine okul müdürleri; yönetim anlayışı ve uygulamalarıyla ğrenci ve öğretmenlere örnek olmakta, okul kültürünün nasıl şekilleneceğini etkilemektedirler. Öğretmen ve öğrencilerin de katılımıyla ortak etik değerler oluşturulması ve okul kültürünün bu değerler üzerine inşa edilmesinde okul müdürlerinin önemli rollerinin, etiği itibarlarının da belirleyicilerinden biri haline getirdiği söylenebilir. Etik liderler; etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan, bu davranışlarıyla çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013). Bolat'a (2009) göre de örgütlerde güven algısının oluşmasında en önemli değişkenlerden biri örgütsel adalettir. Örgütten adaleti dağıtan kurallar ve bunları uygulayan kişilerin adalet kurallarını adil bir şekilde uygulayıp uygulamaması güven ya da güvensizlik oluşumunda çok önemlidir. Yöneticilerin adil davranması, çalışanlarda saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Okul ve yönetici itibarı üzerinde etkili olabilecek değişkenlerden biri de sürekli ve kaçınılmaz olan *değişimlere uyum gösterme isteği ve becerisi* olarak görülebilir. Özden (2000) değişimi, liderliği biçimlendiren en önemli faktörlerden biri olarak ifade etmiştir. Akyüz'e (2002) göre değişmenin merkezindeki eğitim örgütlerinin öğrenen örgütler olarak yapılanmaları ve bu anlayışla yönetilmeleri gereklidir. Öğrenen rgtlerde liderin rolü de farklılaşmaktadır. Herkesin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Örgütün lideri çalışanlara karmaşıklığı anlama, sorunları çözme, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme fırsatı sağlamakla sorumludur. Liderin ğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması, çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması ve ekibiyle birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir (zden, 2000). Öğrenen rgt olma çabasında olan okullarda müdürlerin, özellikle öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik katkıları itibarlarını olumlu etkileyecektir çünkü okullar

işlevlerini öğretmenler yoluyla yerine getirirler (Balci, 2011). Bu nedenle de okulların geliştirilmesine yönelik modellerin çoğu öğretmenlerin geliştirilmesine odaklanmıştır (Sarıdaş, 2015). Akar'ın (2006) yaptığı araştırmada öğretmenler de mesleki gelişim süreçlerinde en yakın kaynak olarak okul müdürlerini görmüşlerdir.

Sosyal ilişkilerin ön plana çıktığı eğitim örgütlerinde okul müdürünün davranış, tutum, karar ve uygulamaları paydaş algılarına daha görünür şekilde yansımaktadır. Paydaş algılarının kavramsal olarak karşılığı ise okul müdürünün itibarı olarak nitelendirilebilir. Yöneticilerin örgütsel itibarın artırılmasındaki rolü nedeniyle yöneticilerin itibarının da önemli hale geldiği söylenebilir. İtibarlı bir okul aynı zamanda başarılı bir okuldur ve bu okulda olumlu itibara sahip bir yöneticinin varlığı söz konusudur. Okul müdürlerinin itibarını, örgütsel itibarın ele alındığı biçimiyle çok bileşenli ve dinamik bir yapı olarak görmek mümkündür. Yönetimsel süreçlerde iç içe geçen; liderlik ve biçimleri, iletişim, karar verme süreçleri, demokratik katılımı sağlama, örgütsel güven, örgütsel adalet, değerler, etik, öğrenen örgüt, çalışanların geliştirilmesi gibi birçok öge bir bütün olarak okul müdürünün itibarını oluşturan bileşenler haline gelmektedir. Aynı toplumsal sistemde de olsa bireysel farklılıklar, kültürel değerler, ekonomik statü, geçmiş yaşantılar ve bunların bireylere yansımaları gibi birçok faktör eğitim örgütlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle her okul müdürü birtakım itibar bileşenlerine sahip olmakta birlikte, itibarını etkileyen bileşenler okullar arasında farklılıklar da gösterecektir. Yine de farklı paydaşlar açısından ele alınan okul müdürü itibarı; toplum ve okul, okul ve paydaşların birbirini daha iyi anlamasında köprü görevi görebilir.

Problem Durumu

İtibar kavramı; insanların bir başkası ya da bir şey hakkındaki genel düşünceleri, bir başkasının ya da bir şeyin geçmiş davranış ya da karakterine dayalı olarak ne kadar saygı ya da hayranlık uyandırdığı ile ilgilidir (Cambridge, 2017). Örgütsel itibar ise bütün paydaşların örgüte ilişkin oluşturdukları iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Fombrun, 1996) ve toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir örgüt olmanın karşılığıdır (Kadıbeşegil, 2013). İtibar kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değerli görülmeyle birlikte araştırmalarda daha çok örgütsel itibar olarak yer edinmiştir.

Örgütsel itibarın öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen birkaç araştırmayla birlikte konuya olan ilgi de artmış (Musteen ve diğ., 2010); sonrasında örgütsel itibar birçok araştırmada merkezi bir rol üstlenmiştir (Lange ve diğ., 2011).

Örgütsel itibar konusu çoğunlukla kâr amacı güden örgütler üzerinden araştırılmıştır. Ölçeklerin ve ölçüm modellerinin çoğu da bu örgütler üzerinden geliştirilmiştir. İşletmelerde itibarın anlamı ve önemi örgütlere sağladığı belirgin yararlarla açıklanabilir. Örgütlerin varlığını ve değerini koruması ve kâr elde etmesi, kriz durumunda daha az maddi kayba uğraması, yetenekli çalışanları örgüte çekmesi, çalışan değişimini sınırlaması, çalışanların yüksek moral ve motivasyonu ile üretim verimliliğini artırması, örgüte ilişkin olumlu algıların kulaktan kulağa yayılması (Feldman ve diğ., 2014; Fombrun, 1996; Roberts ve Dowling, 2002; Sarstedt ve diğ., 2013) gibi birçok somut kazanım örnek verilebilir. Farklı örgüt yapılarında itibarın ele alınma ve algılanma biçimi de değişmektedir. Bu nedenle itibar; eğitim örgütleri gibi kâr amacı olmayan yapılarda finansal bakış açısından farklı bir şekilde ele alınmalıdır.

Etzioni (1961) geliştirdiği uyum kuramında, örgüt yapısını örgütlerin çalışanlarını yönlendirmede kullandığı güç türlerine sınıflandırmıştır. Buna göre zora, kâra ve değere dayalı olmak üzere üç tür örgüt bulunmaktadır. Bu sınıflamaya göre eğitim örgütleri değere dayalı örgütlerdir. Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği, girdisi ve çıktısı insan olan değer merkezli örgütler olmasıdır. Bu nedenle okullarda, birey boyutu örgüt boyutundan daha duyarlı, informal yani formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Sosyal bir sistem olarak şekillenmesi gereken okullarda, davranış bilimleri ve insan ilişkileri büyük önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2012). Okulların bu ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998).

Örgütsel itibar alanyazınında yönetici liderliği sıklıkla vurgulanmış, örgüt liderinin itibarının örgütsel itibar üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Ergenç, 2010; Karaköse, 2007). Alanyazınında itibar kavramını eğitim örgütlerinde ele alan az sayıda araştırmaya ulaşılmış (Altıntaş, 2005; Çillioğlu, 2010; Işık, 2011; Karaköse, 2006; Oktar, 2011; Özalp, Tonus ve Geylan, 2010; Tüysüzoğulları, 2010; Yurtsever, 2013); bireysel itibar düzeyinde Karaköse'nin (2008) araştırması dışında herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Oysaki

paydaş ilişkilerinin, paydaş duygu, değer ve algılarının ön plana çıktığı eğitim örgütlerinde, bireysel ya da örgütsel itibar önemli çıktıları olabilecek konular olarak görünmektedir. Yöneticilerin, örgütsel itibara önemli katkıları olabileceği gibi yöneticinin olumsuz algılanan bireysel itibarı örgütsel itibar kaybına da neden olabilmektedir. Aynı zamanda olumsuz itibar algısının olduğu örgütlerde yöneticilerin itibar kaybına uğradığı söylenebilir. Bireysel ve örgütsel itibar arasındaki bu ilişki üzerinden araştırmaya konu olan okul müdürlerinin itibarı ile eğitim örgütleri açısından itibarın önemli bir boyutu üzerinde durulmuş olacaktır.

Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerine ilişkin çok sayıda çalışma vardır ve bu çalışmalarda okul müdürünün okullarda görünür nitelikteki etkisinden bahsedilmektedir. Okul müdürünün bu görünür etkisi aynı zamanda itibarı ile ilgilidir. Baron ve Markman (2000) örgüt içerisinde, bir kişinin itibarının, ilişkilerden ve bu ilişkiler yoluyla oluşturulan nüfuzdan çarpıcı bir şekilde etkilenebildiğini ifade etmiştir. İnsan ilişkilerinin özellikle ön plana çıktığı eğitim örgütlerinde; okul müdürlerin kişilikleri, yönetsel karar ve uygulamaları ile kişisel itibarları arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir.

Okul müdürlerinin sadece teknik yeterliliklere sahip olması ve mevzuatı uygulaması toplumsal beklentileri karşılamamaktadır. Hem toplumsal hem de yönetim bilimlerindeki değişimler, okul müdürlerinin birçok konuda bilgi birikimi ve beceriye bir arada sahip olmasını gerektirmektedir. Okul müdürüne ilişkin itibar bileşenlerinin farklı paydaşlar gözünde ne olduğu ve nasıl algılandığının belirlenmesi okul müdürünün sahip olması gereken nitelikleri tespit etmekte kullanılabilir. Ayrıca okul müdürünün itibarına ilişkin paydaş görüşlerinin, okul müdürlerinin eksikliklerinin giderilmesi ve kendilerini geliştirmelerinde yol gösterici olabileceği de söylenebilir.

Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları

Kütahya il merkezinde farklı paydaşlar tarafından okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenler nasıl algılanmaktadır? Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranması amaçlanmıştır:

Öğretmen, yönetici, öğrenci ve öğrenci velilerinden oluşan katılımcılara göre;

1. İtibarlı bir okul müdürü nasıl tanımlanmaktadır?
2. Bir okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
3. Bir okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
4. Bir okul müdürünün itibarını artırmasına yönelik öneriler nelerdir?

Sınırlılıklar

1. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılı, Kütahya il merkezindeki devlet ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenleri, devlet liselerinde öğrenim gören öğrenciler ve öğrenci velileri oluşturmaktadır. Araştırmaya özel ilkokul, ortaokul ve liseler dâhil edilmemiştir.
2. Araştırma, katılımcıların dört adet açık uçlu sorunun yer aldığı bir formda belirttikleri görüşlerle sınırlıdır.

Yurtiçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Balcı'nın (1999) "Okula İlişkin Metaforik İmajlar: Seçilmiş Dört Okuldan Öğrenci, Öğretmen ve Ailelerin Okul Algısı" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okullar; disiplinli, otoriter ve kaotik bir atmosfere sahiptir. Okul yöneticileri de genellikle otoriter, disiplinli edici, kaba, zarar verici ve duyarsız gibi olumsuz mecazlarla tanımlanmıştır.

Küçükali'nin (2001) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Becerilerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algı ve Beklentileri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma becerisi en yüksek; okul müdürlerinin ise ekip içinde kolayca çalışabilme, bilgiyi paylaşma ve destekleme becerisi en yüksek olması gerektiğine dair beklentileri vardır.

Madenoğlu'nun (2003) "Ortaöğretim Örgütü Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin, okul

yöneticilerinde bulunması gereken kişisel nitelikler konusundaki öncelikleri "demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörülü ve sabırlı olma", liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri "yeniliklere açık olma, vizyon sahibi olma, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma, model olma", yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri "karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütlenme ve denetleme" şeklinde sıralanmıştır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken kişisel nitelikler konusunda okul yöneticilerinin öncelikleri "dürüst olma, demokratik olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, ana dili etkin kullanma ve genel kültür sahibi olma", liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri "vizyon sahibi olma, yeniliklere açık olma, kendini geliştirme, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma", yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri "karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, okul işletmeciliğinde yetkin olma ve denetleme" şeklinde sıralanmıştır.

Yılmaz'ın (2006) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırasıyla adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk; ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler ise sırasıyla adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluktur. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırasıyla insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık, araştırmaya katılan okulu öğretmenlerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler ise sırasıyla insana saygı, demokrasi, dürüstlük, adalet ve çalışkanlıktır.

Aydoğdu'nun (2008) "İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları ile İdeal Okul Algılarının Metaforlar Yoluyla Analizi" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul yöneticisine karşı hem öğrenciler hem öğretmenler olumsuz algıya sahiptir. Öğretmen ve öğrencilerin çok büyük bir kısmı okul yöneticisini kaba, zararlı, aşırı otoriter kişiler olarak görmüştür. Öğrenci ve öğretmenlere göre ideal bir okul yöneticisinin temel rolleri korumak ve güven vermek, otoriter olmak, bilgi aktarmaktır. Ayrıca öğretmenlere

göre okul yöneticisi öğrenci ve öğretmene yol gösteren ve kusurları düzelten biri olmalıdır.

Karaköse'nin (2008) “Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerine göre okul yöneticilerinin itibarı üzerinde etkili olan değerler; adil olmak, ilkeli ve kararlı olmak, eylemlerinde tutarlı olmak, güvenilir olmak, sabırlı olmak ve dürüstlüktür.

Şimşek ve Altinkurt'un (2009) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamıştır. Empati kurma ve statü boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerileri orta düzeyde; kalıplaşmış düşünceler, algı, duygu, cinsiyet, giyim-kuşam ve dış görünüş, tutumlar, savunma davranışları, bilgi düzeyi ve bilgilendirme, gereksinimler, planlama, dinleme becerisi, dönüt sağlama, iletişim zincirinde var olan kişilerin atlamama, iletişimin zamanlaması, alıcının seçimi boyutlarında ise etkili fakat geliştirilmesi gereken düzeydedir.

Helvacı ve Aydoğan'ın (2011) “Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşleri, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk temaları olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özellikler; eşitlik ve adalete önem vermesi, personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması, tutarlı ve istikrarlı olması, anlayışlı olması ve empati kurması, yol gösterici bir lider olması, gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi, sorunlara karşı duyarlı olması, personelinin haklarını savunması, fiziği düzgün ve bakımlı olması, öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmesidir. Görev-sorumluluk teması altında yer alan başlıca özellikler ise sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi, mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etmesi, işinde deneyimli ve alanında bilgili olması, sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize etmesidir.

Karadağ'ın (2011) “Okul Müdürlerinin Niteliklerine İlişkin Öğretmenlerin Oluştukları Bilişsel Kurgular: Fenomonolojik Bir Çözümleme” adlı

araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Ortaya çıkan 197 bilişsel kurgudan nazik olma, adaletli olma, doğru söyleme ve sevecen olma en sık ifade edilen nitelikler arasındadır.

Yıldırım ve Uğur'un (2011) "Öğrencilerin Algısından Okul Müdürü İmgelerinin Karikatürize İfadeleri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrenciler; en çok kızmayan, bağırmayan, cana yakın, gülümseyen ve dövmeleyen bir okul müdürü istemektedirler ancak öğrencilerin algılarındaki imajlara göre mevcut okul müdürleri; çok sert, sinirli, kuralcı, yasakçı, kaba konuşan, öğrencilerle konuşmayan, yüzü gülmeyen, çatık kaşlı gibi özelliklerle tanımlanmıştır. Öğrenciler, genellikle okul müdürleri hakkında olumsuz imaj sahiptirler. Öğrenciler; sinirli olmayan, öğrenci merkezli ideal okul müdürü imajı taşımaktadırlar.

Aslanargun'un (2012) "Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerinin görüşlerini genel olarak bakanlığın atama yönetmelikleri çerçevesinde sınava endeksli olarak şekillendirdiği; adalet, güven, çalışkanlık, kariyer, liyakat gibi sürekli tartışılan fakat içeriği net olarak doldurulamayan kavramlara atıfta bulunulduğu görülmüştür. Ayrıca performans, deneyim, insan ilişkileri, yetiştirme eğitimi, kişisel özellikler ve lisansüstü eğitim gibi ek nitelikler müdürlerce vurgulanmıştır. Sadece sınava dayalı müdür atamasının sakıncaları bütün müdürlerce altı çizilen olumsuzluk olarak ön plana çıkmıştır. Sınavla birlikte insan ilişkileri, eğitsel ve kişisel yeterlikler gibi konuların vurgulanması liderlik kavramının müdürlerce önemsendiğini göstermektedir.

Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) "Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri, kendilerini en çok insani ve maddi konularda sorumlu hissetmekte, paydaşlar ve maddi konularla ilgili bazı sorunlar yaşamaktadırlar ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içindedirler. Aynı zamanda okul müdürlerine göre bir okul müdürünün; iletişime açık, sabırlı, adil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gereklidir.

Döş'ün (2013) "Mutlu Okul" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrencilere göre mutlu okulda müdür; öğrencilere yakın olmalı, arkadaş gibi onlarla ilgilenmeli, gerektiğinde onlarla oyun oynamalı ve her öğrenciye eşit mesafede olmalıdır. Okul müdürü başarıya önem vermeli, öğrencileri bu konuda teşvik etmeli, ders saatleri içerisinde okulda bulunmalı, zamanının çoğunu eğitim faaliyetlerine ve okul sorunlarını çözmeye ayırmalıdır. Öğrencilerin daha başarılı olması için çalışmalı bunun yanında sosyal faaliyetlerde liderlik yapmalı, öğrencileri rahatlatacak ve her yönden geliştirecek etkinlikler düzenlemelidir.

Gürbüz, Erdem ve Yıldırım'ın (2013) "Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürlerine göre okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanmaları, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlamaları, etkili iletişim kurmaları, özverili ve idealist olmaları, yetkilerini uygun bir şekilde kullanmaları, okul kültürünün oluşmasını sağlamaları, uygun fiziki şartları sağlamaları ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeleri gibi özellikleri ön plandadır.

Özdemir ve Akkaya'nın (2013) "Genel Lise Öğrenci ve Öğretmenlerinin Okul ve İdeal Okul Algılarının Metafor Yoluyla Analizi" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcılar okulu tanımlamada sıklıkla "hapisane" metaforunu kullanmış; kendilerine özgürlük tanınmadığını ve okulda kendileri için demokratik bir ortamın oluşmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılar tarafından ikinci sırada "ev/aile" metaforunun tercih edilmiş olması okulun ayrıca sevgi, saygı, huzur bulunan ve aidiyet duygusunu geliştiren bir yer olarak algılandığını göstermiştir. Genel lise öğrenci ve öğretmenlerinin ideal okul kavramı ile ilgili olarak ürettikleri metaforlara göre okulu güven, mutluluk ve heyecan veren aynı zamanda bilgi veren ve kişiyi aydınlatan bir yer olarak görmek istemektedirler.

Arpaçay'ın (2014) "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Saygın Okul Müdürü Algısı Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin algılarına göre liderlik stilleri ve iletişim becerileri konusunda araştırma ve bilgi edinme yoluyla yapılan yöneticilik, tesadüflere işi bırakmadan bir kalite anlayışı içinde başarıyı getirecektir. Okul yöneticilerinden; dünya standartlarına uygun, çağdaş yaklaşımlardan etkilenmiş ve hatta onları yaşamına katmış olanların daha başarılı ve istikrarlı bir yönetim biçimi ortaya koyabileceği düşüncesi kabul görmektedir.

Gezinerek yönetim, hoşgörü, sabır göstermek, çatışmacı bir dil ve üsluptan kaçınmak, çatışma ortamında bile saygı ve sevgi göstererek dinleyebilmek, ötelemek yerine sorunun çözümüne katkı sunmaya çabalamak, okul örgütünün paydaşlarının düşüncelerini önemseyerek öne çıkarmak gibi farklı yönetici yaklaşımları da öğretmen görüşleri içerisinde yer almaktadır.

Fidan ve Küçükali'nin (2014) "İlköğretim Örgütlerinde Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tüzel ve Şahin'in (2014) "İlköğretim Birinci Kademe Öğrencilerinin Okul Yöneticilerine İlişkin Metaforları" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürü; daha çok kendi odasında vakit geçiren, okulda çoğunlukla yalnız, öğrencilerle iletişimi daha çok bahçedeki törenlerde olan ve öğrencilerle birebir iletişimi daha çok olumsuz durumdayken kuran, sınıfta ve koridorlarda ender görülen, özünde iyi ama bir o kadar da sinirli; okuldaki görevi ise en çok algılanandan en az algılanana doğru sırasıyla okulu yönetme, rehberlik etme, koruma, eğitme, denetim, sorun çözme ve düzeltme olarak görülen kişidir.

Yalçın ve Erginer'in (2014) "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul Müdürü Algılarına İlişkin Yaptıkları Çizimler" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğrencilerin "okul müdürü" kavramına ilişkin yapmış oldukları çizimler sırasıyla en çok olumsuzluk unsuru olma, sevgi unsuru olma, sorun çözücü olma, aşırı kuralcı olma ve değerli bir varlık olma kategorilerine aittir. Öğrencilerin "okul müdürü" kavramına ilişkin yapmış oldukları çizimler sırasıyla en az birleştirici, aydınlatıcı, yetiştiren ve adaletsiz olma kategorilerine aittir.

Yavaş ve diğerlerinin (2014) "Günümüzde Okul Müdürlerinin Yeterliliklerine Yönelik Veli Görüşleri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Üç ana tema altında toplanan bulgulara göre okul müdürlerinin yetiştirilmesinde öğrenci velileri, okul müdürlerinin başarılı olması için sahip olması gereken özellikleri, yetersizlikler ve almaları gereken eğitimleri, araştırma problemlerini bir bütün olarak algılamaktadırlar. Genel olarak okul müdürlerinin insandan hareketle yetiştirilmeleri gerekliliktir. Bu doğrultuda başarılı bir okul müdürü; insani ilişkileri güçlü, adaletli, tarafsız, disiplinli, yenilikçi, belirli bir

vizyon-misyon sahibi; yetersiz bir okul müdürü insanlardan kopuk, lider olamamış, yanlış davranan; eğitimli bir okul müdürü ise deneyimli, insan psikolojisi, müdürlük ve liderlik eğitimlerini almış ve yüksek lisans mezunudur.

Memduhoğlu'nun (2015) yapmış olduğu "Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul yöneticileri orta düzeyde bir empatik dinleme ve etkililik becerisine sahiptirler. Yöneticiler iletişim sürecinde orta düzeyde bir geri bildirimde bulunmaktadır. Buna karşın yöneticiler iletişim sürecinde üst düzeyde güven vermektedirler.

Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Batsis (1987) "Characteristics of Excellent Principals" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Etkili okul müdürü özellikleri sırasıyla vizyon, kapsamlı bakış açısının ötesine geçen hedefler ve misyon anlayışı, çalışan ve öğrenciler için açıkça ortaya konulan beklentiler, etkili iletişim becerileri, yüksek bir yer edinme veya görünürlük derecesi ve müfredat ve öğrenme süreçlerine ilişkin teknik bilgidir.

Chui, Sharpe ve McCormick (1996) "Vision and Leadership of Principals in Hong Kong" adlı araştırmasında, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimin ortak vizyon oluşturmada gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Belew-Nyquist (1997) "Elementary Teacher's Perceptions of Effective School Leadership" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlere göre okul liderinin önemli özellikleri; dürüst, yeterli, önemseyici, güvenilir, esprili, değerlere sahip, anlayışlı, saygılı, başarıları takdir edici olmasıdır.

Spaulding (1997) "A Qualitative Study of Teacher Perspectives on the Politics of Principals: Ineffective Leadership Behaviors and Their Consequences Upon Teacher Thinking and Behavior" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlerin etkisiz müdür algısına ilişkin ortaya çıkan bazı kategoriler; katılımcı karar alma eksikliği, destek eksikliği, ayırım yapma, açık ya da makul olmayan beklentiler, güç gösterisi, çok yakından idare ve çelişkili vücut dili şeklindedir.

Blase ve Blase (1998) “Principals’ Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers’ Perspectives” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Etkili eğitim liderinin eğitime yaklaşımı söylemsel, sorgu odaklı, kapsamlı ve pedagojik açıdan sağlamdır; talimatlar ve eleştirilerden biri değil, tartışma alternatiflerinden biridir. Ayrıca yöneticilerle öğretmenler, öğrencilere mesleki ve ahlaki hizmette bulunan "öğrenci toplulukları" olarak birlikte hareket ederler.

Boeckmann ve Dickinson (1999) “Leadership: Values and Performance” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Başarılı okul müdürleri; güvenliğe, verimliliğe, etkililiğe, iş birliğine, topluma, çeşitliliğe, dürüstlüğe, adalet ve nezakete daha fazla değer ve destek vermektedir.

Daresh ve diğerleri (2000) “Principals’ Perspectives on Effective School Leadership Characteristics” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Etkili müdür özellikleri; insan ilişkilerinden ve yasal yetkilerden etkilenen teknik becerilere sahip olunması, davetkâr bir kültür oluşturulması, topluluk oluşturulması, etik uygulayıcılar olunması ve anlayışlı ilişkilerdir.

Gurr ve diğerleri (2006) “Models of Successful Principal Leadership” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Okul müdürlerinin; okullara özellikle kapasite geliştirme, öğretim ve öğrenim alanlarında önemli katkıları vardır. Müdürlerin belirlenen özellikleri ve nitelikleri; dürüstlük ve açıklık, oldukça gelişmiş iletişim becerileri, esneklik, bağlılık, hırs, başkalarıyla empati kurma, içten gelen iyilik bir anlayışı, eşitliği ve sosyal adaleti destekleme, bütün çocukların önemli olduğuna ve başarılı olabileceğine olan inanç, diğerkamalık, yüksek beklentiler ve okulların fark yaratabileceğine olan inanç gibi bir dizi ortak ve tutarlı kişisel özellik, davranış, değer ve inançtır.

Lazaridou (2007) “Values in Principals’ Thinking When Solving Problems” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Müdürlere atfedilen üstü kapalı ancak önemli alt metinleri olan yedi değer; gizlilik, yetiştirme, adil olma, kişisel etkililik, iş birliği, önem verme ve misyondur.

Hanhimaki ve Tirri (2008) “The Moral Role and Characteristics of Finnish Urban School Principals” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Okul müdürleri, öz yönetim kabiliyetleri ve sosyal beceriler konusunda yüksek puan

almışlardır. Ayrıca öğretmenler; herkes için ortak tolerans, önem ve eşitlik değerlerini paylaşmışlardır.

Hallinger ve Heck (2010) “Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: İşbirlikçi liderliğin okulun akademik kapasitesindeki değişimi üzerinde önemli doğrudan etkileri ve öğrencilerin okuma başarısındaki artışı üzerinde dolaylı etkileri vardır.

Walker, Leeb ve Bryanta (2014) “How Much of a Difference Do Principals Make? An Analysis of Between Schools Variation in Academic Achievement in Hong Kong Public Secondary Schools” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Okul müdürleri tarafından yönetilen şeffaf ve etkili iletişim yapıları, kalite, güvence, hesap verebilirlik ve kaynak yönetimiyle ilgili liderlik uygulamaları akademik başarıda okullar arası değişkenliğin açıklanmasına katkıda bulunmaktadır.

İkinci Bölüm

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde izlenen yol ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Tarama modelinde desenlenen bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da hala var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2012). Nitel araştırma ise gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Creswell'e (2013) göre nitel araştırma yöntemi kullanımının uygun olduğu bazı durumlar şöyledir: Bir problem veya konunun keşfedilmesi gerektiği için nitel araştırma yapılır. Bu keşif bir grup veya evreni çalışma, kolaylıkla ölçülemeyen değişkenleri belirleme veya susturulmuş sesleri duyma ihtiyacından dolayı gereklidir. Bunlar, alanyazında önceden belirlenmiş bilgileri kullanmak veya araştırma sonuçlarına güvenmek yerine, bir problemi keşfetmek için en iyi nedenlerdir. Kompleks bir konuya ayrıntılı bir anlayış getirmek için nitel araştırma yapılır. Araştırmadaki katılımcıların bir problem ya da konuyu hangi bağlam veya ortamda ele aldıklarını anlamak için nitel araştırma yapılır. Belirli evren ve örneklem için, kısmi veya yetersiz kuramlar olduğunda veya mevcut kuramlar, incelenen problemin karmaşıklığını yansıtmada yetersiz kaldığında, kuram geliştirmek için nitel araştırma kullanılır. Nicel ölçümler ve istatistiksel analizler probleme uymadığı için de nitel araştırma kullanılır. Örneğin insanlar arasındaki etkileşimleri, mevcut ölçümler ile yansıtmak zordur ve bu ölçümler; cinsiyet farklılıkları, ırk, ekonomik durum ve bireysel farklılıklar gibi konulara karşı duyarlı olmayabilir. Tüm bireyleri istatistiksel bir ortalama eşitlemek, çalışmalarda bireylerin eşsizliğini gözden kaçırmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılı Kütahya il merkezindeki 171 öğretmen, 55 yönetici, 176 öğrenci ve 135 veli oluşturmaktadır. Araştırmada, farklı paydaş gruplarının okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlere ilişkin önceliklerinin belirlenmesi, elde edilen verilerin kodlamaya olanak sağlaması yani anlamlı nicelleştirmenin yapılabilmesi ve bulguların kapsamının genişletilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle yüz yüze görüşme yapmak yerine görüşlerin yazılı olarak toplanması tercih edilmiş böylece daha çok sayıda katılımcıya ulaşmak istenmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırmacının bireyleri ve mekânları çalışma için seçmesi anlamına gelir. Çünkü bu kişiler çalışma probleminin ve çalışmanın merkezi fenomeninin anlaşılmasına yönelik istekli olarak bilgiler verebileceklerdir (Creswell, 2013). Nitel bir araştırmada birkaç mekânla ya da bireylerle çalışmanın yanında çalışılan her bir mekân veya birey hakkında detaylı geniş bilgilerin edinilmesi örnekleme büyüklüğüne karar vermede genel bir kuraldır. Nitel araştırmada amaç, bilgilerin genellenmesi değil (bazı durum araştırması türleri hariç) özellikle spesifik açıklamanın yapılmasıdır (Pinnegar ve Daynes, 2007; Akt: Creswell, 2013). Çalışma grubuna dâhil edilen öğretmen, yönetici, öğrenci ve öğrenci veli bilgilerine ait bulgular aşağıda verilmiştir:

Tablo 1

Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	93	54,4
	Erkek	78	45,6
Yaş	21-30	26	15,2
	31-40	81	47,4
	41-50	37	21,6
	51 ve üstü	19	11,1
Kıdem	0-5 yıl	23	13,5
	6-10 yıl	33	19,3
	11-15 yıl	39	22,8
	16-20 yıl	36	21,1
	21 yıl ve üstü	40	23,4

Tablo 1 (Devam)

Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Branş	Sayısal	f	%
	Sözel	53	31,0
	Yabancı Dil	22	12,9
	Uygulamalı Dersler	29	17,0
	Sınıf	21	12,3
	Toplam	171	100,0

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,4'ü kadın (f=93) ve %45,6'sı erkektir (f=78). Araştırmaya katılan öğretmenlerin %15,2'si 21-30 yaş aralığında (f=26), %47,4'ü 31-40 yaş aralığında (f=81), %21,6'sı 41-50 yaş aralığında (f=37), %11,1'i 51 yaş ve üstündedir (f=19). Öğretmenlerin ü %13,5'i 0-5 kıdem yılı aralığında (f=23), %19,3'i 6-10 yıl aralığında (f=33), %22,8'i 11-15 yıl aralığında (f=39), %21,1'i 16-20 yıl aralığında (f=36), %23,4'ü 21 yıl ve üstünde (f=40) öğretmen katılım göstermiştir. Öğretmenlerden %26,9'u sayısal alanda (f=46), %31'i sözel alanda (f=53), %12,9'u yabancı dil (f=22) ve %17'si uygulamalı dersler (f=29) alanında bransa sahipken %12,3 sınıf öğretmenidir (f=21).

Tablo 2

Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Okul Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	11	18,2
	Erkek	44	81,8
Yaş	21-30	5	9,1
	31-40	24	43,6
	41-50	16	29,1
	51 ve üstü	10	18,2
Kıdem	0-5 yıl	2	3,6
	6-10 yıl	7	12,7
	11-15 yıl	15	27,3
	16-20 yıl	10	18,2
	21 yıl ve üstü	21	38,2
	Toplam	55	100,0

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin %18,2'i kadın (f=11) ve %81,8 erkektir (f=44). Erkek yönetici sayısı, kadın yönetici sayısının dört katıdır.

Yöneticilerin %9,1'i 21-30 yaş aralığında (f=5), %43,6'sı 31-40 yaş aralığında (f=24), %29,1'i 41-50 yaş aralığında (f=16), %18,2'i 51 yıl ve üstündedir (f=10). Yöneticilerin kıdem yıllarına bakıldığında %3,6'sı 0-5 yıl kıdem aralığında (f=2), %12,7'si 6-10 yıl kıdem aralığında (f=7), %27,3'ü 11-15 yıl kıdem aralığında (f=15), %18,2'si 16-20 yıl kıdem aralığında (f=10), %38,2'sinin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip (f=21) olduğu görülmektedir.

Tablo 3

Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğrencilere İlişkin Bilgiler

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kız	125	71,0
	Erkek	51	29,0
Okul Türü	Anadolu/Fen Lisesi	142	80,7
	Meslek Lisesi	34	19,3
	Toplam	176	

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan öğrencilerden %71'i kız (f=125) ve %29'u erkektir (f=51). Katılım gösteren öğrencilerden %80,7'si anadolu ve fen liselerinden (f=142), %19,3'ü meslek liselerindedir (f=34).

Tablo 4

Çalışma Grubuna Dâhil Edilen Öğrenci Velilerine İlişkin Bilgiler

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	82	60,7
	Erkek	53	39,3
Yaş	21-30	20	14,8
	31-40	80	59,3
	41-50	30	22,2
	51 ve üstü	5	3,7
Mezuniyet Durumu	İlkokul	22	16,3
	Ortaokul	14	10,4
	Lise	50	37,0
	Lisans	41	30,4
	Yüksek Lisans	6	4,4
	Doktora	2	1,5
	Toplam	135	

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan öğrenci velilerinin %60,7'si kadın (f=82) ve %39,3'ü erkektir (f=53). Araştırmaya katılan öğrenci velilerin %14,8'i 21-30 yaş aralığında (f=20), %59,3'ü 31-40 yaş aralığında (f=80), %22,2'si 41-50 yaş aralığında (f=30), %3,7'ü 51 yaş ve üstündedir (f=5). Öğrenci velilerinin %16,3'ü ilkokul (f=22), %10,4'ü ortaokul (f=14), %37'si lise (f=50), %30,4'ü lisans (f=41), %4,4 yüksek lisans (f=6), %1,5'i doktora mezunudur (f=2).

Verilerin Toplanması

Veri toplama araçları

Araştırma verileri, dört adet açık uçlu sorunun yer aldığı yarı yapılandırılmış bir form ile toplanmıştır. Açık uçlu sorular, katılımcılara yazılı olarak yöneltilmiş ve veriler bu yolla toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen araştırma verileri, betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir, daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden sonuç ilişkisi içinde irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur: Birinci aşamada; araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden, görüşme ya da gözlemlerde yer alan boyutlardan yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir. İkinci aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Verilerin tanımlama amacıyla seçilir, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilir. Ayrıca bu aşamada daha sonra sonuçlar yazılırken kullanılacak doğrudan alıntılar da seçilir. Üçüncü aşamada veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Son olarak tanımlanan bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veri toplama aşamasında katılımcılara aşağıdaki açık uçlu sorular sorulmuş ve bu sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?

2. Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
3. Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
4. Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?



Üçüncü Bölüm

Bulgular

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenler hakkındaki görüşler dört ana tema altında ele alınmıştır. Bu temalar itibarlı bir okul müdürünün tanımı; okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler, olumsuz yönde etkileyen bileşenler ve güçlendirmesine yönelik öneriler şeklindedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan alt temalara ilişkin frekans değerleri tablolar hâlinde verilmiştir. Ayrıca bazı alt temalarda katılımcı görüşlerinden bazılarına doğrudan yer verilmiştir. Katılımcılara ait her form sırayla kodlanmış, katılımcılar öğretmen ise Ö1, Ö2 ...; yönetici ise Y1, Y2 ...; öğrenci ise ÖĞ1, ÖĞ2 ...; öğrenci velisi ise V1, V2 ... şeklinde gösterilmiştir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 5’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 5

Öğretmenlere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kayırmacılık yapmayan/Tarafsız	99	57,89
Adaletli	88	51,46
Dürüst ve güvenilir	41	23,98
Disiplinli	41	23,98
Bilgili ve kültürlü	41	23,98
Saygılı	35	20,47
Tutarlı	33	19,30
Hoşgörülü	25	14,62
Çalışkan	24	14,04

Tablo 5 (Devam)

Öğretmenlere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

Alanına hâkim	22	12,87
Yeni fikirlere açık	22	12,87
Liderlik özelliği olan	21	12,28
Çalışma arkadaşlarına değer veren	19	11,11
Saygı uyandıran	19	11,11
Çözüm üretebilen	17	9,94
Güler yüzlü	16	9,36
Empati kurabilen	15	8,77
Özverili ve işini severek yapan	14	8,19
Diyaloğu iyi	13	7,60
İnisiyatif alabilen	13	7,60
İşbirliği yapan	12	7,02
Kendini geliştiren	10	5,85
Sevecen	10	5,85
Görevini zamanında yapan	9	5,26
Sevilen	9	5,26
İşini tam olarak yapan	8	4,68
Özgüvenli	8	4,68
Demokratik	8	4,68

Tablo 5 incelediğinde verilerin analizi sonucunda itibarlı bir müdürünü, öğretmenlerin tarafsız (f=99), adaletli (f=88), dürüst ve güvenilir (f=41), disiplinli (f=41), bilgili ve kültürlü (f=41), saygılı (f=35), tutarlı (f=33), hoşgörülü (f=25), çalışkan (f=24), alanına hâkim (f=22), yeni fikirlere açık (f=22), liderlik özelliği olan (f=21), çalışma arkadaşlarına değer veren (f=19), saygı uyandıran (f=19), çözüm üretebilen (f=17), güler yüzlü (f=16), empati kurabilen (f=15), özverili ve işini severek yapan (f=14), diyalogu iyi (f=13), inisiyatif alabilen (f=13), iş birliği yapan (f=12), kendini geliştiren (f=10), sevecen (f=10), görevini zamanında yapan (f=9), sevilen (f=9), işini tam olarak yapan (f=8), özgüvenli (f=8) ve demokratik (f=8) olarak tanımladığı görülmektedir. Öğretmenlerin en fazla vurgu yaptıkları tanımlar sırasıyla okul müdürünün tarafsız, adaletli, dürüst ve güvenilir, disiplinli, bilgili ve kültürlü olması şeklindedir. En az ifade edilen görüşler ise görevini zamanında yapan, sevilen, işini tam olarak yapan, özgüvenli ve demokratik olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürü için aynı anlamlarda kullanılan tarafsız, ayrımcılık yapmayan, kayırmacılık yapmayan ve eşit davranan (f=99) tanımları yapılmıştır. Bu tanımlar *tarafsız* alt teması olarak değerlendirilmiştir. Öğretmenler itibarlı bir müdür tanımının tarafsız alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Herkese eşit uzaklıkta olan, eşit yaklaşan ve tarzı, saygı boyutu içinde olan (Ö 6)...

Temel kural ve okulun yapısına uygun olarak sonradan eklenmiş kural ve kaidelerin kişiden kişiye, zamana ve duruma göre değişiklik yapmadan uygulayan, personeli arasında eşitlik gözetten (Ö 9)...

Herkese eşit davranırken çalışanı ve çalışmayanı da ayırmalı (Ö 20).

İnsanlığından, ahlakından taviz vermeden eşit ve adaletli bir şekilde liderlik etmesi (Ö 30)...

Personeline karşı yaklaşımları belirleyici unsurdur diye düşünüyorum. Adam kayırmaması, liyakata bakması önemlidir (Ö 32).

Her şeyden önce eşit davranan, personelinin gözünde haksızlık yapmayan biri olarak görülmesi önemlidir (Ö 50).

Personelinin hakkını gözetten, suistimallere izin vermeyen, adama göre farklı uygulamalar yapmayan, öğretmeninden ya da diğer personelinden fedakârlık gerektiren bir iş üstlendiğinde önce kendisi bu fedakârlığı gösteren, öncü olabilen, mesleği ile ilgili bilgi donanımına sahip olan bir müdür itibarlı bir müdürdür (Ö 58).

Prensipli ve taviz vermeyen, herkese eşit ve örgütte dengeyi sağlayan, yerine göre öğretmenlere moral veren yerine göre ise olumsuzlukları dik bir duruşla engelleyen kişi olmalıdır (Ö 63).

Öğretmenlerin haklarını gözetten, ayırım yapmayan, herkese eşit yaklaşan, otoritesi güçlü, yeri geldiğinde esprisini de yapabilen bir müdür (Ö 78)...

Okuldaki tüm öğretmenlere eşit mesafede duran, öğretmenleri kişisel özelliklerine göre değil, işine göre değerlendiren (Ö 84)...

Personelinin görüşüne, sendikasına vb. durumlarına göre değil, çalışmalarına göre hareket etmeli (Ö 87).

Her bir personeline, öğrenci ve velisine eşit davranan, özel hayatıyla iş hayatını birbirine karıştırmayandır (Ö 95).

İdeolojisini kendi içinde yaşayıp bu anlamda ters ideolojiye sahip arkadaşlarıyla problem yaşamamaya özen göstermelidir (Ö 99).

Mesleğinin ve rolünün gereğini ona verilen haklar doğrultusunda uygulamalıdır. Hiçbir siyasi görüşünden dolayı öğretmenler arasında ayırım yapmamalıdır (Ö 103).

Bütün öğretmenlere yaklaşımı aynı olmalı, kayırma ve yandaşlık yapmamalı (Ö 104).

İnsanlara eşit mesafede olmalı. Sendika arkadaşı, sigara arkadaşı gibi arkadaşlıklara göre personelinin çalışma ve başarısını değerlendirmemeli (Ö 122).

Hiçbir zümre ya da kişiyi üstün tutmadan herkese eşi mesafede olabilmek, yaptığı işe kendisini adanmak, yeniliklere ve değişime açık olmak, çizgisini hiç bozmamak, liderlik vasıflarına sahip olmak (Ö 149)...

Araştırmada öğretmenler “tarafsız” tanımından sonra en çok “adaletli” tanımına vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerden 88’i itibarlı bir okul müdürünü aynı anlamlara gelen adaletli ya da adil olarak tanımlamışlardır. Öğretmenlerin itibarlı bir müdür tanımının adalet alt temasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

İtibarlı bir okul müdürü en başta adaletli olmalıdır (Ö 26).

İnsanlığından, ahlakından taviz vermeden eşit ve adaletli bir şekilde liderlik etmesi (Ö 30)...

Öğretmenleri çalışmalarına bakarak değerlendirmeleri (Ö 34).

Her öğrenci ve her öğretmene karşı iletişimde adalet duygusunu geçirebilen kişidir (Ö 40).

İtibarlı bir okul müdürü öğretmen ve öğrencileriyle ilgili işlerin yürütülmesinde adil davranan bir müdürdür (Ö 80).

Hakkaniyet prensiplerine uyar, adaletten vazgeçmez, kişi ayrımı yapmaz, kimse onun için ne torpillidir ne şamar oğlanıdır (Ö 99).

İtibarlı bir okul müdürü adil olmalı, aynı örgütte çalışanlar arasında en ufak bir ayrıma izin vermemelidir (Ö 119).

Haklının yanında olan, haksızlıklara da karşı çıkabilen biri (Ö 152)...

Yönettiği kişiler tarafından sayılan ve onaylanan, adaletli kişidir (Ö 171).

Dürüst ve güvenilir alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 41'i itibarlı bir okul müdürüne ilişkin *dürüst ve güvenilir* tanımlarını yapmışlardır. Öğretmenler dürüst ve güvenilir alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Mesleki ahlak ve kişisel olarak doğru, dürüst ve güvenilir olmalı (Ö 48).

Sözle öz, yüzle yürek bir olmalı (Ö 53).

Sözleriyle öğretmen ve öğrenciler üzerinde güven inşa edebilen bir müdürdür. Sözü edilen vaatlerin gerçekleştirilme oranı doğru orantılı olarak onun itibarını belirler. Karşılaşılan olumsuzluklar karşısındaki dik duruşu, öğretmenin arkasında duruş sergilemesi onun itibarına katkı sağlarken aksi bir davranış ise itibarını kaybetmesine sebep olur (Ö 62).

Tavrı, duruşu ve davranışları ile karşılıklı diyaloglarda güven oluşturmali, saygınlık yaratmalı (Ö 110).

Bilgili ve kültürlü alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 41'i itibarlı bir okul müdürüne ilişkin *bilgili ve kültürlü* tanımlarını yapmışlardır. Öğretmenler belirtilen alt temaya ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Liderlik, yabancı dil, teknoloji vb. yeterlikler bakımından donanımlı olması (Ö 48)...

İyi bir yönetici olmak, yönetim ile ilgili bilgi becerilere sahip olmak, öğretmen ve öğrencilere profesyonel bir tutumla yaklaşmak itibarının artmasına katkı sağlayacaktır (Ö 80).

Oturduğu makamın hakkı olan bilgi ve deneyime sahip olmak (Ö 108)...

Bilgi ve birikimiyle ön plana çıkmış (Ö 158)...

Saygılı alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 35'i itibarlı bir okul müdürünü *saygılı* olarak tanımlamıştır. Öğretmenlerin itibarlı bir müdür tanımının saygılı alt temasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

Personeline insan onuruna yakışır şekilde saygılı davranması (Ö 22)...

Karakter olarak kendini iyi yetiştirmiş olması, bunu da karşısındakine yansıtabilmesi. Kendisi ve karşısındaki insan açısından saygı çerçevesini iyi yönetebilmeli (Ö 37).

Sadece işle ilgili bilgilere hâkim olmak yeterli değildir. Hukuk kurallarına, insan haklarına ve ahlak-görgü kurallarına saygılı ve uyumlu olsun (Ö 60).

Emri altındakilerin kalbini kırmayan kişidir (Ö 89).

Eleştirel olmayan nazik yaklaşım (Ö 144)...

Kanun ve yönetmelikleri uygulayan fakat bu işi yaparken personelini incitmemeye gayret eden bir müdür (Ö 165)...

Çalışkan alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerin 24'ü itibarlı bir okul müdürünü *çalışkan* olarak tanımlamışlardır. Araştırmada bir öğretmen itibarlı bir müdür tanımının çalışkan alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşü dile getirmiştir:

Okul ile ilgili işlerini tam anlamıyla yerine getirebilen, sorumluluklarını yardımcılara ve öğretmenlerine yüklemeyen (Ö 68)...

Saygı uyandıran alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verildiği gibidir:

Öğretmenlerden 19'u itibarlı bir okul müdürünü *saygı uyandıran* olarak tanımlamışlardır. Öğretmenlerin itibarlı bir müdür tanımının saygı uyandıran alt temasına ilişkin ifade ettikleri bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

İtibarlı bir okul müdürü hem diğer öğretmenler gibi düşünmemeli hem de müdürlük saygınlığını koruyabilmelidir. O sınırı koruyabilmek çok önemlidir. Benim ilk müdürüm o sınırı öyle iyi koruyordu ki... Hem beni her anlamda

anlayabiliyor hem de otoritesini öyle kuruyordu ki bazen çekindiğim olurdu (Ö 53).

Okul içinde ve dışındaki insanların içinde saygın bir kişiliği olan, bütün personel için değeri olan bir müdür, itibarlı bir müdürdür (Ö 54).

Bir okul müdürüne eğer saygı gösteriliyorsa (sevgiden kaynaklı) değer veriliyorsa itibarlıdır. Başkalarına saygı gösteriyorsa ve karşısındakine değer veriyorsa daha da itibarlıdır (Ö 59).

Sadece göstermelik saygının olmadığı, içten sevgi ve saygının gösterildiği müdür, itibarlı bir müdürdür (Ö 92).

Empati kurabilen alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 15'i itibarlı bir okul müdürünü *empati kurabilen* olarak tanımlamışlardır. Araştırmada öğretmenlerin itibarlı bir müdür tanımının empati kurabilen alt temasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler şunlardır:

Yönetimi altındakilerle empati kurabilmesi, dinlemeyi bilmesi itibarını olumlu yönde etkileyebilecek en önemli unsurdur (Ö 35).

Kimse öğretmen olduğunu unutmamalı, empati kurarak “Ben olsaydım ne isterdim, ne düşünürdüm?” diye sormalı kendine ki böylece bir gün makamlar yer değiştirirse o da müdüründen kendi yaptıklarını bekleyebilsin diye düşünüyorum (Ö 99).

Sadece okul müdürü değil tüm insanları olumlu yönde etkileyen unsur, empati kurma yeteneğidir (Ö 148).

İnisiyatif alabilen alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin 13'ü itibarlı bir okul müdürünü *inisiyatif alabilen* olarak tanımlamışlardır. Öğretmenlerden biri inisiyatif alabilen alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri belirtmiştir:

Gerektiğinde kendi vasıf ve yetkisini kullanarak (tamamıyla yukarıdan talimat veya emir beklemeden) olay ve kişiler hakkında çözümler üretebilmesidir (Ö 164).

Öğretmenler, itibarlı bir okul müdürünü tanımlarken en fazla vurguyu tarafsız, adaletli, dürüst ve güvenilir, saygılı, tutarlı olması gibi birbiriyle ilişkili

temel etik değerlere yapmışlardır. Ayrıca disiplinli, bilgili ve kültürlü, çalışkan, alanına hâkim, yeni fikirlere açık, liderlik özelliği olan, çalışma arkadaşlarına değer veren, çözüm üretebilen, empati kurabilen, özverili ve işini severek yapan, diyalogu iyi, inisiyatif alabilen, işbirliği yapan, kendini geliştiren, görevini zamanında yapan, işini tam olarak yapan, demokratik gibi alt temalarının ortaya çıkması; öğretmenlerin, okul müdüründen çok yönlü bir liderlik beledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 6’da ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 6

Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Paydaşlarla etkili iletişim kurması	47	27,49
Paydaşların arkasında durması	43	25,15
Okul başarısının artması	25	14,62
Yönetmeliklere hâkim olması	16	9,36
Takdir etmeyi bilmesi	16	9,36
Dış görünüşüne dikkat etmesi	16	9,36
Paydaşlarla birlikte karar alması/Katılımcı yönetimi benimseme	14	8,19
Okulun huzurlu bir ortam hâline gelmesi	14	8,19
Deneyim sahibi olması	12	7,02
Öğretmenlerin fikirlerine önem vermesi	11	6,43
Birlik beraberlik/Eşgüdüm sağlaması	10	5,85
Yönetmeliklere uygun hareket etmesi	8	4,68

Tablo 6 incelendiğinde verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin tarafından okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen en önemli bileşenin paydaşlarla etkili iletişim kurması (f=47) olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Paydaşların arkasında durması (f=43), okul başarısının artması (f=25), yönetmeliklere hâkim olması (f=16), takdir etmeyi bilmesi (f=16), dış görünüşüne dikkat etmesi (f=16), paydaşlarla birlikte karar alması (f=14), okulun huzurlu bir ortam hâline gelmesi (f=14), deneyim sahibi olması (f=12), öğretmenlerin fikirlerine önem vermesi

(f=11), birlik beraberlik sağlaması (f=10) ve yönetmeliklere uygun hareket etmesi (f=8) de belirtilen diğer görüşlerdir. Öğretmenler, okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenleri sırasıyla en fazla etkili iletişim kurması, paydaşların arkasında durması, okul başarısının artması olarak görmüşlerdir. En düşük frekansa sahip bileşenler ise sırasıyla deneyim sahibi olması, öğretmenlerin fikirlerine önem vermesi, birlik beraberlik sağlaması ve yönetmeliklere uygun şekilde hareket etmesi olarak ortaya çıkmıştır.

Paydaşlarla etkili iletişim kurması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 47'si okul müdürünün paydaşlarla etkili iletişim kurmasını, itibarını olumlu yönde etkileyen bileşen olarak ifade etmiştir. Öğretmenlerin okul müdürünün paydaşlarla etkili iletişim kurmasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler şu şekildedir:

Öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin, personelin ve müdürün etkili iletişim kurabilmesi; birbirlerini anlamaları, sorunlara ortak çözümler üretebilmeleri (Ö 1)...

Çalışanları metanetle dinleyen, çalışanı ile empati kurabilen ve çözüm önerilerine açık olabilen yöneticilerin, çalışanın gözündeki itibarı olumludur (Ö 45).

Makamının verdiği özelliklere güvenerek hep ben bilirim anlayışında olmayan, makamına istinaden personelini ve öğrencilerini aşağılamayan, personel, öğrenci ve velilerle iletişimi sağlıklı olan özellikleri okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkiler diye düşünüyorum (Ö 52).

Öğretmen ve personel gibi düşünmese de iletişimini en üst seviyede tutmasını becerendir (Ö 73).

Kolay iletişim kurabiliyor olması, iletişim engellerinin olmaması okul müdürünün itibarını arttırabilir. Nitekim etkili bir dinleyici olması, sorunların doğru anlaşılmasına ve uygun yöntemlerin bulunmasına katkı sağlar. Problem çözümede etkili olması da önemlidir. Bu sayede okulun işleyişine önemli katkılarda bulunur. Etkili dinleme ve iletişim becerilerini kullanarak okuldaki problemlerin çözümünde daha etkili olması müdürün itibarını güçlendirir (Ö 80).

İnsanlarla nasıl diyalog kurulur sorusunun cevabını eksiksiz bilmelidir ki kimseyle bozuk olma lüksünün olmadığına farkına varmalıdır ve bunu bilmelidir. İdeolojisini kendi içinde yaşayıp bu anlamda ters ideolojiye sahip arkadaşlarıyla problem yaşamamaya özen göstermelidir (Ö 99).

İletişimdir. Talep ettiklerini ya da beklentilerini dile getirirken kullandığı ifadeler, jestler ve mimikler müdürün duruşunu ve itibarını etkiler. Kılık kıyafet de önemlidir. “İnsanlar kıyafetleriyle karşılanır, düşünceleriyle uğurlanır.” sözü unutulmamalıdır (Ö 153).

Daha çok iletişimde bulunmalı, ders dışı birlikteliği ve samimiyeti artırma çalışmaları yapmalı (Ö 168).

Paydaşların arkasında durması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 43’ü okul müdürünün paydaşları desteklemesini ve arkasında durmasını olumlu bir bileşen olarak değerlendirmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürünün, paydaşların arkasında durmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Her durumda personelini destekleyen ve arkasında olduğunu hissettiren bir tutum (Ö 16)...

Okul kültürüne önem veren, çalışanlarına sahip çıkan, arkalarında duran, çalışanlarının sorunlarına duyarlı, sorunların üzerinde duran ve çözüm önerileri geliştirebilen yöneticilerdir (Ö 45).

Alttan ve üstten gelecek tehdit ve haksızlıklara karşı personelinden yana olmasını becerebilen (Ö 52)...

Çalışma arkadaşlarını, öğrencilerini ve okulunu her platformda korkmadan koruyan, onların çıkarlarını gözetken ve idare etmesini bilen bir insandır. Saygı duyulan bunun yanında da sevilen bir insan olmalıdır (Ö 65).

Tüm çalışanlarına eşit mesafede olan, çalışanları arasında adaleti sağlayan, ayrımcılık yapmayan, çalışanı kendi görüşünden olsun olmasın koruyan bir müdürdür (Ö 76).

Hangi ortamda ve durumda olursa olsun çalışma arkadaşlarının arkasında olabilen bir müdürdür (Ö 97).

Gerektiğinde personelinin dışarıdan gelen olumsuz etkilerden koruyabilen (Ö 109)...

İtibarlı bir okul müdürü şahsi çıkar ve menfaatleri için kişiliğinden ödün vermeyen, olumsuzluklar karşısında dik durabilen, personelinin her şartta ve koşulda koruyan ve kollayan bir idareci ve yönetici olmalıdır (Ö 114).

Her zaman personelinin arkasında durmalı ve bu güveni personeline hissettirmeli. “Önce kendimi, makamımı kurtarayım!” telaşıyla öğretmenin yalnız bırakmamalı (Ö 122).

Okul başarısının artması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 25’i okul başarısının artmasını okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşen olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen okul başarısı alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okulunu aldığı konumdan paydaşlarıyla bir yukarı taşıyan yönetici olarak (Ö 29)...

Yönetiminde bulunduğu grubu başarıya ulaştıran ve grubun bu süreçten memnun olduğu bir yönetim tarzını ortaya koyan kişidir (Ö 39).

Okulda eğitim-öğretim kalitesini öncelikli amaç edinen kişidir. Bu amaca göre öğretmen, okul çalışanı, veli ve Milli Eğitim Müdürlüğü görevlilerini - amirleri dâhil- yönlendirme gücünde olan kişidir. Öğrenci donanımını arttırmak için bu kişileri en üst performansla çalıştıran kişidir. Bu amaca yönelik cesaretli, tutarlı kararlar alabilen kişidir. Öğretmenin çalışabilmesi için gerekli tüm şartları hazırlayabilen kişidir... Eğitim kalitesini yükseltmek amacını taşıyan her türlü öneriye açık olması (Ö 40)...

Eğitim-öğretimi kaliteli hale getirici uygulamalar yapması (Ö 56)...

Öğretmen, öğrenci ve veli iş birliği yaparak daha iyi bir eğitimin nasıl yapılabileceğini araştıran (Ö 145)...

Örgütünü bulunduğu noktadan daha ileri bir noktaya taşımayı şiar edinmiş bir okul müdürü (Ö 169)...

Takdir etmeyi bilmesi alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 16'sı okul müdürünün yapılan olumlu çalışmaların farkında olup takdir etmeyi bilmesinin, itibarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürünün takdir etmeyi bilmesi alt temasına ilişkin şu görüşleri ifade etmişlerdir:

Sadece eleştirmemeli, gerektiğinde takdir etmeyi bilmeli (Ö 2).

Yapılan özverili çalışmaları ve davranışları görmesi (Ö 152)...

Paydaşlarla birlikte karar alması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerden 14'ü tarafından katılımcı yönetimi benimseyerek paydaşlarla birlikte karar almanın okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Öğretmenler, okul müdürünün paydaşlarla birlikte karar almasına ilişkin aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir:

Patron çalışan ilişkisi içinde değil, bir ekip çalışması ruhuyla çalışan kadronun olması (Ö 58)...

Ben yaptım değil, biz yaptık felsefesine göre hareket etmesi (Ö 69)...

Yönetişimi tam anlamıyla uygulayabilen (Ö 75)...

Arkadaşlarının fikrini alıp ortak kararlar alabilen yöneticilerin itibarı daha olumlu olur (Ö 88).

Öğretmenlerle ve diğer okul çalışanları ile sürekli irtibat hâlinde olup kararları ve uygulamaları birlikte takip etmek (Ö 89)...

Çalışanları ile takım çalışmasına özen göstermeli, gerektiğinde önderlik etmeli, iyi bir liderlik özelliğine sahip olmalıdır (Ö 90).

Okul müdürü ilk olarak çalıştığı sosyal çevreyi iyi analiz etmeli, bu çerçevede okul yönetimi ile ilgili kararlar almalıdır. Okul, öğrenci vb. konularda kararlar alınırken konu ile ilgili olan tüm birimler de sürece dâhil edilmelidir (Ö 128).

Demokratik davranan ve demokrasi kültürünü içselleştiren, katılımcı yönetimi esas alan bir müdür... Cinsiyet ayrımı yapmayan, demokratik davranan

ve demokrasi kültürünü içselleştiren, katılımcı yönetimi esas alan bir müdürün itibarlı olacağını düşünüyorum (Ö 133).

Öğretmenleri ile uyumlu, öğretmenini dinleyerek hareket eden; başarı için kendi dediği değil, öğretmenin de fikrini soran (Ö 144).

Okulun huzurlu bir ortam hâline gelmesi alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 14'ü okulun öğretmenlerin kendilerini huzurlu ve iyi hissettikleri bir ortam hâline gelmesinin okul müdürünün itibarını artırdığı görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, okulun huzurlu bir ortam hâline gelmesi alt temasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler şu şekildedir:

Okul içinde sadece kuralların uygulayıcısı değil, okulu yaşanabilir, keyifli, sosyal etkinliklerin bolca yaşandığı bir örgüt hâline getirebilmelidir (Ö 7).

İnsanlara işlerini kurallarla değil, severek yapmaları için ortam oluşturmaları (Ö 11).

Okulu çekici, öğrenci ve öğretmenlerin severek geleceği bir ortam hâline getirmeli (Ö 70).

İtibarlı bir okul müdürü kendini müdür veya yönetici olmaktan çok öğretmen arkadaşlarını huzur içinde başarıya yönlendiren lider niteliği taşıyan kişidir. Öğretmeni ve öğrencisi tarafından benimsenen, korku ile değil, saygı ve sevgi ile anılan kişidir (Ö 148).

Olumlu okul ortamı yaratabilen kişidir. Yani öğrenciler, öğretmenler arasında olumlu yaklaşım kurabilen kişidir. Öğretmen ve öğrencilerin performansını arttıracak her türlü girişimi, aktiviteyi, okul çevresini düzenleyen, olumsuzlukları bu çevreden uzaklaştıran ya da uzaklaştırmak için gayret gösteren kişidir (Ö 153).

Öğretmenler tarafından okul müdürünün itibarını olumlu etkileyen bileşenin paydaşlarla etkili iletişim kurması olarak görülmesi, okulların sosyal örgütler olması ile ilgilidir. Ayrıca öğretmenlerin belirttikleri paydaşların arkasında durması, takdir etmeyi bilmesi, paydaşlarla birlikte karar alması/katılımcı yönetimi benimsemesi, okulun huzurlu bir ortam hâline gelmesi, öğretmenlerin fikirlerine önem vermesi, birlik ve beraberlik sağlaması görüşleri de okul

müdürünün yönetim becerileri ile birlikte yine etkili iletişim becerilerine vurgu yaptıkları söylenebilir. Öğretmenler okuldaki görev ve yetkileri nedeniyle okul müdürlerini, okul başarısının artmasında sorumlu kişiler olarak görmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş, ulaşılan bulgular Tablo 7’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 7

Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kayırmacılık yapması	55	32,16
Yöneticilik vasfı olmaması	31	18,13
Adil davranmaması	29	16,96
Baskıcı olması	18	10,53
Öğretmenlere değer vermemesi ve onlara karşı saygısız olması	18	10,53
Dürüst ve güvenilir olmaması	15	8,77
“Ben bilirim” tavrı	14	8,19
Etkili iletişim kurmaması	13	7,60
Aşırı bürokratik davranması	9	5,26
Tutarsız olması	9	5,26
Makamını kaybetme korkusunun olması	7	4,09
Sendika güdümünde olması	7	4,09

Tablo 7’ye göre öğretmenler açısından okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenlerin başında kayırmacılık yapması (f=55) gelmektedir. Yöneticilik vasfı olmaması (f=31), adil davranmaması (f=29), baskıcı olması (f=18), öğretmenlere değer vermemesi ve onlara saygısız olması (f=18), dürüst ve güvenilir olmaması (f=15), “ben bilirim” tavrı (f=14), etkili iletişim kurmaması (f=13), aşırı bürokratik davranması (f=9), tutarsız olması (f=9), makamını kaybetme korkusunun olması (f=7) ve sendika güdümünde olması (f=7) da belirtilen diğer görüşlerdir. Araştırmada en yüksek frekansa sahip bileşenler kayırmacılık yapması, yöneticilik vasfı olmaması, adil davranmaması; en düşük

frekansa sahip bileşenler ise aşırı bürokratik davranması, tutarsız olması, makamını kaybetme korkusunun olması ve sendika güdümünde olmasıdır.

Kayırmacılık yapması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin çoğu tarafından okul müdürünün kayırmacılık yapmasının itibarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Öğretmenlerden 55'i okul müdürünün siyasi görüş, dini inanç, cinsiyet farklılığı gibi farklı nedenlerle kayırmacılık yapmasını olumsuz görüş olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler okul müdürünün kayırmacılık yapmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Personeli arasında ayırım yapması, yaptığı işten ziyade öğretmenlerin siyasi görüşüne göre hareket etmesi, itibarını olumsuz yönde etkiler (Ö 32).

Makamını kaybetme veya üst makamlara geçebilme düşüncesiyle davranışlarına yön vermesi... Yönetim görevinde adalet değerini geri plana atması... Kişinin etki ve yetkisine (gücüne) göre davranması... Kendisiyle aynı düşüncede olmayan kişileri (öğretmenleri) dışlaması (Ö 40)...

Bayan çalışanları daha kolay ezerim fikrini barındırması (Ö 60)...

Ayrımcı davranışlar: Kadın erkek, arkadaş veya değil vb. olumlu veya olumsuz ayrımcılıklar (Ö 108)...

Ahbab çavuş ilişkileri, adaletsiz ve saygısız bir tutum müdürlerinin itibarını olumsuz etkiler (Ö 119).

Bireyleri sosyal, ekonomik, siyasi ve dini yönden ayırmak (Ö 123)...

Eğitime siyasi görüş, etnik köken veya inanç farklılığı açılarından yaklaşmak (Ö 169)...

Adil davranmaması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 29'u adil davranmamasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürünün adil davranmamasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Bir başka öğretmenin işini hallederken bir diğerini mağdur etmesi (Ö 42)...

Çalışanları çalışmayan ayıramayan, haklıyı haksızı ayıramaması (Ö 47)...

Öğretmenler arasında gruplaşmalara neden olacak uygulamaları (Ö 62)...

Dinlemeden, öğrenmeden kişiler hakkında acil kararlar vermesi (Ö 164)...

Baskıcı olması, öğretmenlere değer vermemesi ve saygısız olması alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 18'i tarafından okul müdürünün baskıcı olmasının, öğretmenlere değer vermemesi ve saygısız davranmasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürünün baskıcı olması, öğretmenlere değer vermemesi ve saygısız davranması alt temalarına ilişkin belirttikleri bazı görüşler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

Öğrenci ve personelle saygıdan ziyade korkuya dayalı bir bağ olması (Ö 65)...

Her şeyi sert bir tutum ile halledebileceğini düşünmesi (Ö 85)...

Ben yaptım oldu mantığı ile hareket eden bireyler olumsuz imaj oluşturur (Ö 88).

Kuralcı ve bu kuralları zamanın şartlarına göre yumuşasa bile hâlâ kendini bu kuralların uygulayıcısı gibi hissetmek (Ö 89)...

Disiplini korku ve dayak ile sağlamamalı. Sevgi ve hoşgörü ile herkese yaklaşmalı (Ö 105).

İmkânları ve personelin gönüllülüğü esas alınmadan zorla yaptırılan çalışmalar da müdürün itibarını önce öğretmenin gözünde düşürüyor (Ö 122).

Öğrencilere ve personele bol emir yağdırmak sözün gücünü kırabilir (Ö 156).

Öğretmenlerin olumsuz davranışlarında uyarılarda ortama dikkat etmemesi (Ö 37)...

Bencil davranması, personelinin ve diğerlerinin (öğrenci ve veli) görüşlerine itibar etmemesi, amir özelliğini rica yollu değil de emredercesine söylemesi, onun itibarını olumsuz yönde etkiler diye düşünüyorum (Ö 52).

Personelinin küçük hatalarını yakalayıp onları rencide edici şekilde davranış sergilemek (Ö 165)...

“Ben bilirim” tavrı, etkili iletişim kurmaması alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 14’ü “ben bilirim” tavrına sahip, 13’ü etkili iletişim kurmayan okul müdürünün itibarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürünün “ben bilirim” tavrı ve etkili iletişim kurmamasına ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Ekip olarak çalışmaması, kendi bildiği gibi yapmamalı, öğretmenlerin görüşünü almadan işler yapması (Ö 103)...

Kişiyeye göre makama göre davranan, kendi egolarını tatmin etmeye çalışan, paylaşımında bulunmadan, tartışmadan “Ben yaptım oldu!” diyen (Ö 106)...

Katı kuralcı olması, karşısındakine değer vermemesi, üstünlük kurma çabası, kararları tek başına alması (Ö 168)...

Ukala tavırları, kendini büyük görmesi, insani ilişkilere değer vermemesi (Ö 74)...

Aşırı bürokratik davranması ve makamını kaybetme korkusu olması alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerden 9’u aşırı bürokratik davranan, 7’si makamını kaybetme korkusu olan okul müdürünün itibarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Öğretmenler okul müdürünün aşırı bürokratik davranması ve makamını kaybetme korkusunun olmasına ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Prosedür ve yönetmelikle pratikten/uygulamadan daha fazla ilgilenmesi (Ö 127)...

Kural uygulayıcılıktan çok lider vasıflarıyla hareket etmeli (Ö 148).

Bildiğimiz üzere her okul müdürü yönetmelikleri iyi bilmektedir. Bu bilgisini “Nasıl olur da öğretmenlerin yararına kullanırım?” şeklinde yapmalıdır. Yani yönetmelik “Bunu der, bunu yapacaksın!” şeklinde olmamalı, öğretmenleri kendisinden soğutmamalıdır. Çünkü bu durum okul yaşamını her yönüyle etkileyecektir. Öğrenciler, öğretmenler, hizmetliler ya da diğer çalışanlarla olumlu ve yapıcı diyaloglar kurmalıdır (Ö 153).

Siyasete göre kendine yer bulmaya çalışan kişiler okulları itibarsızlaştırmaktadır (Ö 87).

Koltuk sevdalısı, çıkarıcı bir kişiliğe sahip olması itibarını bitirir zaten ya da hiç olmamıştır (Ö 114).

Öğretmenlerin çoğu özellikle okul müdürünün kayırmacılık yapmasını olumsuz itibar nedeni olarak görmüştür. Okul müdürünün öğretmenlerle olan ilişkilerinde siyasi görüş, dini inanç, etnik köken, cinsiyet gibi farklılıklar nedeniyle kayırmacılık yaptığı yönünde görüşler ifade edilmiştir. Okul müdürünün kayırmacılık yapmasının yanında adil olmaması, baskıcı olması, öğretmenlere değer vermemesi ve saygısız davranması, dürüst ve güvenilir olmaması, “ben bilirim” tavrı, tutarsız olması gibi özellikleri üzerinde durmaları öğretmenlerin etik değerleri önemsediklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 8’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 8

Öğretmenlere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kendini geliştirmeli	29	16,96
Liyakatın esas alınması	14	8,19
Öğretmen ve öğrencilere örnek olmalı	13	7,60
Eğitim yöneticiliği/Liderlik alanında eğitimler almalı	11	6,43
İnsani ilişkilere önem vermeli	10	5,85
Karşısındaki kişileri önemsemeli ve dinlemeli	9	5,26
Öğrenci ve öğretmenleri motive etmeli	9	5,26

Tablo 8 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri “kendini geliştirmeli” (f=29) olarak belirtilmiştir. Okul müdürü görevlendirmelerinde liyakatın esas alınması (f=14), öğretmen ve öğrencilere örnek olması (f=13), eğitim yöneticiliği ve liderlik alanlarında eğitim alması (f=11), insani ilişkilere

önem vermesi (f=10), karşısındaki kişileri önemsemesi ve dinlemesi (f=9), öğrenci ve öğretmenleri motive etmesi (f=9) de belirtilen diğer önerilerdir. En sık ifade edilen öneriler, okul müdürünün kendini geliştirmesi ve liyakatın esas alınması olurken; en düşük frekansa sahip öneriler sırasıyla öğrenci ve öğretmenleri motive etmesi, karşısındaki kişileri önemsemesi ve dinlemesi olmuştur.

Kendini geliştirmeli alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik en sık ifade ettikleri öneri “kendini geliştirmeli” (f=29) olmuştur. Araştırmada öğretmenler kendini geliştirmeli önerisine ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Günün koşullarına kendini geliştiren bir kişiliğe sahip olması gerekir (Ö 24).

Kişilik gelişimi ve insan psikolojisi üzerine seminerler alabilirler (Ö 29).

Kişisel gelişimini destekleyici psikolojik ve sosyolojik çalışmalara katılması (Ö 45)...

Çağa ayak uydurmalıdır. Kendini geliştirmeli, sorulan sorulara karşı her zaman cevap verebilecek bilgisi olmalıdır. Deneyim edinmeli ve bunları olumlu kullanmalıdır (Ö 47).

Yöneticilik konusunda seminerlere katılmalı, bu konu ile ilgili güncel kaynakları takip edip, okuyup araştırmalı; insan psikolojisi ile yakından ilgilenmeli (Ö 110).

Kendini ve personelini geliştirici olmalıdır (Ö 123).

Liyakatın esas alınması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğretmenlerin 14’ü okul müdürü atama ve görevlendirmelerinde liyakatın esas alınmasını öneri olarak sunmuşlardır. Öğretmenlerin okul müdürünün liyakatın esas alınarak atama ve görevlendirilmesine ilişkin belirttikleri bazı görüşler şu şekildedir:

Okul müdürü seçim ölçütlerinin gözden geçirilmesi... Okul müdürü seçiminde liyakatın esas alınması (Ö 40)...

Atanabilme de belirli ölçüler olmalı (Ö 49).

Demokratik, katılımcı seçimlerle müdür olmalı. Öncelikle nasıl müdür olduğu önemlidir. Hakkıyla müdür olmalı. Bu müdürlük kıstasları işyeri paydaşları ile belirlenmeli ve seçimlerle, demokratik yöntemlerle müdür olunmalı (Ö 118).

Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik olarak öğretmenlerin çoğunun üzerinde durdukları öneri “kendini geliştirmeli” şeklinde olmuştur. Liyakat esas alınmalı, öğretmen ve öğrencilere örnek olmalı, eğitim yöneticiliği/ liderlik alanlarında eğitimler almalı, insani ilişkilere önem vermeli, karşısındaki kişileri önemsemeli ve dinlemeli, öğretmen ve öğrencileri motive etmeli alt temalarının ortaya çıkmış olması öğretmenlerin; okul müdürünü iletişim, yönetim, liderlik gibi birçok konuda yeterli olmasını önemsediklerini göstermektedir.

Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı

Araştırmada yöneticilere yöneltilen “İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 9’da ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 9

Yöneticilere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Adaletli	23	41,82
Dürüst ve güvenilir	20	36,36
Tarafsız	15	27,27
Lider özelliğine sahip	14	25,45
Saygı uyandıran	12	21,82
Tutarlı	11	20,00
Bilgili ve kültürlü	10	18,18
Hoşgörülü	10	18,18
Sevilen	9	16,36
Empati kurabilen	8	14,55

Tablo 9 (Devam)

Yöneticilere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

Saygılı	8	14,55
İşine hâkim	8	14,55
Problem çözüme becerisine sahip	7	12,73
İleri görüşlü	6	10,91
Yeniliklere/Yeni fikirlere açık	5	9,09
Güler yüzlü	5	9,09
Yönetmeliklere hâkim	5	9,09
Demokratik	5	9,09
Disiplinli	5	9,09
Alanında yeterli	5	9,09

Tablo 9 incelediğinde verilerin analizi sonucunda yöneticilerin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürünün adaletli (f=23) olarak tanımlandığı görülmektedir. Dürüst ve güvenilir (f=20), tarafsız (f=15), lider özelliğine sahip (f=14), saygı uyandıran (f=12), tutarlı (f=11), bilgili ve kültürlü (f=10), hoşgörülü (f=10), sevilen (f=9), empati kurabilen (f=8), saygılı (f=8), işine hâkim (f=8), problem çözüme becerisine sahip (f=7), yeniliklere açık (f=5), güler yüzlü (f=5), yönetmeliklere hâkim (f=5), ileri görüşlü (f=5), demokratik (f=5), disiplinli (f=5), alanında yeterli olması (f=5) da diğer tanımlamalardır. Yöneticilerin çoğu tarafından yapılan tanımlar; adaletli, dürüst ve güvenilir, tarafsız, lider özelliğine sahip biçimindeyken, en az yapılmış olan tanımlar; yönetmeliklere hâkim, demokratik, disiplinli, alanında yeterli biçimindedir.

Adaletli ve tarafsız alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Araştırmada yöneticiler tarafından itibarlı bir müdür için en fazla yapılan tanımlamalardan ikisi *adaletli* (f=23) ve *tarafsız* (f=15) olması şeklindedir. Yöneticiler itibarlı bir okul müdürünün adaletli ve tarafsız olmasına ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Haklıyla haksız ayrımını, çalışan çalışmayan ayrımını iyi yapan gerektiğinde elindeki yetkileri kullanan birisi olarak tanımlarım (Y 29).

Her personeline eşit mesafede olmalı görevleri eşit dağıtmalıdır (Y 9).

Çalışanları arasında ayırım gözetmeyen, yergi kadar övgüyü de bilen biri olarak tanımlarım. Olaylara objektif bakabilmeli, tüm tarafları dinlemeli, sorunun bir parçası değil çözümün bir parçası olabilmeli (Y 12).

Statüsünü kişiselleştirmeden iş yapan bir müdürdür (Y 42).

Personeline saygılı, personeline tarafsız -ayırım yapmadan- personelin mutlu olduğu örgütte müdüründe itibarlı olacağını düşünüyorum (Y 9).

Demokratik olması; siyasi, yaş, cinsiyet vb. konularda eşitlikçi olarak bir yaklaşım sergileyen okul müdürü itibar sahibi olabilir (Y 35).

İtibar konusunda her şeyin başının iyi iletişim kurmakta olduğunu düşünüyorum. Durumu, mevkîisi, iyi ya da kötü diye insanlar ayrılmadan yaklaşım gösterilmeli (Y 55).

Saygı uyandıran alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerden 12'si itibarlı bir okul müdürünü *saygı uyandıran* olarak tanımlamıştır. Yöneticiler itibarlı bir müdür tanımının saygı uyandıran alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Tüm paydaşları saygıyla takdir etmesi ama bu takdir edişin sırf menfaatler doğrultusunda olmayıp çalışmalarından dolayı olmalıdır (Y 1).

Bütün paydaşların -öğrenci, öğretmen, hizmetli, memur, veli ve çevresinin- saygı duyduğu bir yönetici (Y 20)...

Öğrencileri, öğretmenleri ve çalışan personeli tarafından saygı gören idarecidir (Y 23).

Görevdeyken görmüş olduğu saygıyı görevden ayrıldıktan sonra da gören (Y 24)...

Okulun personeli ve öğrencisi tarafından olumlu düşüncelere sahip olunan, diğer okullar tarafından takdir edilen (Y 32)...

Bilgili ve kültürlü alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 10'u itibarlı bir okul müdürünü *bilgili ve kültürlü* olarak tanımlamıştır. İtibarlı bir müdür tanımının bilgili ve kültürlü alt temasına ilişkin bir yönetici görüşü aşağıdaki şekildedir:

Diyaloğu, iletişimi iyi olan, liderlik kapasitesi olan, kendini yetiştirmiş, entelektüel bir kişi olarak tanımlarım (Y 33).

Aşağıda işine hâkim alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla verilmiştir:

Yöneticilerden 8'i itibarlı bir okul müdürünü işine hâkim olarak tanımlamıştır. İtibarlı bir müdür tanımının işine hâkim alt temasına ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıdaki şekildedir:

Yönetim becerilerini en üst düzeyde yapabilen, örgütsel kimliğin oluşmasında insan faktörünü ön planda tutabilen, lider kişidir (Y 28).

Örgütte liderliğin bir sonucu olarak iyi yöneten, topluma faydalı, personelinde olumlu izlenimler oluşturan okul müdürüdür (Y 30).

Demokratik alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerden 5'i itibarlı bir okul müdürünü *demokratik* olarak tanımlamıştır. İtibarlı bir müdür tanımının demokratik alt temasına ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir:

Takım çalışmasına önem verir, çalışanların motivasyonuna değer verir, kararları birlikte alır, sosyal bir anlayışla çalışır, otorite yanlısı değil demokrat bir sistemi benimser (Y 10).

Demokratik ol. Demokratik ol ki karşıdaki değer versin. Değer verilen kişiye itibar edilir (Y 35).

Yöneticilerin itibarlı bir okul müdürünü; adaletli, dürüst ve güvenilir, tarafsız, tutarlı, saygılı, demokratik gibi tanımlarla ifade etmeleri, itibarlı bir okul müdürünü öncelikle etik değerlere sahip kişi olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Lider özelliğine sahip, bilgili ve kültürlü, empati kurabilen, işine hâkim, problem çözme becerisine sahip, yeniliklere/yeni fikirlere açık, yönetmeliklere hâkim, disiplinli alanında yeterli şeklinde yapılan tanımlarla da hem yönetsel yeterliliğin hem de bilgi birikiminin önemine vurgu yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada yöneticilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 10’da ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 10

Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Paydaşlarla etkili iletişim kurması	27	49,09
Paydaşlarla birlikte karar alması	9	16,36
Olaylara müdahale etmesi ve çözüm üretmesi	8	14,55
Paydaşlara değer vermesi	8	14,55
Personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesi/Takım çalışmasına önem vermesi	7	12,73
Paydaşların arkasında durması	7	12,73
Üst makamların müdürü desteklemesi	6	10,91

Tablo 10 incelediğinde verilerin analizi sonucunda yöneticilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenin paydaşlarla etkili iletişim kurması (f=27) olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Paydaşlarla birlikte karar alması (f=9), olaylara müdahale etmesi ve çözüm üretmesi (f=8), paydaşlara değer vermesi (f=8), personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesi/takım çalışmasına önem vermesi (f=7), paydaşların arkasında durması (f=7), üst makamların müdürü desteklemesi (f=6) de belirtilen diğer görüşlerdir.

Paydaşlarla etkili iletişim kurması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki verilmiştir:

Yöneticilerin 27'si okul müdürünün paydaşlarla etkili iletişim kurmasının itibarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir. Araştırmada yöneticilerin okul müdürünün paydaşlarla etkili iletişim kurmasına ilişkin dile getirdikleri bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Okul müdürü; birlikte çalıştığı müdür yardımcıları, öğretmenler, memurlar ve yardımcı personel ile güçlü bir iletişim kurabilmeli (Y 7).

Öğrenci, veli ve öğretmenlerle iletişim içinde olan ve onlarla istişareyi terk etmeyendir. Her şeyiyle örnek olan, genç psikolojisini bilen, onlarla iyi iletişim kurabilen öğretmen (Y 39)...

Çevresiyle, personeliyle, amirleriyle iyi geçinmek okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkiler (Y 18).

Paylaşılabilir ol ki herkes sorun büyümeden seninle bildiklerini paylaşabilsin (Y 35).

Paydaşlarla birlikte karar alması, olaylara müdahale etmesi ve çözüm üretmesi alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki verilmiştir:

Yöneticilerin 9'u paydaşlarla birlikte karar almasının, 8'i olaylara müdahale etmesinin ve çözüm üretmesinin okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Yöneticiler, okul müdürünün paydaşlarla birlikte karar alması, olaylara müdahale etmesi ve çözüm üretmesine ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Personelin isteklerini ve önerilerini dikkate alarak demokratik bir yönetim tarzı benimsemek (Y 30)...

Okul müdürü inisiyatif kullanarak alması gereken kararlarda liderlik ettiği personelin de çıkarlarını gözetmeli, gerekirse kararlarına başvurmalıdır (Y 7).

Ayrıca problemleri yerinde çözmeli, problem çıkmadan önce tedbirler almak okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkiler (Y 18).

Çevresine karşı duyarlı olması ve en zor problemleri doğru şekilde çözümleyebilmesi itibarını olumlu yönde etkileyecektir (Y 36).

Personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesi/takım çalışmasına önem vermesi ve paydaşların arkasında durması alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerden 7'si okul müdürünün, personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesinin/takım çalışmasına önem vermesinin ve paydaşların arkasında durmasının itibarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Yöneticilerin okul müdürünün personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesi/takım çalışmasına önem vermesi ve paydaşların arkasında durması alt temalarına ilişkin belirttikleri bazı görüşler sırasıyla şu şekildedir:

Okul müdürü birbiriyle yarışan personel yerine bilgi paylaşımında bulunup takım ruhu yaratan yönlendirmelerde bulunmalıdır (Y 7).

Birlik ve beraberlik ruhunu geliştirme, okulu ve ortamı germeyen sistemi geliştirir (Y 10).

Öncelikle okulda iyi bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Bir okul müdürü itibarını okuldaki işlerin iyi gitmesiyle güçlendirir. Bunu da tek başına değil, çalışma arkadaşlarıyla yapabilir. Onlarla iyi bir iletişim kurup herkese eşit

davranırsa, sorunları ekip olarak çözüme kavuşturursa işler iyi gidiyor, demektir. Bu şekildeki bir insana zaten herkes itibar eder (Y 15).

Çalışanlarına saygı uyandırarak yaratıcı ve katılımcı bir çalışma ortamı sunan müdürdür (Y 30).

Okul personelinin ve öğrencisinin arkasında duran, değer veren bir lider olmalı. (Y 25).

Özellikle personelinin iyi ve kötü gününde yanında olması (Y 41)...

İyi niyetler ölçüsünde kuralları da çiğnemedi örgüt çalışanlarının ve öğrencilerin yanında hissedilmesini sağlamalıdır. Kişilerin mutlu ve hüzünlü zamanlarında yanlarında bulunması (Y 43)...

Yöneticilerin çoğu okul müdürlerinin itibarını olumlu yönde etkileyen bileşeni paydaşlarla etkili iletişim kurması olarak görmüşlerdir. Etkili iletişim kurması alt teması ve ilişkili alt temalar olarak paydaşlarla birlikte karar alması, paydaşlara değer vermesi, personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba harcaması/takım çalışmasına önem vermesi önerileri de yine okul müdürlerinin etkili iletişim kurarak demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelerinin önemine vurgu yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada yöneticilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 11’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 11

Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kayırmacılık yapması	15	11,11
İletişim kurmaması	11	8,15
Adil olmaması	8	5,93
Paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesi	7	5,19
Aşırı resmi ve sert tavır	6	4,44
Kendini geliştirmemesi	6	4,44

Tablo 11 incelediğinde verilerin analizi sonucunda yöneticilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenin kayırmacılık yapması (f=15) olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. İletişim kurmaması (f=11), adil olmaması (f=8), paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesi (f=7), aşırı resmi ve sert tavır (f=6), kendini geliştirmemesi (f=6) de belirtilen diğer görüşlerdir. En düşük frekans değerine sahip görüşlerin okul müdürünün aşırı resmi ve sert tavırdaki olması ve kendini geliştirmemesi olduğu görülmektedir.

Kayırmacılık yapması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verildiği gibidir:

Yöneticilerden 15'i siyasi görüş, dini inanç, cinsiyet farklılığı gibi farklı nedenlerle kayırmacılık yapmasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Yöneticilerin okul müdürünün kayırmacılık yapmasına ilişkin belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

Belirgin bir siyasi ideoloji gütmesi ve kararlarında sadece bunu göz önüne alması (Y 31)...

Düşüncesine göre personel değerlendiren. Öğretmene ayrı; veliye, öğrenciye ayrı konuşması... Benden olan, benden olmayan ayrımı yapan... İnsanları fikriyle değil; çalışmasıyla, verimiyle değerlendirmeli (Y 54).

İletişim kurmaması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 11'i okul müdürünün iletişim kurmamasının itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Bir yöneticinin, okul müdürünün iletişim kurmamasına ilişkin görüşü aşağıdaki gibidir:

Okul müdürünün sosyal çevreyle iletişiminin kopuk olması, onun itibar sahibi olmasına engeldir (Y 49).

Paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesi alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verildiği gibidir:

Yöneticilerden 7'si okul müdürünün paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesinin itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Okul müdürünün paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesine ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

Başkalarının fikirlerine itibar etmemesi... Öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı olumsuz tutum sergilemesi (Y 3)...

Çevresiyle uyumsuz, personeliyle geçimsiz, personelinin taleplerine kulak tıkayan bir okul müdürü itibarını olumsuz yönde etkiler (Y 18).

İnsana değer vermeyen bütün davranışlar okul müdürünün itibarını zedeler (Y 35).

Olumsuz eleştiriler ile çalışanlarına yaklaşan, sorunları çözmek yerine sorun çıkararak faktörleri tetikleyen müdürün itibarı olumsuz etkilenir (Y 42).

Aşırı resmi ve sert tavırlı olması ve kendini geliştirmemesi alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 6'sı okul müdürünün aşırı resmi ve sert tavırlı olması ve kendini geliştirmemesinin itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Araştırmada yöneticiler okul müdürünün aşırı resmi ve sert tavırlı olması ve kendini geliştirmemesine ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Sertlik ve otorite yanlısı tutum, gergin ortamı desteklemek (Y 10)...

Otoriter bir yönetim tarzı itibarı olumsuz yönde etkileyebilir (Y 30).

İtibarlı okul müdürü; korkudan saygı duyulan, karşısında kimsenin söz söylemeye cesaret edemediği, önünde herkesin saygıyla eğildiği kişi değildir ki maalesef böyle "itibarlı müdürler" var (Y 54).

Teknolojiye hâkim olmaması, yönetmeliği çok iyi bilmemesi ve takip etmemesi, kendini sürekli olarak yenilememesi (Y 6)...

Bunun yanında eğitimine önem vermemesi, teknolojiye ayak uyduramaması da onun itibar sahibi olmasını zorlaştırır (Y 49).

Yöneticilerin çoğu okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşeni kayırmacılık yapması olarak ifade etmişler, benzer şekilde adil olmamasına da vurgu yaparak bazı etik değerler üzerinde durmuşlardır. Ayrıca okul müdürlerinin paydaşlarla iletişim kurmaması, paydaşlara ve paydaşların fikirlerine değer vermemesi, aşırı resmi ve sert tavra sahip olması gibi davranış özelliklerine dikkat çekilmesi okul müdürlerinin paydaşlarla iletişim sorunları yaşamalarının itibarlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler

Araştırmada yöneticilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 12’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 12

Yöneticilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Kendini sürekli geliştirmeli	14	25,45
Okullara daha fazla maddi destek verilmeli	6	10,91
Liyakata önem verilmeli	5	9,09
Eğitim yöneticiliği alanında eğitim almalı	5	9,09

Tablo 12 incelendiğinde verilerin analizi sonucunda yöneticilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerinin kendini sürekli geliştirmesi (f=14) olarak ifade edildiği görülmektedir. Belirtilen diğer öneriler; okullara daha fazla maddi destek verilmeli (f=6), liyakata önem verilmeli (f=5), eğitim yöneticiliği alanında eğitim almalı (f=5) şeklindedir.

Kendini sürekli geliştirmeli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 14’ü tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri kendini sürekli geliştirmesi olarak ifade edilmiştir. Yöneticilerin kendini sürekli geliştirmeli önerisine ilişkin ifade ettikleri bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

Mesleğiyle ilgili değişiklikleri takip etmelidir (Y 11).

Gelişmeye açık olmalı (seminerle). Sürekli eğitimlerle yenilikleri takip etmeye çalışması. İletişim yollarının açık olmasına yönelik seminerlere katılması (Y 21)...

Okul müdürlerine kesinlikle yönetici formasyonu ve seminerleri verilmelidir. Kişinin kendisini idari ve bilimsel açıdan geliştirmesi önemlidir. İletişim ve diksiyon konularında profesyonel destek alması olumlu artı getirebilir (Y 33).

Okullara daha fazla maddi destek verilmeli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 6'sı okullara daha fazla maddi destek verilmesinin, okul müdürünün itibarını güçlendirebileceği önerisini getirmiştir. Okullara daha fazla maddi destek verilmesi önerisine ilişkin belirtilen bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

Okullara bütçenin verilmesi okul müdürünün okul için yapacaklarını daha da güçlendirir (Y 6).

Müdürler okulda dilenci gibi veliden öğrenciden para istemekten kurtarılmalıdır. Okulların fiziki ve ekonomik anlamda daha iyi duruma getirilmesi gerekmektedir (Y 9).

Okula hizmet konusunda maddi imkânsızlık yaşamamalıdır (Y 24).

Liyakata önem verilmeli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerden 5'i tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerinin okul müdürü görevlendirilmelerinin liyakata önem verilerek yapılması biçiminde verilmiştir. Araştırmada yöneticilerin liyakata önem verilmeli önerisine ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Görevlendirmelerde liyakata önem verilmeli, siyasi düşüncelere göre hareket edilmemeli (Y 6).

Atamalarda objektif ölçütlerin getirilmesi (Y 11)...

Yöneticilerin çoğu okul müdürlerinin itibarını güçlendirmesine yönelik kendini sürekli geliştirmeli önerisinde bulunarak okul müdüründen yönetsel ve teknik yeterliliklerinin ötesinde sürekli bir öğrenme çabası içinde olması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Benzer şekilde eğitim yöneticiliği alanında eğitim almalı önerisi de okul müdürlerinden daha nitelikli olmasına yönelik beklentileri ifade etmektedir. Okullara daha fazla maddi destek verilmesinin önerilmesi okul müdürlerinin kendileri dışında yaşanan maddi sorunların çözülmesinin itibarlarına olabilecek olumlu etkisine ilişkin değerlendirmelerdir. Bazı yöneticiler liyakata önem verilmesine vurgu yapmışlardır ve bu alt temayla ilgili olarak bir yönetici,

okul müdürü atamalarında objektif ölçütlerin geliştirilmesi önerisinde bulunmuştur.

Araştırmaya Katılan Öğrencilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğrencilere göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı

Araştırmada öğrencilere yöneltilen “İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 13’te ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo13

Öğrencilere Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Disiplinli	66	37,50
Hoşgörülü	65	36,93
Güler yüzlü ve sevecen	44	25,00
Samimi	33	18,75
Tarafsız	20	11,36
Empati yapabilen	16	9,09
Saygılı	16	9,09
Dürüst ve güvenilir	16	9,09
Adaletli	13	7,39
Saygı duyulan	13	7,39
Sevilen	13	7,39
Sorumluluk sahibi	12	6,82
Kendinden emin, kararlı	9	5,11

Tablo 13 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrencilerin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürünün disiplinli (f=66) ve hoşgörülü (f=65) olarak tanımlandığı görülmektedir. Belirtilen diğer görüşler frekans değerlerine göre sırasıyla güler yüzlü ve sevecen (f=44), samimi (f=33), tarafsız (f=20), empati yapabilen (f=16), saygılı (f=16), dürüst ve güvenilir (f=16), adaletli (f=13), saygı duyulan (f=13), sevilen (f=13), sorumluluk sahibi (f=12), kendinden emin (f=9) şeklindedir. Öğrencilerin en fazla belirttikleri ifadeler; disiplinli, hoşgörülü, güler yüzlü ve sevecen, samimi şeklinde olurken frekans değeri düşük olan ifadeler sorumluluk sahibi, kendinden emin yani kararlı şeklinde olmuştur.

Disiplinli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Araştırmada 66 frekans değeriyle öğrencilerin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürü *disiplinli* olarak tanımlanmıştır. Öğrenciler, itibarlı bir müdür tanımının disiplinli alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Bir okul müdüründe olması gereken en büyük özellik benliğinde liderlik ruhu barındırmasıdır bence; eğer bir insan liderlik ruhuna sahip, otoriter ise o kişinin iyi bir müdür olma olasılığı çok yüksektir ve başında bulunduğu okulu iyi yönetecektir. Ancak bu disiplinli tavrın yanında sürekli somurtan bir insan görmek istemem (ÖĞ 13).

Disiplinli olmalıdır fakat bu disiplin ders konusunda olmalıdır. Örneğin öğrencilerin bir mazereti var: Okul üstü hırkasını giyemedi ve onu sıcak tutacak bir hırka giydi, bu yasak olmamalıdır. Tabi ki fazla serbestlik kötü olur. Ama okul öğrencilerinin evi değil midir? Rahat olmaları onları daha fazla başarıya götürmez mi? Tamamen serbestlik demiyorum ama biraz esneklik öğrencileri mutlu eder (ÖĞ 23).

Bana göre iyi bir okul müdürü kurallara göre okulu yöneten ve disiplinli bir müdür olmalıdır. Gerektiğinde sınıfları dolaşmalıdır. Her teneffüs sınıfların içlerine kadar asayişini sağlamalıdır (ÖĞ 65).

Disiplin ve düzeni sıkı tutmalı, son sözü söylemeli (ÖĞ 73).

İlk başta disiplinli olmalı. Her şeye izin vermemeli. Kurallara uymayanları uyarmalı ve gerektiğinde cezalandırmalı (ÖĞ 76).

Hoşgörülü alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki biçimdedir:

Öğrencilerden 65'i itibarlı bir okul müdürünü *hoşgörülü* olarak tanımlamıştır. Öğrencilerin itibarlı bir okul müdürü tanımının hoşgörülü alt temasına ilişkin belirttikleri bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Hata yaptığımızda bizlere o klasik öğütleri ve cezaları vermek yerine neden o hatayı yaptığımızı araştırmalı... Hata yaptığımızda onların da o yollardan geçtiklerini hatırlayıp bazı hatalarımıza göz yummalı. Tabi küçük olanlara... Yani bence öyle davranırsa herkesin gözünde olmasa bile benim gözümde saygın bir müdür olur (ÖĞ 2).

Dinleyebilmeli ve anlayış göstermeli. Sonuçta öğrenciler robot değil (ÖĞ 73).

Öğrencilere karşı her konuda anlayışlı olması iyi bir okul müdürü olması için yeterlidir. Ayrıca çok katı kurallar da koymamalı: Okul hırkasından başka hırka giymemek, saçları toplamak gibi. Öğrenci saçları açık mutlu ya da okul hırkasını sevmiyor. Öğrenci böyle rahat ediyorsa bir kısıtlama olmamalı (ÖĞ 91).

Güler yüzlü ve sevecen alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verildiği gibidir:

Öğrencilerden 44'ü itibarlı bir okul müdürünü *güler yüzlü ve sevecen* olarak tanımlamıştır. Öğrenciler itibarlı bir müdür tanımının güler yüzlü ve sevecen alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Mesleği gereğince sert olmasının yanında güler yüz göstermesi (ÖĞ 52)...

İlk önce o ciddi suratlara biraz da olsa tebessüm tohumu ekmeli (ÖĞ 73).

Öğrencilere karşı daima anlayışlı olmalı, onlara hep sevecen, cana yakın bir şekilde yaklaşmalı. Otoriter olmalı ama otoritesini katı yönetimle değil, sevecenlikle kurmalı (88).

Samimi alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerden 33'ü itibarlı bir okul müdürünü *samimi* olarak tanımlamıştır. Öğrenciler itibarlı bir müdür tanımının samimiyet alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Biz öğrencileri katı kurallar ve cezalarla okuldan soğutmak yerine bize karşı samimi olmalı (ÖĞ 1).

Öğrenciler ile arasında öğrenci öğretmen ilişkisi gibi katı ve soyut bir ilişki yerine daha çok -seviyeli olmak şartıyla- arkadaş ilişkisi kurmalı (2).

Öğrencilere emir vermek yerine sanki bir arkadaşımış gibi davranmalı (ÖĞ 27).

Samimi olması fakat iyi niyetini suistimal ettirmeyecek kadar tolerans tanıyabilmesi (ÖĞ 29)...

Öğrenciyle ve öğretmenlerle samimi olmak ve sanki kendi ailesiymiş gibi dinleyerek karar vermeli (ÖĞ 31).

Öğretmen ve öğrencilerin gözünde saygın birisiyken onlarla yakın iletişime geçebilmeli. Teneffüs aralarında onlarla sohbet edebilmeli örneğin (ÖĞ 61).

Bazen arkadaş, bazen öğretmen yeri geldiğinde de anne baba olmalı (Öğ 133).

Empati yapabilen alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerden 16'sı itibarlı bir okul müdürüne ilişkin *empati yapabilen* tanımını yapmışlardır. Öğrencilerin, itibarlı bir müdür tanımının empati yapabilen alt temasına ilişkin bazı ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Prestijli bir okul müdürü öğrencilerini dinlemeli, onların fikirlerini önemsemelidir. Onları anlamaya çalışırsa, olaylara öğrencilerin penceresinden bakmaya çalışırsa öğrencilerin saygısını ve sevgisini kazanır (Öğ 6).

Devamlı idarecinin değil de öğrencinin gözünden de bakılabilmesi saygınlığını artırır (Öğ 29).

Disiplinli fakat öğrencilerin halinden anlayan (Öğ 33)...

Öğrencilerin psikolojilerini dikkate almalı (Öğ 76).

Olaylara öğretmen gibi değil de öğrenci yönünden de bakabilmeli (Öğ 91).

Empati kurmalı: Kendini yeri geldiği zaman öğrencinin yerine koymalı (Öğ 133).

Bence onlarla empati kurarak ona göre davranmalıdır. Kendileri de öğrencilerin döneminden, zamanından geçtiği için bizleri anlamalıdır ve bazı durumları hoşgörü ile karşılamalıdır (Öğ 137).

Müdürlerin okula alınmadan önce buna yönelik bir eğitim alması, kendilerini psikolojik yönden geliştirmeleri. Müdür olarak çalışacak insanlara bir ay gibi bir süre "öğrenci gözüyle bakmak" adında ders verilmeli. Bu sayede bizi anlayabilirler (Öğ 139).

Öğrencileriyle arkadaş gibi olmalı, öğrencinin hâlimden anlamalı, herhangi bir durumda yargısız infaz yapmayıp öğrencilerle empati kurmalı, onları dinlemeli ve müdür olduğu için egoist olmamalı (Öğ 168).

Saygılı alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerden 16'sı itibarlı bir okul müdürüne ilişkin *saygılı* tanımını yapmışlardır. Öğrencilerin, itibarlı bir müdür tanımının saygılı alt temasına ilişkin bazı ifadeleri aşağıda verilmiştir:

Bence müdür öğrencilerin özel hayatlarına ve tercihlerine saygı duymalı. Başka şeylerin çok önemi yok. Okul bizi gelecekteki hayata hazırlar. Burada benim fikirlerime, kişiliğime karışmamalıdır... Eğer öğrenciler karşı taraftan bir saygı hissederse otomatik olarak saygı duyarlar (ÖĞ 51).

Öğrencilerin istemediği şeyi yapmamalıdır. Nasıl öğrenciler ona saygı gösteriyorsa o da onlara saygı göstermelidir (ÖĞ 132).

Öğrencilerle aradaki saygı çerçevesini korumalı ama bunu öğrencileri korkutarak değil (ÖĞ 133).

Konuşması güzel, kaba olmayan, ilgili ve davranışlarına dikkat eden birisi olmalı (ÖĞ 135).

Öğrencilerinden tek taraflı saygı beklemeyip o da öğrencilere saygı duymalıdır (ÖĞ 160).

Adaletli ve saygı duyulan alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

*Öğrencilerden 13'ü itibarlı bir okul müdürünü *adaletli, saygı duyulan* olarak tanımlamıştır. Öğrenciler itibarlı bir müdür tanımının *adaletli ve saygı duyulan alt temalarına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:**

*Öğrencilere haksızlık yapmayan *adaletli bir okul müdürü olmalı (ÖĞ 87).**

Haksızlığa tahammülü olmayan bir müdür olmalı (ÖĞ 108).

*Benim fikrime göre *saygın bir okul müdürü, kurduğu diyaloglarla olsun, gösterdiği davranışlarla olsun öncelikle öğrencisinin saygı ve sevgisini kazanmalıdır (ÖĞ 64).**

Okulda saygınlığını kazanmış, açık görüşlü, ileri hedefli olmalı (ÖĞ 87).

Korkutmalı ama aynı zamanda sevdirmeli. Korku derken korkmak değil, hocaya saygıdan yanlış bir hareket yaparken korkmak (ÖĞ 100)...

Öğrencilerin çoğu itibarlı bir okul müdürünü öncelikle okul kuralları ve düzenini sağlayan, liderlik eden kişi olarak gördükleri için “disiplinli” olarak tanımlamışlardır. Sorumluluk sahibi, kendinden emin/kararlı tanımları da benzer şekildedir. Diğer vurgulanan tanımların sırasıyla hoşgörülü, güler yüzlü ve sevecen, samimi, empati yapabilen, saygılı, saygı duyulan, sevilen şeklinde olması

öğrencilerin okul müdürüyle mesafeli değil tam tersine yakın ilişki içinde olmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretmen, yönetici ve veli katılımcılar gibi öğrenciler de okul müdürü tarafsız, adaletli, dürüst ve güvenilir olmalı görüşlerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak öğrencilerin okul müdürünü etik değerleri benimseyen, etkili iletişim kuran kişiler olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğrencilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 14’te ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 14

Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Öğrencilerle etkili iletişim kurması, iyi ilişkiler	56	31,82
Öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi	55	31,25
Dengeli disiplin kurması	46	26,14
Okul başarısının artması	33	18,75
Öğrencilerin fikirlerini sorması ve onlarla ilgilenmesi	33	18,75
Okulun başında olması/Okulla ilgilenmesi	17	9,66
Kılık kıyafetine dikkat etmesi	14	7,95
Okulun eksikliklerini giderebilmesi	14	7,95
Kılık kıyafete karışmaması	13	7,39
Öğrencilerin kurallara uyması	10	5,68
Okulu rahat edilen bir ortam hâline getirmesi	9	5,11
Bilgili ve kültürlü olması/Kendini geliştirmiş olması	9	5,11

Tablo 14 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrencilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenlerin öğrencilerle etkili iletişim kurması (f=56) ve de öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi (f=55) olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Dengeli disiplin kurması (f=46), okul başarısının artması (f=33), öğrencilere fikirlerini sorması ve onlarla ilgilenmesi (f=33), okulun başında olması/okulla ilgilenmesi (f=17), kılık kıyafetine dikkat etmesi (f=14), okulun eksikliklerini giderebilmesi (f=14), kılık kıyafete karışmaması (f=13), öğrencilerin kurallara

uyuması (f=10), okulu rahat edilen bir ortam hâline getirmesi (f=9), bilgili ve kültürlü olması/kendini geliştirmiş olması (f=9) da belirtilen diğer görüşlerdir. Öğrenciler tarafından en az vurgu yapılan tanımlar ise; öğrencilerin kurallara uyması, okulu rahat edilen bir ortam hâline getirmesi ve de bilgili ve kültürlü olması/kendini geliştirmiş olması şeklinde olmuştur.

Öğrencilerle güçlü iletişim kurması ve iyi ilişkiler içinde olması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerin 56'sı öğrencilerle güçlü iletişim kurması ve iyi ilişkiler içinde olmasının okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrenciler okul müdürünün güçlü iletişim kurması ve iyi ilişkiler içinde olmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Bence öğrencilerle iyi geçinmesi; okuldan ayrıldığında bile isminin kalmasını, hatırlanmasını sağlar (ÖĞ 12).

... Öğrencilere tatlı dille yaklaşip onları ikna etme yeteneği olan birisi olmalıdır (ÖĞ 27).

İyi bir yöneticinin öncelikli hedefi insan ilişkileri olmalıdır diye düşünüyorum. Çünkü kişiler arası iletişim düzelirse toplumdaki sorunlar kolayca halledilir (ÖĞ 53).

Elinden geldiğince öğrencilerin isimlerini bilmeli ve onlarla iletişime geçmeli (ÖĞ 73).

Öğrencilerin bir sorunu olduğunda onlarla sık konuşup problemlerine çözüm bulmaya yardım etmeli (ÖĞ 74).

Bir şeyleri konuşarak çözmeye çalışmalı. Bizim yaşımızdakilerle iyi iletişim kurmalı (ÖĞ 145).

Öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda belirtilmiştir:

Öğrencilerin 55'i öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesinin okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrencilerin okul müdürünün öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi alt temasına ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

İyi bir okul müdürü öğrencilerle yeterli şekilde ilgilenmelidir. Onların derinlerini dinlemeli ve onlara öneriler sunmalıdır. Onların görüşlerini dikkate almalıdır (ÖĞ 68).

Gerektiğinde bir rehberlik danışmanı gibi sorun dinleyebilmeli (ÖĞ 73).

Sorunlara kalıcı ve herkesin benimsediği çözümler bulması (ÖĞ 162).

Dengeli disiplin kurması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerden 46'sı okul müdürünün katı kurallar benimsemeden disiplinli olmasının itibarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Araştırmada öğrenciler okul müdürünün dengeli bir disiplin kurmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Çok katı ya da çok yumuşak olmamalıdır. Yani okulda disiplini sağlayabilecek kadar katı olmalı fakat kendisinden soğutacak kadar katı olmamalıdır (ÖĞ 10).

Disiplinli olmalı fakat bunu abartmamalı. Ders haricinde telefona karışmamalı. Eğitime önem vermeli ve fazla da boş bırakmamalı (ÖĞ 34).

Fazla kısıtlayıcı olmamalı ama genel okul kurallarından da ödün vermemeli. Ders haricinde telefona karışmamalı. Geri kalan alanlarda okul kıyafeti, ders giriş çıkışı vs. esnek olmalı (ÖĞ 39).

Disiplini bu kadar abartmazlarsa okul daha iyi olacak ve saygınlık güçlenecek (ÖĞ 43).

Disiplinli olunursa bile bu durum olabileceğinden fazlasına çıkmamalıdır (ÖĞ 8).

Öğrencileri sıkmayan bir o kadar da otorite sahibi biri olmalıdır (ÖĞ 83).

...Otoriter olmalı ama otoritesini katı yönetimle değil, sevecenlikle kurmalı (ÖĞ 88).

Otoriter olmak ve öğrencilerin sevgisini kazanmak arasındaki çizgiyi iyi belirlemeli. İşlenen suçlara ciddi yaptırım uygulamaktan çekinmemeli ve koyduğu kurallardan taviz vermemeli (ÖĞ 89).

Fazla aşırıya kaçmamalı ama disiplinli olmalıdır. Öğrencilere sık sık dersler, davranışlar vb. konuda bağırarak yerine şaka yapabilir (Öğ 139).

Okul başarısının artması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerin 33'ü okul başarısının artmasının okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğrenciler okul başarısının artmasının okul müdürünün itibarına olan olumlu etkisiyle ilgili aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Başarılı ve kişilik sahibi gençler olmak (Öğ 23).

Mezunların çoğunun iyi bir üniversite kazanması (Öğ 31).

İnsanlar müdürü okulun başarısıyla tanıyorlar, biz ne desek fayda olmaz (Öğ 50).

“Okul içi ne yapabilirim, okulu nasıl daha iyi bir seviyeye taşımalıyım?” diye kendine sormalı, buna yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Öğ 52).

İl ve Türkiye geneli ortalamalarda yüksek bir net çıkarmasıdır (Öğ 65).

Öğrencilerin başarıları için her türlü şeyi yapmalıdır. Önemli başarılarla imza atması (Öğ 159)...

Öğrenci başarısını arttırmak, ilgili olmak... Üniversite sınavına yönelik hazırlık ve yardımcı olmak (161).

Öğrencilerin fikirlerini sorması ve onlarla ilgilenmesi alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerden 33'ü öğrencilerin fikirlerini sormasının ve onlarla ilgilenmesinin okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrencilerin, okul müdürünün öğrencilerin fikirlerini sorması ve onlarla ilgilenmesi alt temasına ilişkin bazı görüşleri şu şekildedir:

Öğrencilerin sorunlarıyla yakından ilgilenirse, yasakları uygun ve güzel bir dille anlattırsa bu onun saygınlığını olumlu etkiler (Öğ 9).

Öğrencilerin adını bilmelidir, notlarıyla ilgilenmelidir... En iyisini düşünmelidir (Öğ 62).

Öğrencilerini iyi tanması gerekmektedir. Onların okul ile ilgili görüşlerini öğrenmeye yönelik etkinlikler düzenlemelidir (ÖĞ 68).

Okulun öğrencileriyle ilgili olmalı, gerektiğinde bir rehberlik danışmanı gibi sorun dinleyebilmeli (ÖĞ 73).

Öğrencilerin fikirlerine, görüşlerine önem vermelidir. Okul müdürü olamayacak karakterdeki insanlar müdür olmamalıdır (ÖĞ 87).

Öğrencilere söz hakkı verip onların fikirlerini dinlemek, kararları çoğunluğa göre vermesi lazım (ÖĞ 128).

Okulda yapılacak bir etkinliğin, olayların veya okula yapılacak bir yerin kararını öğrencilere sorması okul müdürünün saygınlığını artırır. Öğrencilerle arasını iyi tutması okul müdürünün saygınlığını yeterince artırır (154).

Saygın, prestijli bir okul müdürü; öğrencilerini anlayan, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenen, bizlerle iç içe olan ve öğrenci isteklerini uygun olduğu müddetçe yerine getirmeye çabalamalı ve çalışmalıdır (ÖĞ 165).

Öğrencilerin kurallara uyması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerden 10'u öğrencilerin kurallara uyuyor olmasının okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrencilerin kurallara uyması alt temasına ilişkin belirtilen bazı görüşler şu şekildedir:

Öğrencilerin ahlaklı ve sorumluluk sahibi olmaları (ÖĞ 77)...

Öğrencinin koyulan kurallara yaklaşımı, aykırı hareket etme konusunda rahat hissetmemeleri ve bunu idareye nefret beslemeden yapmaları (ÖĞ 89)...

Okulu rahat edilen bir ortam hâlinde getirmesi alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerden 9'u okulun öğrencilerin rahat ettiği bir ortam hâline gelmesinin okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmada bir öğrenci okulun rahat edilen bir ortam hâline gelmesine ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmiştir:

Eğer bir okul müdürü, yalnızca okulun başarısını düşünürse ve bu açıdan çalışmalar yaparsa bence başarılı olamaz çünkü saygınlık demek başarı demek

değildir yalnızca. Okulun öğrencilerinin mutluluğu, huzuru, öğretmenlerin bu konudaki duyguları da önemlidir (ÖĞ 13).

Öğrenciler, etkili iletişim kuran ve iyi ilişkiler içinde olan bir okul müdürünün itibarının olumlu etkileneceğine sıklıkla vurgu yapmışlardır. Öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi, öğrencilere fikirlerini sorması ve onlarla ilgilenmesi alt temalarının ortaya çıkmış olması öğrencilerin okul müdürünün nitelikli iletişim ve yakın ilişkiler kurmasına önem verdiklerini göstermektedir. Öğrencilerin okul müdürünün özellikle dengeli disiplin kurmasına vurgu yapmaları, katı kuralları ve davranış tarzını benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğrenciler okul başarısının artmasını da okul müdürünün sorumlulukları arasında değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğrencilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 15’te ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 15

Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Aşırı disiplinli ve sert olması	53	30,11
Fazla gergin olması ve kızması	26	14,77
Disiplin kurallarına uyulmaması	20	11,36
Kıracı bir üslubunun olması	15	8,52
Anlayışsız olması	13	7,39
Kayırmacılık yapması	11	6,25
Başarının düşük olması	10	5,68
Görüş ve önerileri dikkate almaması/Fikirlere önem vermemesi	9	5,11
Sorunları dinlememesi ve sorunlara çözüm üretmemesi	9	5,11
Okula karşı ilgisiz ve sorumsuz olması	8	4,55

Tablo 15 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrencilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşen aşırı disiplinli ve sert olması (f=53) olarak belirtilmiştir. Fazla gergin olması ve kızması (f=26), disiplin kurallarına uyulmaması (f=20), kıracı bir üslubunun

olması (f=15), anlayışsız olması (f=13), kayırmacılık yapması (f=11), başarının düşük olması (f=10), görüş ve önerileri dikkate almaması/fikirlere önem vermemesi (f=9), sorunları dinlememesi ve sorunlara çözüm üretmemesi (f=9), okula karşı ilgisiz ve sorumsuz olması (f=8) da belirtilen diğer görüşlerdir. Öğrencilerin en fazla dile getirdikleri bileşenler; okul müdürünün aşırı disiplinli ve sert olması yine bu ifadeyle ilişkili olabilecek fazla gergin olması ve kızması, disiplin kurallarına uyulmaması olmuştur. En az tekrar edilen bileşenler ise okul müdürünün görüş ve önerileri dikkate almaması/fikirlere önem vermemesi, sorunları dinlememesi ve sorunlara çözüm üretmemesi, okula karşı ilgisiz ve sorumsuz olması olarak ortaya çıkmıştır.

Aşırı disiplinli ve sert olması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerin 53'ü okul müdürünün aşırı disiplinli ve sert olmasının, itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenciler okul müdürünün aşırı disiplinli ve sert olmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Disiplini sağlamak uğruna öğrencilere sert ve aksi olmamalıdır. Disiplinli olmak sert olmak değildir (ÖĞ 9).

Okulunda disiplini sağlarken öğrencileri bıktırmamalıdır (ÖĞ 15).

Öncelikle öğrencileri fazla sıkmamalı, okulu askeri okula çevirmemelidir (ÖĞ 35).

Disiplini bu kadar abartmazlarsa okul daha iyi olacak ve saygınlık güçlenecek (43).

Öğrencilerin sürekli eleştirilmesi, azarlanması... Kendi bildiğini yapması, devlet gibi değil de padişah gibi davranması (ÖĞ 165)...

Fazla gergin olması ve kızması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrencilerin 26'sı okul müdürünün fazla gergin olması ve kızmasının itibarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Araştırmada öğrencilerin, okul müdürünün fazla gergin olması ve kızması alt temasına ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Bir müdür daima sabırlı olmalı bence. Bağırıp çağıran bir tip olursa iletişim kopukluğu yaşar ve ne öğretmenle ne de öğrenciyle anlaşabilir, burada gösteremediği sevginin karşılığı olmaz (ÖĞ 3).

Öğrenci ve öğretmenleri azarlayarak, hep suç atarak onları sindirmeye çalışmamalı (ÖĞ 79).

Disiplin kurallarına uyulmaması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerin 20'si okulda disiplin kurallarına uyulmamasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenciler disiplin kurallarına uyulmaması alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okullarda sık problem yaşanması, öğrencilerin kurallara uymaması gibi etkenler olabilir (ÖĞ 6).

Öğrencilerin disiplin kurallarına uymaması, müdür konuşurken kimsenin onu takmaması müdürün otoritesini bozar (ÖĞ 11).

Okulda bir sorun çıkmasıdır. Eğer okulda bir sorun olursa okulun prestiji sıfıra düşer ÖĞ (65).

Öğrencilerin okulun adına ve dolayısıyla müdüre laf getirecek hareketler yapması (ÖĞ 99)...

Anlayışsız olması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerin 13'ü okul müdürünün anlayışsız olmasının, itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrencilerin okul müdürünün anlayışsız olması alt temasına ilişkin belirttikleri bazı ifadeler aşağıdaki gibidir:

Öğrenci ve öğretmenlerle konuşurken kendi kararlarında sabit kalmak (ÖĞ 31)...

Öğrencilere bağırarak için uğraşması (ÖĞ 53)...

Kendini öğretmenlerden üstün görüp onların fikirlerini umursamamak (ÖĞ 59).

Okulda yapılan her türlü spor vb. faaliyetlere izin vermemesi (ÖĞ 79)...

Özgür düşünceye karşı çıkması (ÖĞ 139)...

Kayırmacılık yapması alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda gibidir:

Öğrencilerin 11'i okul müdürünün kayırmacılık yapmasının, itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenciler okul müdürünün kayırmacılık yapmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okuldan memnunum aslında. Sadece dediğim gibi ayrımcılık yapılmamalı. Ya herkes için bir kural koyulmalı ya da herkese rahat ve serbest davranılmalı (ÖĞ 4).

Mesela parti vb. tutması ve ayrımcılık yapması olumsuz yönde etkiler (ÖĞ 22).

Adaletsiz olması... Örneğin tanıdığı bir öğrenciye ayrıcalık göstermesi (ÖĞ 72)...

Görüş ve önerileri dikkate almaması/Fikirlere önem vermemesi alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki şekildedir:

Öğrencilerin 9'u okul müdürünün görüş ve önerileri dikkate almamasının, fikirlere önem vermemesinin, itibarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Öğrencilerin görüş ve önerileri dikkate almaması ve fikirlere önem vermemesi alt temasına ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerle diyaloga girmemesi, gelen fikirleri reddetmesi (83)...

Öğrencileri düşünmeden, dinlemeden, anlamadan hareket etmesi (ÖĞ 168)...

Okula karşı ilgisiz olması/Sorumsuz olması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrencilerin 8'i okul müdürünün okula karşı ilgisiz, sorumsuz olmasının, itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenciler okul müdürünün okula karşı ilgisiz, sorumsuz olması alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir:

Öğrencilere karşı soğuk davranması, hiç odadan çıkmaması (ÖĞ 78)...

Mesleğine duyduğu heyecanı kaybetmesi, ilgisiz olması; öğrencilerin görüşlerini dinlememesi (ÖĞ 94)...

Okula sadece oturmaya gelmesi (ÖĞ 136)...

Öğrencilerin çoğu için okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşen, aşırı sert ve disiplinli olmasıdır. Fazla gergin olması ve kızması, kırılcı bir üslubunun olması, anlayışsız olması, görüş ve önerileri dikkate almaması/fikirlerine önem vermemesi alt temaları da benzer şekilde öğrencilerin okul müdürünün iletişimi zorlaştıran yönetim ve davranış tarzına olan olumsuz bakış açılarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilere göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler

Araştırmada öğrencilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 16’da ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 16

Öğrencilere Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ders dışı aktivitelere önem vermeli	47	26,70
Okulu daha iyi hale getirmeli, güzelleştirmeli	10	5,68
Başarı ödüllendirilmeli	7	3,98

Tablo 16 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrencilerin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri “ders dışı aktivitelere önem vermeli” (f=47) olarak belirtilmiştir. Okulu daha iyi hale getirmeli, güzelleştirmeli (f=10) ve başarı ödüllendirilmeli (f=7) de belirtilen diğer görüşlerdir.

Ders dışı aktivitelere önem vermeli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik, öğrencilerin çoğu (f=47) tarafından ifade edilen öneri ders dışı aktivitelere önem vermeli şeklinde olmuştur. Araştırmada öğrenciler ders dışı aktivitelere önem vermeli alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Sportif etkinlikleri desteklemeli (ÖĞ 50).

Kültürel, sportif vb. aktivitelerde öğrencileri maddi ve manevi desteklemelidir (ÖĞ 65).

Spor faaliyetlerine de zaman ayırmalı. Öğrencinin başarısının yanında sosyal aktivitelere de zaman ayırmasına izin vermeli (ÖĞ 71).

Okulda sadece dersle değil, farklı faaliyetlerle de ilgilenmeli. İl, bölge veya yurt genelinde olan yarışmalarla ilgili kendisi öğrencileri teşvik etmeli (ÖĞ 78).

Gezi gibi faaliyetler yapılmalı, doğayı gezmeye göndermelidir (ÖĞ 132).

Okulu öğrencilere sevdirecek şekilde düzenlerse ve istenilen bir durumu yapması müdürün saygınlığını güçlendirir (ÖĞ 136).

Sosyal aktivitelere önem vermelidir. Mesela spor gibi... Çünkü sağlam kafa, sağlam vücutta bulunur (ÖĞ 141).

Öğrencileri bazı aktivitelere yönlendirmelidir. Her öğrencinin farklı yerlere yatkınlığı vardır. Okul müdürü bunu fark eder ve öğrencileri doğru yöne yönlendirirse prestijini arttırabilir (ÖĞ 142).

Öğrencileri de birazcık anlamalılar; sürekli ders ders... Birazcık da sosyal faaliyetler ya da okulda spor faaliyetleri yapmalı (ÖĞ 148).

Bilimsel etkinliklere önem verdiği gibi sosyal etkinliklere de önem vermeli, öğrencileri bu konuda teşvik etmelidir. Disiplini aynı kalabilir ama sosyal yönden daha destekleyici olursa öğrenciler üzerinde baskıcı bir imaj oluşturmaz. Tek sorunun bu olduğunu düşünüyorum (ÖĞ 155).

Öğrencilerinin sosyal yönden de başarılı olmalarına katkıda bulunmalıdır. Okula daha fazla spor etkinliği getirmeli, okulda yapılacak olan partilere izin vermeli (ÖĞ 156).

Öğrencilerin okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik en çok görüş belirttikleri önerinin “ders dışı aktivitelere önem vermeli” olması; öğrencilerin okul müdürünü sosyal becerilerinin gelişmesine olanak sağlamakla sorumlu kişi olarak gördükleri şekilde yorumlanabilir.

Araştırmaya Katılan Öğrenci Velilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre itibar sahibi bir okul müdürünün tanımı

Araştırmada öğrenci velilerine yöneltilen “İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 17’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 17

Öğrenci Velilerine Göre İtibar Sahibi Bir Okul Müdürünün Tanımı

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Disiplinli	54	40,00
Saygılı	38	28,15
Tarafsız	34	25,19
Adaletli	33	24,44
Sevecen/Sevgi gösteren	31	22,96
Güvenilir ve dürüst	29	21,48
Hoşgörülü	25	18,52
Güler yüzlü	19	14,07
Bilgili ve kültürlü	17	12,59
Öğrencisini seven	15	11,11
Çalışkan/Sorumluluk sahibi	14	10,37
Mesleğini severek yapan	13	9,63
Yenilikçi/Yeniliklere açık	12	8,89
Örnek olan	11	8,15
Saygı uyandıran	9	6,67
Kararlarının arkasında durabilen	9	6,67
İnsan psikolojisinden anlayan	7	5,19
Özverili	7	5,19

Tablo 17 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrenci velilerinin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürünün disiplinli (f=54) olarak tanımlandığı görülmektedir. Saygılı (f=38), tarafsız (f=34), adaletli (f=33), sevecen/sevgi gösteren (f=31), güvenilir ve dürüst (f=29), hoşgörülü (f=25), güler yüzlü (f=19), bilgili ve kültürlü (f=17), öğrencisini seven (f=15), çalışkan/sorumluluk sahibi (f=14), mesleğini severek yapan (f=13), yeniliklere açık (f=12), örnek olan (f=11), saygı uyandıran (f=9), kararlarının arkasında durabilen (f=9), insan psikolojisinden anlayan (f=7), özverili (f=7) ise sırasıyla yapılan diğer tanımlamalardır. Öğrenci velilerinin sıklıkla ifade ettikleri itibarlı okul müdürü

tanımları disiplinli, saygılı, tarafsız ve adaletli; en az ifade ettikleri tanımlar saygı uyandıran, kararlarının arkasında durabilen, insan psikolojisinden anlayan ve özverili olmuştur.

Disiplinli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Araştırmada öğrenci velilerinin çoğu tarafından itibarlı bir okul müdürü *disiplinli* olarak tanımlanmıştır. Disiplinli alt teması 54 öğrenci velisi tarafından belirtilmiştir. Öğrenci velileri, itibarlı bir müdür tanımının disiplinli alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Koyduğu kuralların uygulanabilirliğinin sağlanması (V 5)...

Emri altında bulunan personelin yaptığı işleri denetleyen ve bu yaptırım gücünü kullanabilen... Disiplinli olan, bu disiplini çocuklara ve velilere çok sert yönünü göstermeden yapabilen (V 51)...

Bence bir okul müdürü öncelikle disiplinli olmalıdır. Bu disiplin sert olmak anlamında olmamalıdır ve sadece öğrencilere karşı da değil. Öğretmenlerden öğrencisine, hizmetlisinden bütün çalışan personeline en önemlisi de kendisine uygulamalıdır (V 75).

Bana göre saygın ve prestijli bir okul müdürü öncelikle disiplinli, okul çalışanlarına ve öğretmenlerine verdiği veya gösterdiği işleri, talimatları periyodik bir şekilde takip etmesi gerekir (V 90).

Liderlik vasıflarını ön plana çıkararak veli, öğrenci ve öğretmenler üzerinde mutlak hâkimiyet oluşturabilmeli -sosyal olarak- (V 113).

Saygılı alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 38'i itibarlı bir okul müdürünü *saygılı* olarak tanımlamıştır. Bir öğrenci velisi itibarlı bir müdür tanımının saygılı alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşü dile getirmiştir:

Hitaplarında dikkatli olmalı. Sayın velim, canım, evladım gibi ifadeler kullanmalı (V 57).

Tarafsız ve adaletli alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velileri, itibarlı bir okul müdürü tanımını 34'ü *tarafsız* ve 33'ü *adaletli* olarak belirtmişlerdir. Öğrenci velilerinin itibarlı bir müdür tanımının

tarafsız ve adaletli alt temalarına ilişkin ifade ettikleri bazı görüşler sırasıyla aşağıda verilmiştir:

Herkese eşit davranmalı, mevki ve mertebe ayrımı yapmamalı. Bütün velileri eşit oranda dinlemeli. Başarılı ya da başarısız diye öğrenci ayrımı yapmadan hepsi ile tek tek ilgilenmeli ve okuluna ait öğrencileri tanıyabilmeli (V 2).

Karşılaştığı problemlere objektif bakabilmeli ve insan psikolojisini anlayabilmelidir (V 46).

Herkese eşit mesafede olmak... Öğretmenler arasında da ayırım yapmadan başarıyı desteklemek, alkışlamak... Olumsuz olaylara karşı da objektif bir şekilde yaklaşım sorunları çözmeye çalışmalıdır (V 75).

Ölçülü hareket etmeli, herkese aynı mesafede olmalıdır (V 84).

Her konuda adil olmalı, insanlar arasında ayrımcılık yapmamalıdır. Öğrencilerini kız erkek diye ayırmamalıdır. Çocuk yaşta pozitif ayrımcılık gerekeceğini bilmelidir (V 97).

Karşısındaki kim olursa olsun ona eşit muamele yaparak, göz teması kurarak dinlemelidir (V 112).

Adil olmak yöneticiliğin olmazsa olmazlarından. Adaletli olmayan yönetici er veya geç başarısız olur (V 120).

Takdir ve saygı konusunda hak yemeyen (V 129)...

Bilgili ve kültürlü alt temasına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda belirtildiği gibidir:

Öğrenci velilerinden 17'si itibarlı bir okul müdürünü *bilgili ve kültürlü* olarak tanımlamıştır. Öğrenci velileri, itibarlı bir müdür tanımının bilgili ve kültürlü alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Öncelikle bir okulu idare edebilecek yeterliklere sahip olmalı yani bu alanda donanımlı olmalı (V 11).

Kültürel açıdan belirli bir düzeye ulaşmış olması (V 27)...

Öncelikle bir insanın müdür vasfını taşıması için eğitim alanındaki bilgi ve becerisinin en üst seviyelerde olması gerektiğine inanıyorum (V 61).

Okul müdürü ve eğitimcilerin her konuda bilgi sahibi olmaları bir zorunluluktur. Müdürlerimizin özellikle insan ve çocuk psikolojisini çok iyi bilmeleri gerekmektedir (V 63).

İyi bir üniversiteden mezun olması... Zaman zaman şehirde çıkan gazetelerde eğitim öğretimle ilgili yazılar yazmalı. Bolca okuması... Bilhassa pedagoji, psikoloji ile ilgili. Memleketiyle ilgili -görev yaptığı yer olarak- tarih ve coğrafyayı öğrenmeli. Ayrıca o yerle ilgili deyim, fıkra vesaireleri de iyi bilmeli (V 70).

Öğrencisini seven ve çalışkan alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinden 15'i itibarlı bir okul müdürünü öğrencisini seven, 14'ü de çalışkan olan şeklinde tanımlamıştır. Öğrenci velilerinin itibarlı bir müdür tanımının öğrencisini seven ve çalışkan olan alt temalarına ilişkin bazı görüşleri sırasıyla aşağıdaki gibidir:

Öğrencisine kucak açan, korumacı, ihtiyaçları gözeten ve eksikleri gideren, motive eden, gayret veren olmalıdır (V 26).

Öğrencilerinin hepsini ayırt etmeden evladı gibi gören (V 72)...

Bir okul müdürü önce mesleğini severek yapan, öğrencilerini çocukları gibi seven bir eğitimci olmalı (V 119).

Örgüt bünyesinde okul müdürünün okulu fiziksel, sosyal, bilişsel yönden en verimli hale getirebilmek için çalışmalar yapması; bir müdürün saygınlığı ve prestiji için oldukça önemlidir. Öğrencileri, öğretmenleri için elinden gelebilecek çalışmalar yapması olumlu olumsuz sonuçlansa bile değerlidir. Saygınlık ve statü verimli çalışmalarla gelecektir (V 10).

Çalışkanlığıyla öğretmenlere ve başka okul müdürlerine de örnek olmalı (V 70).

Bana göre saygın bir okul müdürü öğretmenleriyle ve öğrencileriyle daima ilgili, okulun seviyesini ileriye götürebilmek için elinden geleni son gücüne kadar yapabilen, sınırları zorlayan; azimli, başarılı, öğrencilere örnek bir müdür olmalıdır (V 103).

Mesleğini severek yapan alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinden 13'ü itibarlı bir okul müdürünü mesleğini severek yapan olarak tanımlamıştır. Öğrenci velileri, itibarlı bir müdür tanımının mesleğini severek yapan alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Bir eğitim yöneticisi uzmanlık alanı ne olursa olsun temelde mesleğine tutku ile bağlı; odasında, koltuğunda değil öğrencilerin arasında yaşayan, böylelikle okulun her noktasına nüfuz eden (V 3)...

Öncelikle kendine saygı duyması ve işini bütün zorluklarıyla beraber kabul edip sevmesi gerekmektedir (V 63).

Okul müdürünün, iyi bir idarecinin, görevini severek sadık bir biçimde yapması gerekmektedir (V 85).

Okulu bir ticarethane olarak görmemeli, eğitim-öğretim için gereken imkânları sağlamak için gönülden uğraşmalıdır (V 85).

Örnek olan ve özverili alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinden 11'i itibarlı bir okul müdürünü örnek olan, 7'si de özverili olarak tanımlamıştır. İtibarlı bir müdür tanımının örnek olan ve özverili alt temalarına ilişkin veli görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

Öğrencilere örnek olacakları için kılık kıyafeti, konuşması vb. özelliklerine azami dikkat göstermelidir (V 63).

Amaca -öğrencilerin başarısı, ahlâken eğitilmesi; personelin ruhi birlik içinde çalışması ve hakkını vermesi- ulaşmak için en çok fedakârlık eden kişi olmalıdır. Çünkü eğitim öğretim fedakârlık gerektirir. Bunun için "Öğretmenlik bir meslek midir?" sorusu sık sık gündeme gelir. Bu iş gönül işidir (V 26).

Öncelikle mesleğine kendisi saygı duymalı. İşinin ciddiyetinin farkında olmalı. Kendisini eğitime adanmış, prensipli olmalı (V 76).

Öğrenci velilerinin çoğu itibarlı bir okul müdürünü tanımlarken disiplinli ifadesini kullanmışlar; itibarlı bir okul müdürünü, kuralların olduğu ve

uygulanabilirliğinin sağlandığı bir okulla ilişkilendirmişlerdir. Disiplinli alt teması dışında en çok belirtilen tanımların saygılı, tarafsız ve adaletli olması okul müdürünün etik değerlere sahip olmasına önem verildiğini ortaya çıkarmaktadır. Etik değerlerle ilişkili olarak güvenilir ve dürüst, çalışkan/sorumluluk sahibi, kararlarının arkasında durabilen, özverili tanımları da yapılmıştır. Bazı öğrenci velileri itibarlı bir okul müdürünü bilgili ve kültürlü olarak tanımlamışlardır ve bu alt temaya ilişkin bir öğrenci velisi okul müdürlerinin her konuda bilgi sahibi olmalarını bir zorunluluk olarak değerlendirmiştir.

Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğrenci velilerine yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 18’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 18

Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumlu Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Etkili iletişim kurması, iyi ilişkiler	63	46,67
Okul başarısının artması	35	25,93
Okulun fiziki düzenine dikkat etmesi	27	20,00
Sorunlara çözüm üretmesi	21	15,56
Sosyal faaliyetlere önem vermesi	19	14,07
Öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve çözüm üretmesi	17	12,59
Paydaşlara, ihtiyaç ve isteklere değer vermesi	16	11,85
Öğrencilerle ilgilenmesi	15	11,11
Okul sorunlarıyla ilgilenmesi	13	9,63
Dış görünüşüne dikkat etmesi	13	9,63
Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara çözüm üretmesi	8	5,93
Paydaşlarla samimi ilişkiler kurması	7	5,19

Tablo 18 incelendiğinde öğrenci velilerinin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenin paydaşlarla etkili iletişim kurması (f=63) olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Okul başarısının artması (f=35), okulun fiziki düzenine dikkat etmesi (f=27), sorunlara çözüm üretmesi (f=21), sosyal faaliyetlere önem vermesi (f=19), öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve çözüm üretmesi (f=17), paydaşlara, ihtiyaç ve isteklerine değer vermesi (f=16),

öğrencilerle ilgilenmesi (f=15), okul sorunlarıyla ilgilenmesi (f=13), dış görünüşüne dikkat etmesi (f=13), öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi ve çözüm üretmesi (f=8), paydaşlarla samimi ilişkiler kurması (f=7) da belirtilen diğer görüşlerdir. Öğrenci velilerinin çoğu tarafından belirtilen olumlu bileşenler okul müdürlerinin etkili iletişim kurması yani iyi ilişkiler içinde olması, okul başarısının artması, okulun fiziki düzenine dikkat etmesi şeklindedir. En az belirtilen görüşlerin ise öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara çözüm üretmesi ve paydaşlarla samimi ilişkiler kurması olduğu görülmektedir.

Etkili iletişim kurması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 63'ü etkili iletişim kurması ve iyi ilişkiler içinde olmasının okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmada öğrenci velileri okul müdürünün etkili iletişim kurması ve iyi ilişkiler içinde olmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Öğretmen, öğrenci ve velilerle kuracağı güçlü, sorunsuz, çözüm odaklı ve mutlaka sevgi/ saygı odaklı bir iletişim ağı (V 3)...

En önemli unsur bütün personelle, velilerle, öğrencilerle ilişkilerinin iyi olmasıdır. Kapısını her zaman açık tutup "Ben de sizden biriyim!" dedirtecek izlenimi yaratmalıdır (V 83).

Gerek öğretmen ve öğrencilere gerekse velilere yakın olmalı, çevresiyle uyumlu olmalıdır. Öğrenci ve velilerin taleplerini dinleyip icraatında bunlardan faydalanmalıdır (V 97).

Okul başarısının artması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 35'i okul başarısının artmasının okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen okul başarısı alt temasına ilişkin bazı öğrenci velilerinin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Okulunun, öğrencilerinin ve öğretmenlerinin şartlarını bilimsel ve eğitsel alanda ne kadar yükseğe çıkararak unsurları kendisinde toplarsa o kadar olumlu etkilenir (V 3).

Bulunduğu örgütün en iyisi olması için çalışmalı yani o okulun tüm eksikliklerini gidermeli, başka okullarla yarış içerisinde olup o okulu en güzel yere getirmeli, çaba sarf etmeli (V 59).

Okullar arası yapılan etkinliklerde okulunun bütün etkinliklere katılmasını ve başarılı olmasını sağlamaktır (V 90).

Sorunlara çözüm üretmesi alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 21'i okul müdürünün sorunlara çözüm üretmesinin itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrenci velileri, okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen sorunlara çözüm üretmesi alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Sorunlarla ilgilenirse öğrenci, veli ve öğretmenler arasındaki iletişim bağı daha olumlu yönde olur (V 17).

Herhangi bir problem olduğunda ilk önce okul müdürü ile görüşülmesi gerekir. Sorunların ne olduğunu, neler yapılabileceğini rahatlıkla konuşulursa ve sorunlara çözüm üretilirse bu durumda okul müdürünün de saygınlığı olacaktır (V 47).

Her zaman güler yüzlü, ilgili ve sorunlarla karşılaştığında çözümleyici olmalıdır (V 57).

Öğretmen ve öğrencilerin okul içinde zorda kaldıkları durumda daima üretici çözümleri olmalı (V 62).

Her şeyden önce öğrenci çıkarlarını düşünmeli (V 84).

Sosyal faaliyetlere önem verme alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 19'u okul müdürünün sosyal faaliyetlere önem vermesinin itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Sosyal faaliyetlere önem verme alt temasına ilişkin bazı öğrenci velisi görüşleri aşağıda verilmiştir:

Sadece başarı odaklı değil; fiziksel, sosyal, psikolojik çalışmalara da önem vermesi (V 10)...

Sosyal faaliyet ve spor alanlarındaki başarılar okulun ve müdürün isminin duyulmasına katkı sağlar (V 12).

Öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve sorunlara çözüm üretmesi alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 17'si okul müdürünün öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesinin ve sorunlara çözüm üretmesinin itibarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Öğrenci velileri, okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve çözüm üretmesi alt temasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okulun öğrencilere yönelik ihtiyaçlarını en iyi ve en kısa zamanda gerekli mercilere ulaştırıp sonuca ulaştırabilmesi (V 56)...

Öğretmenlerden öğrenci durumlarıyla ilgili bilgi almaları... Müdür yardımcısıyla okulu ilgilendiren her konuda bilgi alıp karar vermeleri. Öğrencilerle yakınlık kurup öğrenci sorunlarını dinleyip çözüm bulmaları (V 123)...

Dış görünüşüne dikkat etmesi alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 13'ü okul müdürünün dış görünüşüne dikkat etmesinin itibarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğrenci velilerinin okul müdürünün dış görünüşüne dikkat etmesine ilişkin ifade ettikleri bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Yöneticinin ilk başta dış görünüş olarak kılık kıyafetine önem veren; temiz, bakımlı, asil bir duruşu olmalıdır. Çünkü dış görünüş, ilk intiba her durumda çok önemlidir (V 112).

Fiziksel görünüşü ile örnek olmalı (V 113).

Öğrenci velilerinin çoğunun okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenlere ilişkin ortak ifade ettikleri görüş; etkili iletişim kurmasıdır. Sorunlara çözüm üretmesi, öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara çözüm üretmesi, paydaşlara, ihtiyaç ve isteklere değer vermesi, öğrencilerle ilgilenmesi, okul sorunlarıyla ilgilenmesi, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara

çözüm üretmesi, paydaşlarla samimi ilişkiler kurması alt temalarını belirten öğrenci velileri özellikle okul müdürü ve çevre ilişkisinin üzerinde durmuşlardır.

Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler

Araştırmada öğrenci velilerine yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 19’da ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 19

Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Olumsuz Yönde Etkileyen Bileşenler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
İlgisiz olması ve istekleri dinlememesi	26	19,26
Kayırmacılık yapması	16	11,85
Yöneticilik vasfının olmaması	16	11,85
Kırcı ve olumsuz üslup	15	11,11
Sorumluluklarını aksatması	15	11,11
Başarının düşmesi	14	10,37
İletişimsizlik	13	9,63
Okulun temiz ve bakımlı olmaması	11	8,15
Verdiği sözleri yerine getirmemesi	8	5,93
Asabi olması	8	5,93
Kibirli olması	7	5,19
Adil olmaması	7	5,19

Tablo 19 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrenci velilerinin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenin ilgisiz olması ve istekleri dinlememesi (f=26) olduğu ifade edilmiştir. Belirtilen diğer görüşler frekans değerlerine göre sırasıyla kayırmacılık yapması (f=16), yöneticilik vasfının olmaması (f=16), kırcı ve olumsuz üslup (f=15), sorumluluklarını aksatması (f=15), başarının düşmesi (f=14), iletişimsizlik (f=13), okulun temiz ve bakımlı olmaması (f=11), verdiği sözleri yerine getirmemesi (f=8), asabi olması (f=8), kibirli olması (f=7), adil olmaması (f=7) şeklindedir. Öğrenci velileri için okul müdürünün itibarını etkileyen bileşenlerden en az frekans değerine sahip olanlar; verdiği sözleri yerine getirmemesi, asabi olması, kibirli olması ve adil olmamasıdır.

İlgisiz olması ve istekleri dinlememesi alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinden 26'sı ilgisiz olması ve istekleri dinlememesinin okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenci velilerinin okul müdürünün ilgisiz olması ve istekleri dinlememesine ilişkin bazı görüşleri şu şekildedir:

Çevresindeki insanları dikkate almayarak onların beklentilerine uygun bir yönetim sergilememek (V 27)...

Başta benim en değer verdiğim insanların müdürle rahatça konuşabilmesidir. Eğer bir veli müdürden çekiniyorsa ya da ilgilenilmediğini düşünüyorsa bu en önemli olumsuz faktördür (V 65).

Sadece makam boş kalmasın diye orada oturan müdür... Hiçbir şeye karışmayan hiçbir sorunla ilgilenmeyen bir müdürdür (V 77).

Makamını önemseyip, kendi fikirlerine öncelik tanınması ve öğretmen, öğrenci ve velilerin fikirlerine saygı duymaması müdürlüğünü olumsuz yönde etkiler (V 111).

Kayırmacılık yapması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 16'sı kayırmacılık yapmasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenci velileri okul müdürünün kayırmacılık yapmasına ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okul müdürünün öğrenci ayrımı yapması, sınıf ayrımı yapması ve siyasi görüşünü okula ve öğretmenlere yansıtması okul müdürünün prestijini olumsuz etkiler. Sonuçta okul bir siyaset alanı değildir (V 6).

Velilerle çok yüz göz olması, dik duruşunu sergileyememesi, insana özel davranması (V 23)...

Kırıcı ve olumsuz üslup ve sorumluluklarını aksatması alt temalarına ilişkin bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrenci velilerinin 15'i kırıcı ve olumsuz üslubun, sorumluluklarını aksatmasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Okul müdürünün kırıcı ve olumsuz üslubu olması ve sorumluluklarını aksatması alt temalarına ilişkin bazı öğrenci velilerinin görüşleri sırasıyla aşağıdaki gibidir:

Okul müdürü ulaşılmaz, karşısına geçildiğinde titrenilen bir model olmak yerine hem öğretmen hem de öğrenci açısından güven verici, yapıcı, merhametli, sorunlara düzgün çözümler getiren bir model olmalı (V 11).

Üslup önemli. Olumsuz ifadeler kullanıyorsa saygınlığını olumsuz yönde etkileyecektir (V 24).

Öğrencilerin okul müdürü dendiğinde korkması (V 27)...

Öğretmenlere, çalışanlara ve velilere karşı kaba üslup ve davranışlarda bulunması (V 50).

İnsanlara kaba, sert davranması, öğrencilerine saygısız ve kaba olması (V 68)...

Öğrenci benden öte gitsin hiçbir sorumluluk almayan, sadece ayın başını bekleyen müdürlerin saygınlığı olmuyor (V 64).

Müdürlerin sadece imza atma görevleri ile ilgileniyor olmaları ve detaylardan fazla haberdar olmamaları (V 123).

Asabi olması alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 8'i asabi olmasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Bir öğrenci velisi okul müdürünün asabi olmasına ilişkin aşağıdaki görüşünü dile getirmiştir:

Saygınlığını olumsuz yönde etkileyecek en önemli faktör kişinin karakteridir. Nitekim kişinin yaşantısını belirleyen karakteridir. Zaaflarının esiri olan bir müdürden saygınlık beklenemez. Örneğin, öfke duygusunu yenemeyen bir müdür ancak başarısızlığın kaynağıdır (V 26).

Kibirli olması ve adil olmaması alt temalarına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 7'si kibirli olmasının, adil olmamasının okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Öğrenci velileri okul müdürünün kibirli olması, adil olmaması alt temalarına ilişkin sırasıyla aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

İnsanlara tepeden bakıp konuşmaları dinlememek (V 72)...

Her türlü haksızlık olumsuz yönde etkiler (V 75).

...Değerlendirmeleri kişisel görüşlere değil, yapılan çalışmalara ve belgelere dayandırmalı (V 89).

Öğrenci velilerinin okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenlere ilişkin en fazla vurgu yaptıkları alt tema “ilgisiz olması ve istekleri dinlememesi” olmuştur. Okul müdürünün itibarına ilişkin belirtilen kırıncı ve olumsuz üslubunun olması, iletişimsizlik, verdiği sözleri yerine getirmemesi, asabi olması, kibirli olması gibi diğer görüşler de okul müdürlerinin özellikle iletişim becerilerine sahip olmasının önemli görüldüğünü ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürünün kayırmacılık yapması, sorumluluklarını aksatması alt teması ve ilgili alt tema olarak okulun temiz ve bakımlı olmaması, verdiği sözleri yerine getirmemesi ve adil olmaması görüşlerinin ifade edilmesi de okul müdürünün etik değerlere sahip olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Yöneticilik vasfının olmaması ve başarının düşmesi de belirtilen görüşler arasındadır.

Araştırmaya katılan öğrenci velilerine göre okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneriler

Araştırmada öğrenci velilerine yöneltilen “Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 20’de ve doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Tablo 20

Öğrenci Velilerine Göre Okul Müdürünün İtibarını Güçlendirmesine Yönelik Öneriler

<i>Görüşler</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Okul birlik ve bütünlüğünü sağlamalı/dayanışma ortamı yaratmalı	19	14,07
Kişisel gelişime önem vermeli, yenilikleri takip etmeli	15	11,11
Ders dışı etkinlikler düzenlemeli	10	7,41
Fikir alışverişinde bulunmalı, ortak karar almalı	9	6,67
Başarının artmasına yönelik çalışmalar yapmalı	7	5,19

Tablo 20 incelediğinde verilerin analizi sonucunda öğrenci velilerinin çoğu tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri “okulun birlik

ve bütünlüğünü sağlamalı/dayanışma ortamı yaratmalı” (f=19) olarak belirtilmiştir. Kişisel gelişime önem vermeli, yenilikleri takip etmeli (f=15), ders dışı etkinlikler düzenlemeli (f=10), fikir alışverişinde bulunmalı (f=9), başarının artmasına yönelik çalışmalar yapmalı (f=7) belirtilen diğer görüşlerdir.

Okul birlik ve bütünlüğünü sağlamalı, dayanışma ortamı yaratmalı alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda belirtilmiştir:

Öğrenci velilerinin 19’u tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri “okul birlik ve bütünlüğünü sağlamalı, dayanışma ortamı yaratmalı” olarak ifade edilmiştir. Bazı öğrenci velileri alt temaya ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okul müdürü; aile ile bağlarını koparmamalı, sürekli birlik ve beraberlik içinde kaybetmekte olduğumuz öğrencileri yeniden hayata döndürmelidir (V 36).

Sadece eğitim değil birlik ve beraberliği sağlamak amacıyla sosyal faaliyetlere de öncü olmalıdır. Öğretmen-öğrenci-veli birliğini çok güzel bir biçimde sağlamak için uğraşmalıdır (V 85).

Kişisel gelişime önem vermeli, yenilikleri takip etmeli alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 15’i tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri kendini geliştirmeli ve yenilikleri takip etmeli biçiminde ifade edilmiştir. Bazı öğrenci velileri, kendini geliştirmeli ve yenilikleri takip etmeli önerisine ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Teknolojiyi takip etmeli ve bulunduğu zamanın getirdiği davranışları sergilemelidir (V 7).

İyi gözlemleyen, çok okuyan, çok araştıran, kişisel gelişime önem veren biri olması ona artı puan kazandıracaktır (V 22).

Yeni fikir ve bilgileri takip etmeli, okul ve öğrenci lehine çevirmelidir (V 84).

Entelektüel olmalarını, çeşitli kaynak ve görüşlerden edindikleri yayınları takip etmelerini, bir yönetici olarak iletişim hususunda kendilerini yetiştirmelerini... öneririm (V 97).

Ders dışı etkinlikler düzenlemeli alt temasına ilişkin bulgular aşağıda belirtildiği gibidir:

Öğrenci velilerinin 10'u okul müdürünün itibarını güçlendirebilmesi için ders dışı etkinlikler düzenlemeli önerisinde bulunmuştur. Öğrenci velilerinin ders dışı etkinlikler düzenlemeli önerisine ilişkin belirttikleri bazı ifadeler şu şekildedir:

Eğitim ve öğretime önem verildiği kadar sanat ve spor alanında da öğrencilerin yetiştirilmesine imkân sağlanmalıdır. Örneğin kulüpler daha etkin hale getirilmeli (V 46).

Öğrencilerin becerilerini geliştirebilmeleri için yarışmalar düzenlenmeli ki öğrenciler hangi alanlarda daha başarılı olduklarını görebilmeli ve ileri de o alanı seçebilmeli (V 62).

Her şey çocuklar için eğitim de eğlence de. Derslerin yanı sıra okulda yarışmalar, farklı etkinlikler çok güzel olur. Okul için yaptığı her güzel şey veliler ve diğer insanlar için ona artı puan olacaktır (V 82).

Öğrenciler için eğitici, öğretici, eğlenceli programlar düzenleyip velilere haber vermelidir (V 121).

Sporu yaygınlaştırmalı. Bilgisayarı yaygınlaştırmalı. Kitap okumayı hem öğrenciye hem de veliye yaymalı (V 122).

Okulda aktiviteler düzenlemeli. Spor müsabakalarına katılmalı. Taraftar olmalı. Okul gezileri düzenlemeli. Müdür değil de öğrencilere arkadaş, baba olmalı (V 124).

Fikir alışverişinde bulunmalı, ortak karar almalı alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıdaki gibidir:

Öğrenci velilerinin 9'u tarafından okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik öneri fikir alışverişinde bulunma ve ortak karar alma olarak ifade edilmiştir. Öğrenci velilerinin fikir alışverişinde bulunma ve ortak karar alma alt temalarına ilişkin bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Öğretmen, öğrenci ve velilerle sık sık seminer ya da toplantı yaparak görüş alışverişinde bulunmalı (V 76).

Okul başarısı için çalışırken velilerle fikir alışverişinde bulunması, çalışanlarıyla ve öğretmenleriyle birlikte hareket etmesidir (V 93).

Sınıf başkanları ile haftalık toplantılar düzenleyip, dilek ve temennileri dinleyip uygulamaya çalışmalıdır (V 133).

Başarının artmasına yönelik çalışmalar yapmalı alt temasına ait bulgular alıntılarla aşağıda verilmiştir:

Öğrenci velilerinin 7'si okul müdürünün itibarını güçlendirebilmesi için okul başarısının arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmasını önermiştir. Öğrenci velileri başarının artmasına yönelik çalışmalar yapmalı önerisine ilişkin aşağıdaki görüşleri dile getirmişlerdir:

Okul başarı istatistikleri tam anlamıyla bir başarı kıstası değildirler. Mevcut eğitim sisteminde başarılı olamayan, farklı öğrenen çocukların eğitimlerine yönelik de gerekli çalışmaları yapmalıdırlar (V 13).

Okulun menfaatlerini her şeyin üstünde tutması ve okulun başarısı için özveri ile çalışması gerekir (V 27).

Başarayı yükseltmek için gerekenlerin en iyi şekilde uygulanmasına yardımcı olmalıdır (V 50).

Müdürün, olduğu örgüte bir şeyler verebilen ve o örgütte bu değişiklikleri hissettirebilen tabi ki olumlu anlamda geliştirebilen başarıya endeksli bir kişi olması gerekir (V 68).

Öğrencilerin ihtiyacına göre taktik değişiklikleri yapmalı. Başarı yolunda her türlü çabayı göstermeli (V 76).

Öğrencilerin başarısını arttırmak için destekleyici çalışmalar yapmasıdır (V 93).

Öğrenci velilerinin okul müdürlerinin itibarını güçlendirmesine ilişkin en fazla vurgu yaptıkları görüş “okulun birlik ve bütünlüğünü sağlamalı/dayanışma ortamı yaratmalı” şeklinde olmuştur. Buradan hareketle öğrenci velilerinin okul müdürünü okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesinde sorumlu kişiler olarak gördükleri söylenebilir. Ortaya çıkan diğer bir diğer görüşün de okul müdürlerinin kişisel gelişimine önem vermesi, yenilikleri takip etmesi yönünde olması hatta bir öğrenci velisinin “entelektüel olmaları” önerisinde bulunmuş olması gösteriyor ki

okul müdürlerini yönetim becerisi, deneyim sahibi olmanın ötesinde her açıdan yetiştirmeleri önemsenmektedir. Başarının artması yönünde çalışmalar yapmalı önerisinin yanında ders dışı aktiviteler düzenlenmeli önerisinin de ortaya çıkması ğrenci velilerinin öğrencilerin sadece akademik başarılarıyla ilgilenmediklerini farklı sosyal, kültürel, sportif vb. aktivitelere katılmalarını da önemsediklerini ve okul müdürlerini sorumlu olarak gördüklerini göstermektedir.



Dördüncü Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma grubuna dâhil edilen devlet ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmen; devlet liselerinde öğrenim gören öğrenci ve öğrenci velilerinin görüşleri alınmıştır.

“İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusunu öğretmenlerin çoğu tarafsız ve adaletli tanımları ile yanıtlamışlardır. Dürüst ve güvenilir, disiplinli, bilgili ve kültürlü, saygılı, tutarlı, hoşgörülü, çalışkan, alanına hâkim, yeni fikirlere açık, lider özelliği olan, çalışma arkadaşlarını önemseyen, saygı uyandıran, çözüm üretebilen, güler yüzlü, empati kurabilen, özverili ve işini seyerek yapan, diyalogu iyi, inisiyatif alabilen, iş birliği yapan, kendini geliştiren, sevecen, görevini zamanında yapan, sevilen, işini tam olarak yapan, öz güvenli ve demokratik; yapılan diğer tanımlardır. Okul müdürlerine ilişkin, öğretmenlerin ifade ettikleri tanımlarla örtüşen farklı araştırma sonuçlarından söz edilebilir. Örneğin Küçükali'nin (2001) araştırmasında öğretmenlerin, yöneticilerden en yüksek beklentilerinin iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranması olduğu ortaya çıkmıştır. Karadağ'ın (2011) yaptığı araştırmada ise okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin öğretmenlerin oluşturdukları en sık ifade edilen bilişsel kurgular; nazik, adaletli, doğru sözlü ve sevecen olma şeklindedir. Yılmaz'ın (2006) araştırmasında öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırası ile adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluktur. Belew-Nyquist (1997) araştırmasında öğretmenlerin etkili okul liderinin önemli özelliklerini dürüst, yeterli, önemseyici, güvenilir, esprili, değerlere sahip, anlayışlı, saygılı, başarıları takdir edici olarak sıraladıklarını tespit etmiştir. Hanhimäki ve Tirri (2008) okul

müdürlerinin ahlaki rolü üzerine yaptıkları araştırmada öğretmenler; herkes için ortak tolerans, önem ve eşitlik değerlerini paylaşmışlardır.

“İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusuna yöneticilerin çoğu tarafından “adaletli” yanıtı verilmiştir. Dürüst ve güvenilir, tarafsız, lider özelliğine sahip, saygı uyandıran, hoşgörülü, sevilen, empati kurabilen, saygılı, işine hâkim, problem çözme becerine sahip, bilgili ve kültürlü, ileri görüşlü, yeniliklere açık, güler yüzlü, yönetmeliklere hâkim, ileri görüşlü, demokratik, disiplinli, alanında yeterli olması yöneticiler tarafından verilen diğer yanıtlardır. Farklı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Karaköse’in (2008) araştırmasında okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin adil olmak, ilkeli ve kararlı olmak, eylemlerinde tutarlı olmak, güvenilir olmak, sabırlı ve dürüst olmak olduğu ortaya çıkmıştır. Aslanargun’un (2012) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin sahip olması gereken değerlere ilişkin okul müdürleri en çok adalet, güven, çalışkanlık, kariyer, liyakat kavramlarına atıfta bulunmuşlardır. Yılmaz’ın (2006) araştırmasında yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırası ile adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluktur. Turan ve diğerlerinin (2012) araştırmasında bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, adil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiğini belirtilmiştir. Daresh ve diğerlerinin (2000) araştırmasında ise okul müdürünün önemli özellikleri; insan ilişkileri ve yasal yetkilerden etkilenen teknik becerilere sahip olması, davetkâr bir kültür oluşturması, topluluk oluşturması, etik uygulayıcılar olması ve anlayışlı ilişkiler kurmasıdır.

“İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusunu öğrencilerin çoğu disiplinli ve hoşgörülü olarak yanıtlamışlardır. Belirtilen diğer görüşler sırasıyla güler yüzlü ve sevecen, samimi, tarafsız, empati yapabilen, saygılı, dürüst ve güvenilir, adaletli, saygı duyulan, sevilen, sorumluluk sahibi, kendinden emin olan şeklindedir. Yıldırım ve Uğur (2011) araştırmalarında öğrencilerin en çok; kızmayan, bağırmayan, cana yakın, gülümseyen ve dövmeyen bir okul müdürü istediklerini ortaya koymuşlardır.

Öğrenci velilerine yöneltilen “İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?” sorusu öğrenci velilerinin çoğu tarafından “disiplinli” olarak yanıtlanmıştır. Ayrıca saygılı, eşit davranan, adaletli, sevecen/sevgi gösteren,

hoşgörülü, güler yüzlü, bilgili ve kültürlü, öğrencisini seven, çalışkan/sorumluluk sahibi, mesleğini severek yapan, yeniliklere açık, örnek olan, saygı uyandıran, kararlarının arkasında durabilen, insan psikolojisinden anlayan, özverili belirtilen diğer görüşlerdir. Öğrenci velilerinin görüşlerine ilişkin ulaşılan bazı araştırma sonuçları, Yavaş ve diğerlerinin (2014) yaptıkları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırmada öğrenci velileri, başarılı bir okul müdürünü insani ilişkileri güçlü, adaletli, tarafsız, disiplinli, yenilikçi, belirli bir vizyon-misyon sahibi olarak tanımlamışlardır.

“Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusu öğretmenlerin çoğu tarafından paydaşlarla etkili iletişim kurulması ve paydaşların arkasında durulması olarak yanıtlanmıştır. Okul başarısının artması, yönetmeliklere hâkim olması, takdir etmeyi bilmesi, dış görünüşüne dikkat etmesi, paydaşlarla birlikte karar alması, okulunu huzurlu bir ortam hâline gelmesi, deneyim sahibi olması, öğretmenlerin fikirlerine önem vermesi, birlik beraberlik sağlama ve yönetmeliklere uygun hareket etmesi de belirtilen diğer görüşlerdir. Okul müdürüne ilişkin, öğretmenlerin belirttiği bileşenlerden bir ya da birkaçını inceleyen farklı çalışmalarda araştırma sonuçlarıyla benzerlik söz konusudur. Hallinger ile Heck’in (2010) araştırmalarında işbirlikçi liderliğin önemine vurgu yapılmaktadır. Fidan ve Küçükali’nin (2014) araştırmalarında yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütlerin örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Batsis’in (1987), Walker ve diğerleri (2014), Chui ve diğerleri (1996) ve Gurr ve diğerleri (2006) tarafından yapılan araştırmalarda da iletişimin önemine vurgu yapılmıştır.

“Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusu yöneticilerin çoğu tarafından paydaşlarla etkili iletişim kurması olarak yanıtlanmıştır. Paydaşlarla birlikte karar alması, olaylara müdahale etmesi ve çözüm üretmesi, paydaşlara değer vermesi, personelin ekip ruhu ile çalışması için çaba göstermesi/takım çalışmasına önem vermesi, paydaşların arkasında durması, üst makamların müdürü desteklemesi de belirtilen diğer görüşlerdir. Gürbüz ve diğerleri (2013) araştırmalarında, yöneticilerin başarılı okul müdürü özelliklerini; mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut

kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özellikleri sıraladıkları ortaya çıkmıştır.

“Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna öğrencilerin çoğu etkili iletişim kurması yanıtını vermiştir. Öğrenci sorunlarını ve isteklerini dinlemesi, sorunlara çözüm üretmesi olarak düşünüldüğü de ortaya çıkmaktadır. Dengeli disiplin kurması, okul başarısının artması, öğrencilerin fikirlerini sorması ve öğrencilerle ilgilenmesi, okulun başında olması/okulla ilgilenmesi, kılık kıyafetine dikkat etmesi, okulun eksikliklerini giderebilmesi, kılık kıyafete karışmaması, öğrencilerin kurallara uymasını sağlama, okulu rahat edilen bir ortam hâline getirmesi, bilgili ve kültürlü olması/kendini geliştirmiş olması belirtilen diğer görüşlerdir.

Öğrenci velileri “Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna ilişkin sırasıyla paydaşlarla etkili iletişim kurması, okul başarısının artması, okulun fiziki düzenine dikkat etmesi, sorunlara çözüm üretmesi, sosyal faaliyetlere önem vermesi, öğrenci sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara çözüm üretmesi, paydaşların ihtiyaç ve isteklerine değer vermesi, öğrencilerle ilgilenmesi, okul sorunlarıyla ilgilenmesi, dış görünüşe dikkat etmesi, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi ve bunlara çözüm üretmesi, paydaşlarla samimi ilişkiler kurması yanıtlarını vermişlerdir.

Öğretmenlere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna ifade edilme sıklığına göre sırasıyla kayırmacılık yapması, yöneticilik vasfı olmaması, adil davranmaması, baskıcı olması, öğretmenlere değer vermemesi ve saygısız olması, dürüst ve güvenilir olmaması, “ben bilirim” tavrı, etkili iletişim kurmaması, aşırı bürokratik davranması, tutarsız olması, makamını kaybetme korkusunun olması ve sendika güdümünde olması yanıtları verilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan alt temaları destekleyici nitelikte farklı çalışma sonuçları vardır. Şimşek ve Altinkurt’un (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamış, empati kurma ve statü boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin orta düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Memduhoğlu’nun (2015) araştırmasında da okul müdürleri orta düzeyde bir empatik dinleme becerisine ve etkililik becerisine sahiptirler. Spaulding (1997),

öğretmenlerin etkisiz müdür algısını ölçtüğü araştırmasında; katılımcı karar alma eksikliği, destek eksikliği, ayırım gözetme, açık olmayan/makul olmayan beklentiler, güç gösterisi, çok yakından idare ve çelişkili vücut dili kullanımı sonuçlarına ulaşmıştır.

“Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusuna ilişkin yöneticiler ifade edilme sıklığına göre sırasıyla kayırmacılık yapması ve iletişim kurmaması, paydaşlara ve fikirlerine değer vermemesi, adil olmaması, aşırı resmi ve sert tavır, kendini geliştirmemesi görüşlerini belirtmişlerdir.

“Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusu öğrencilerin çoğu tarafından aşırı disiplinli ve sert olması olarak yanıtlanmıştır. Fazla gergin olması ve kızması, disiplin kurallarına uyulmaması, kırıncı bir üslubunun olması, anlayışsız olması, kayırmacılık yapması, okul başarısının düşük olması, görüş ve önerileri dikkate almaması/fikirlere önem vermemesi, sorunları dinlememesi ve çözüm üretmemesi, okula karşı ilgisiz ve sorumsuz olması da belirtilen diğer ifadelerdir. Tüzel ve Şahin’in (2014) yapmış oldukları araştırmada da ilköğretim birinci kademe öğrencilerinin gözünde okul müdürü; daha çok kendi odasında vakit geçiren, okulda çoğunlukla yalnız, öğrencilerle iletişimi daha çok bahçedeki törenlerde olan ve öğrencilerle birebir iletişimi daha çok olumsuz durumda olan, sınıfta ve koridorlarda ender görülen, özünde iyi ama bir o kadar da sınırlı olarak nitelendirilmiştir. Yalçın ve Erginer (2014) tarafından yapılan araştırmada öğrencilerin okul müdürü kavramına ilişkin yapmış oldukları çizimlerin en çok olumsuzluk unsuru olma kategorisine ait olduğu ortaya çıkmıştır. Aydoğdu’un (2008) araştırmasında da okul yöneticisine karşı hem öğrenci hem öğretmenlerin olumsuz bir algıya sahip olduğu, büyük bir kısmının okul yöneticisini kaba, zararlı, aşırı otoriter kişiler olarak gördüğü ortaya çıkmıştır. Balcı (1999); Yıldırım ve Uğur (2011) ile Özdemir ve Akkaya’nın (2013) araştırmalarında da araştırma bulgularını destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

“Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?” sorusunu öğrenci velilerinin çoğu ilgisiz olması ve istekleri dinlememesi olarak yanıtlamışlardır. Kayırmacılık yapması, yöneticilik vasfının olmaması, kırıncı ve olumsuz üslup, sorumluluklarını aksatması, başarının düşmesi, iletişimsizlik,

okulun temiz ve bakımlı olmaması, verdiği sözleri yerine getirmemesi, asabi olması, kibirli olması, adil olmaması da belirtilen diğer görüşlerdir. Yavaş ve diğerlerinin (2014) yaptıkları araştırmada da öğrenci velilerine göre yetersiz bir okul müdürü insanlardan kopuk, lider olamamış, yanlış davranan biridir.

“Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusu öğretmenlerin çoğu tarafından “kendini geliştirmeli” olarak yanıtlanmıştır. Arpaçay’ın (2014) araştırmasında öğretmenler tarafından liderlik stilleri ve iletişim becerileri konusunda araştırma ve bilgi edinme yoluyla yapacakları yöneticiliğin başarıya yönelik önemi vurgulanmıştır. Okul müdürü görevlendirmelerinde liyakatın esas alınması, öğretmen ve öğrencilere örnek olunması, eğitim yöneticiliği ve liderlik alanlarında eğitim alınması, insani ilişkilere önem verilmesi, karşısındaki kişilerin önemsenmesi ve dinlenmesi, öğrenci ve öğretmenlerin motive edilmesi de belirtilen diğer önerilerdir.

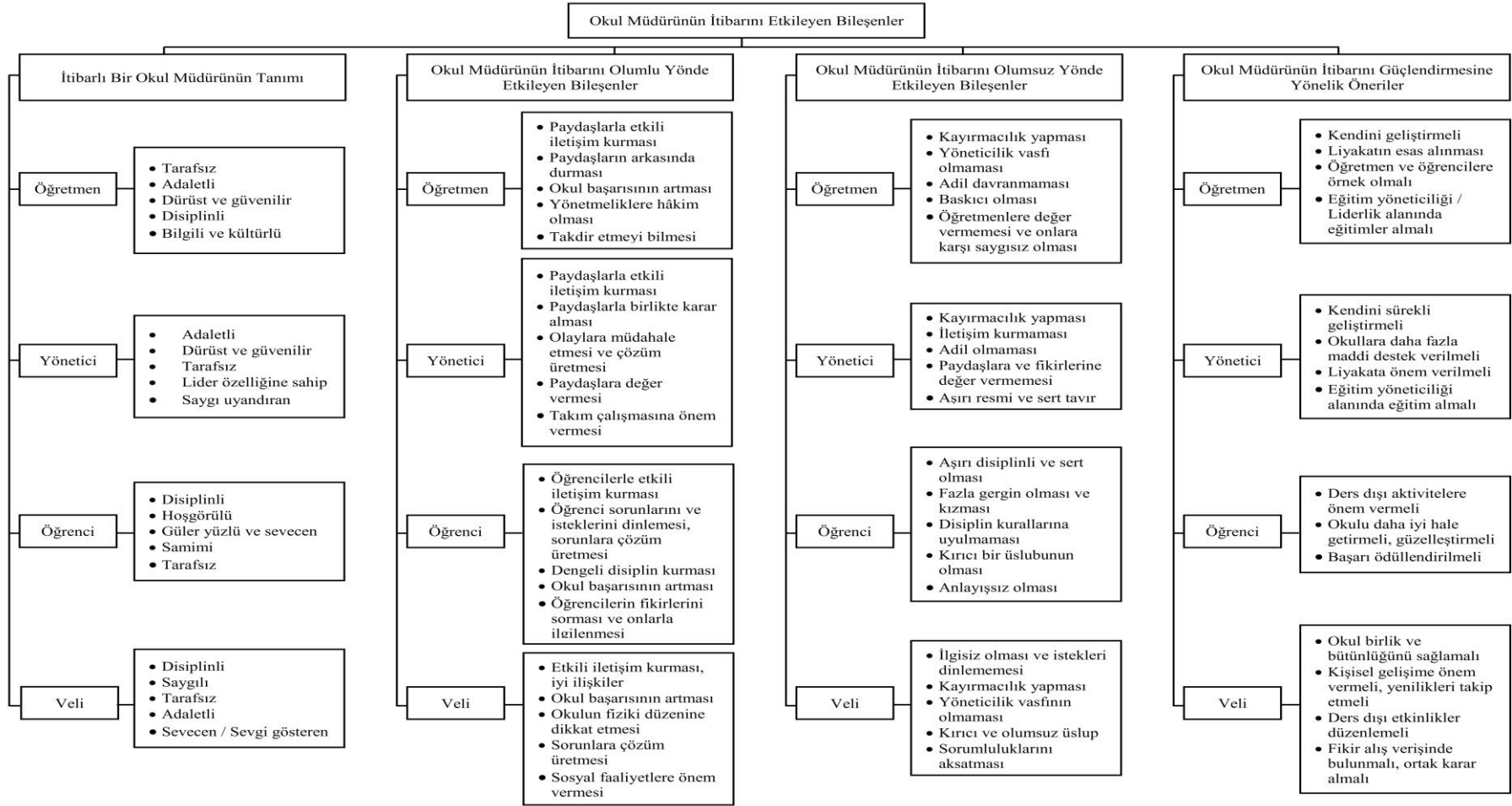
“Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneticilerin çoğu tarafından “kendini sürekli geliştirmeli” olarak yanıtlanmıştır. Aslanargun’a (2012) göre okul müdürü, bir eğitim yöneticisi olarak toplumsal taleplere cevap verebilmek için kültürel değerleri, siyasal gelişmeleri ve insan doğasını sürekli bir öğrenme çabası içerisinde olmalıdır. Belirtilen diğer öneriler; okullara daha fazla maddi destek verilmeli, liyakata önem verilmeli, eğitim yöneticiliği alanında eğitim almalı şeklindedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu’nun (2012) araştırma sonuçlarından biri de okul müdürlerinin maddi konularda kendilerini sorumlu hissettikleri ve sorunlar yaşadıkları şeklindedir.

Öğrencilere yöneltilen “Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna ifade edilme sıklığına göre sırasıyla “ders dışı aktivitelere önem vermeli, okulu daha iyi hale getirmeli, güzelleştirmeli ve başarı ödüllendirilmeli” yanıtları verilmiştir. Tirri (2010) tarafından yapılan araştırmada akademik başarının yanında sosyalleşmenin önemine vurgu yapılmıştır. Döş’ün (2013) araştırmasında öğrencilere göre okul müdürü öğrencilerin daha başarılı olması için çalışmalı, bunun yanında sosyal faaliyetlerde liderlik yapmalı, öğrencileri rahatlatacak ve her yönden geliştirici etkinlikler düzenlemelidir.

“Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?” sorusuna ğrenci velilerinin çoğunun yanıtı “okulun birlik ve bütünlüğünü sağlamalı, dayanışma ortamı yaratmalı” şeklinde olmuştur. Kişisel gelişime önem vermeli, yenilikleri takip etmeli, ders dışı etkinlikler düzenlemeli, fikir alışverişinde bulunmalı, başarının artmasına yönelik çalışmalar yapmalı belirtilen diğer görüşlerdir.

Araştırmada ğretmen, yönetici, ğrenci ve ğrenci velilerinin ortak olarak belirttikleri görüşler Şu Şekildedir: Tüm katılımcılar itibarlı bir okul müdürünü; tarafsız, adaletli, saygılı, disiplinli, güler yzly, hoşgörülü, saygı uyandıran olarak tanımlamaktadırlar. Yine tüm katılımcılar, okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşeni paydaşlarla etkili iletişim kurması; olumsuz yönde etkileyen bileşeni ise kayırmacılık yapması olarak belirtilmiőlerdir. Bununla birlikte belirlenen tüm temalarda ortaya çıkan çoğu alt tema birbiriyle iliőekli ve birbirini bütünleyici niteliktedir.

Yukarıda verilen tüm katılımcılara ait sonuçlara benzer sonuçların olduğu Gurr ve diğerlerinin (2006) araştırmasında da müdürlerin belirlenen özellikleri ve nitelikleri; dürüstlük ve açıklık, oldukça gelişmiş iletişim becerileri, esneklik, bağlılık, hırs, başkalarıyla empati kurma, içten gelen bir iyilik anlayışı, eşitliği ve sosyal adaleti destekleme, bütün öğrencilerin önemli olduğuna ve başarılı olabileceğine olan inanç, diğerkamlık, yüksek beklentiler ve okulların fark yaratabileceğine olan inanç gibi bir dizi ortak ve tutarlı kişisel özellik, davranış, değer ve inançtır. Bu araştırma ve benzer sonuçlara ulaşılan diğer araştırmalarda temelde okul müdürünün yönetsel ve teknik yeterliliklerin yanında öncelikle iyi insan olma niteliklerine vurgu yapıldığı söylenebilir. Greenfield ve Ribbins’e (2004, Akt: Aslanargun, 2012) göre de liderlerin veya güç sahibi insanların değerler konusundaki farkındalıklarını arttırmak ve karakter gelişimi konusundaki eğitimlerini önemsemek gerekmektedir. Etkili liderler için çaba harcamaktan önce iyi insanlar yetiőtirmek için çaba gösterilmelidir.



Şekil 1. Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenler

Öneriler

Bu araştırma sonucunda aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Uygulayıcılara dönük öneriler

Araştırmada tüm katılımcılar, itibarlı bir okul müdürünü tarafsız, adaletli, saygılı olması gibi temel değerlerle tanımlamışlardır. Yine tüm katılımcılar okul müdürünün kayırmacılık yapmasını olumsuz bir bileşen olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların ortak ya da ayrı ayrı belirttikleri benzeri etik değerler nedeniyle okul müdürlerinin yönetimde uyulması gereken etik ilkeler konusunda bilgi sahibi olmaları ve bu ilkeleri benimseyerek uygulamaları gerektiği söylenebilir.

Öğretmen ve yöneticiler, okul müdürünün itibarını artırmasına yönelik kendini geliştirmeli, eğitim yöneticiliği ve liderlik gibi alanlarda eğitim almalı önerisinde bulunmuşlardır. Yöneticiler, okul müdürünün alanında yeterli ve lider olma özelliğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca tüm katılımcılar itibarlı bir okul müdürünü bilgili ve kültürlü olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle okul müdürlerinin; yönetim, liderlik gibi konularda çalışmalarını takip etmeleri, gelişim ve değişim odaklı olmaları gerektiği söylenebilir.

Öğrenciler, okul müdürünün en olumsuz özelliğini aşırı disiplinli ve sert olması olarak ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticiler de okul müdürünün demokratik olmasını olumlu; aşırı sert, baskıcı ve resmi olması gibi özelliklerini olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına dayanılarak okul müdürlerinin; otoriter ve resmiyete dayalı yönetim anlayışı ve uygulamaları yerine demokratik ve paylaşımcı bir yönetim anlayışıyla hareket etmeleri, bir gereklilik olarak görülebilir.

Öğretmen ve yöneticiler okul müdürünün, öğretmenlerin fikirlerine önem vermesinin; öğrenci ve öğrenci velileri ise sorun ve istekleri dinlemesi ve çözüm üretmesinin itibarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle okul müdürlerinin, okulun iç ve dış paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almaları gerektiği söylenebilir.

Öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileri okul başarısının, okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bunun yanında veli ve

öğrenciler, okul müdürünün itibarını arttırabilmesi için sosyal faaliyetlere önem vermesi ve ders dışı aktiviteler düzenlemesi önerisinde bulunmuşlardır. Bu sonuçlara göre okul müdürleri öğrencilerin hem akademik başarılarının arttırılmasına yönelik çaba göstermeli hem de sosyal yönden gelişmesini desteklemelidir.

Tüm katılımcılar okul müdürünün paydaşlarla etkili iletişim kurmasının önemine, tam tersi durumun da olumsuzluğuna vurgu yapan ifadeler kullanmışlardır. Öğretmen, yönetici ve öğrenciler, okul müdürünü empati kurabilen; öğrenci velileri ise insan psikolojisinden anlayan olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmalarda (Memduhoğlu, 2015; Şimşek ve Altinkurt, 2009) okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bazı araştırmalarda da (Batsis, 1987; Chui ve diğerleri, 1996; Gurr ve diğerleri, 2006; Walker ve diğerleri, 2014) iletişimin önemine vurgu yapılmıştır. Bu nedenlere dayalı olarak okul müdürlerinin iç ve dış paydaşlarla nitelikli iletişim kurmaları bir gereklilik olarak görülebilir. Okul yöneticilerine etkili iletişim becerisi kazandırmaya yönelik eğitimler verilebilir ve yöneticiler bu tür etkinliklere katılmaları yönünde özendirilebilir.

Öğretmen ve yöneticiler, itibarlı bir okul müdürünü alanında yeterli olarak tanımlamışlardır. Öğretmen ve öğrenci velileri, okul müdürünün yöneticilik vasfı olmamasını olumsuz bileşen olarak ifade etmişlerdir. Araştırmanın tüm sonuçları da düşünülerek okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının ya da okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanından yetişmelerinin, okul müdürlerinin daha nitelikli bir yönetim anlayışına sahip olmalarına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Araştırmacılara dönük öneriler

- Araştırmanın katılımcı kapsamı özel okullar ya da üniversiteler dâhil edilerek genişletilebilir.
- Araştırma konusu, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak farklı değişkenlerle ele alınabilir.

Kaynaklar

- Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (164), 159-175.
- Akar, E. Ö. (2006). Farklı türde okullarda çalışan biyoloji öğretmenlerinin mesleki gelişim deneyim ve ihtiyaçları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 174-183.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-18.
- Akgöz, E. (2009). *Turizm işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin itibar yönetimine etkileri: Örnek bir uygulama* (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksüt, M. (1997). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: Özel eğitim okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.

- Altinkurt, Y. ve Karaköse, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 269-280.
- Altıntaş, E. (2005). *Kurumsal itibar ve Anadolu Üniversitesi İ.B.F. örneği* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 368-374.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 161-181.
- Argüden, Y. (2003). *Kurumlarda etkin ve başarılı itibar yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslantaş, İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 181-193.
- Artul, S. İ. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlikleri* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1327-1344.

- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul algıları ile ideal okul algılarının metaforlar (mecazlar) yoluyla analizi* (Yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Balcı, A. (1999). *Metaphorical images of school: School perceptions of students, teachers and parents from four selected schools* (Doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 196-208.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 75-93.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 106-116.
- Batsis, T. (1987). Characteristics of excellent principals. Paper presented at the annual meeting of the National Catholic Educational Association, New Orleans, LA.

- Belew-Nyquist, D. (1997). *Elementary teacher's perceptions of effective school leadership* (Doctoral dissertation). The Northern Arizona University.
- Bennett, R., & R. Rentschler. (2003). Foreword by the guest editors. *Corporate Reputation Review*, 6 (3), 207-210.
- Berens, G., & Van Riel, C. B. M. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161.
- Blase, J., & Blase, J. (1998). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35 (3), 349-378.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning and adaptation. *Human Resource Management*, 46, 5-19.
- Boeckmann, M. E., & Dickinson, G. B. (1999). Leadership: Values and performance. *Education*, 121 (3), 494-497.
- Bolat, S. (2009). *Örgütsel adalet*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Boyd, B. K., Berg, D. D., & Ketchen, D. J. (2010). Reconsidering the reputation-Performance relationship: A resource-based view. *Journal Of Management*, 20 (10), 1-22.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2004). Küreselleşme sürecinde ilköğretim okulu yöneticilerinin nitelikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (8), 1-11.

- Cevizci, A. (2011). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Say Yayınları.
- Chui, H. S., Sharpe, F. G., & McCormick, J. (1996). Vision and leadership of principals in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 34 (3), 30-48.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link corporate reputation management. *Business Horizons*, 49, 283-292.
- Cravens, K. S., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21 (2), 201-212.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Çakır, T. (2009). *Kurumsal itibarın oluşumunda liderin rolü* (Doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çelik, B. (2006). *Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çiftçioğlu, B. A. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Çillioğlu, A. (2010). *İç ve dış paydaşların değerlendirmelerine göre Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarı* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Daresh, J., Ganther, M., Dunlap, K., & Hvizdak, M. (2000). Words from "the trenches": Principals' perspectives on effective school leadership characteristics. *Journal of School Leadership*. 10 (1), 69-83.

- Davies, G., & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. In J. Klewes & R. Wreschniok (Eds). *Reputation capital* (pp. 311-323). Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), 144-158.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Demircan, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik yeterliklerine ne derece sahiptirler?* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 523- 544.
- Dilsiz, D. (2008). *Marka yönetimi ve itibar yönetimi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38 (170), 266-280.
- Dunbar, R. L. M., & Schwalbach, J. (2000). Corporate reputation and performance in Germany. *Corporate Reputation Review*, 3 (2), 115-123.
- Dur, S. (2011). *Çalışanların kurumsal itibarı algılamasında insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.

- Ergenç, E. (2010). *Kurumsal itibar yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organisations: On power, involvement and their correlates*. New York: The Free Press.
- Feldman, P., M., Bahamonde, R. A., & Bellido, İ. V. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administracao de Empresas*, 54 (1), 53-66.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-dergi*, 4 (1), 317-334.
- Fombrun C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (2), 5-13.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. W. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241-255.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Gemlik, N. ve Ü, Sığrı. (2007). Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 267-282.

- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L., & Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States: An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37 (1), 1-17.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), 24-30.
- Göksoy, S., Sağır, M. ve Yenipınar, Ş. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 18-31.
- Greenfield, T. B. (1986). Leaders and schools: Willfulness and nonnatural order in organization. In T. J. Sergiovanni and J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture* (pp. 142-169). Urbana: University of Illinois Press.
- Greenfield, T. B., & Ribbins, P. (2004). Educational administration as a human science, conversation between Thomas Greenfield and Peter Ribbins. In H. Tomlinson (Ed.), *Educational management, Major themes in education* (pp. 95-134). London, UK: Routledge.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Bill, M. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26 (4), 371-395.
- Gülcan, M. G., Kılınç, Ç. A. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 123-142.
- Gümüş, M. ve Öksüz B. (2009). İtibar sürecinde kilit rol: Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. *Journal Of Yasar University*, 4 (14), 2129-2150.
- Günay, M. (2001). *İlköğretim devlet okulu müdürlerinin yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin ve müdürlerin kendi alguları ile incelenmesi* (Doktora tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5 (2), 237-253.

- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 45-54.
- Güngör, H. F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Güven, İ. H. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Güzelcik Ural, E. (2012). Kurumsal itibarı ölçme yöntemi olarak Türkiye itibar endeksi ve endeks sonuçlarından hareketle Türkiye’de elektronik sektörünün itibarı üzerine bir değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Technology*, 3 (7), 7-20.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration and Leadership*, 38 (6), 654-678.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96 (5), 527-549.
- Hanhimaki, E., & Tirri, K. (2008). The moral role and characteristics of Finnish urban school principals. *Journal of Research in Character Education*, 6 (1), 53-65.
- He, H. W., & Balmer, J. M. T. (2007). Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 765-785.

- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 41-60.
- Hillenbrand, C., & Money, K. (2007). corporate responsibility and corporate reputation. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 18, 151-156.
- Hoy, W. H. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Işık, E. Y. (2011). *Yükseköğretim kurumlarında kurumsal itibarın öğrenci tercihleri üzerindeki rolü: Vakıf üniversitelerinde bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İcil, A. (2008). *Akademik örgütlerde kurumsal itibar ve iletişim ilişkisi Akdeniz Üniversitesi üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin öğretmenlerin oluştukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36 (159), 25-40.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA'sı itibar ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16), 113-129.
- Karaköse, T. ve Altınkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya İli örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17), 49-67.
- Karakuş, M ve Töremen, F. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri: İlköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 187-205.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 77-97.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katranç, İ., Sungu, H. ve Sağlam, M. (2015). Teachers' perceptions about the school principals' ethical leadership behaviours: A study from Turkish vocational high schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3 (8), 546-554.
- Kiriakidou, O., & Millward, L. J. (2000). Corporate identity: External reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (1), 49-58.
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 33-55.
- Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliklerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korumaz, M. ve Kocabaş, İ. (2014). Farklı kariyer evresindeki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticisinin yeterlikleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 28, 495-512.

- Küçükali, R. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lange, D. Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37 (1), 153-184.
- Lazaridou, A. (2007). Values in principals' thinking when solving problems. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (4), 339-356.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28, 27-42.
- Love, E. G., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity or the bottom line? How and why downizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52 (2), 314-335.
- Madenoglu, C. (2003). *Ortaöğretim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerinin okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklere ilişkin öncelikleri* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41 (4), 415-445.
- Marconi, J. (2001). *Reputation marketing. Building and sustaining your organization's greatest asset*. Blacklick OH, USA: McGraw-Hill Companies, The American Marketing Association.
- Maslow, A. (2016). *İnsan olmanın psikolojisi*. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 22-33.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9, 195-220.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177), 271-284.
- Musteen, M., Datta, D., & Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter? *British Journal of Management*, 21, 498-510.
- Oktar, Ö. F. (2011). *Farklı paydaşlar açısından itibar algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Okur, M. E. ve Akpınar, A. T. (2012). Liderin itibarının kurumsal itibar yönetimine etkisi. *Mevzuat Dergisi*, 15 (174), 1-8.
- Öncel, M. (2010). *Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kurumsal itibar yönetimi: Yükseköğretimde yapılandırılmasına yönelik bir model önerisi* (Doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özalp, İ., Tonus, H. Z. ve Geylan, A. (2010). Paydaşları açısından akademik organizasyonlarda itibar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 99-106.
- Özalp, İ., Tonus, Z. ve Sarıkaya, M. (2008). Kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 69-84.

- Özan, M. B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 24, 153-160.
- Özbay, D. ve Selvi, Y. (2014). Kurumsal itibarın ölçümü: Bir model önerisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 135-159.
- Özdemir, S. ve Akkaya, E. (2013). Genel lise öğrenci ve öğretmenlerinin okul ve ideal okul algılarının metafor yoluyla analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (2), 295-322.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (3), 427-438.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- P, Nakra. (2000). Corporate reputation management: “CRM” with a strategic twist? *Public Relations Quarterly*, 45 (2), 35-42.
- Pinnegar, S., & Daynes, J. G. (2007). Locating narrative inquiry historically: Thematics in the turn to narrative. In D. J. Clandinin (Ed.), *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology* (pp. 3-34). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ponzi, J. L., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14 (1), 15-35.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (1997). The value of a firm’s corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 72-75.
- Roberts, P. W., ve Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.

- Robins, F. (2005). The future of corporate social responsibility. *Asian Business & Management*, 4 (2), 95-115.
- Rose, C., & Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22 (2), 201-210.
- Sarıdaş, G. (2015). *Okul liderinin sürekli kendini geliştiren öğretmen yaratmadaki rolü* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sarstedt, M., Wilczynski, P., & Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets: A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal Of World Business*, 48, 329-339.
- Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7 (16) , 151-169.
- Spaulding, A. (1997). Life in schools-a qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals: Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior. *School Leadership & Management*, 17 (1), 39-55.
- Stogdil, R. M. (1981). Traits of leadership: A follow-up to 1970. In B.M. Bass (Ed.) *Stogdil's Handbook of Leadership* (pp. 73-97). New York: Free Press.
- Sunar, Ö. B. (2011). *Okul müdürlerinin etik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (22), 243-260.
- Şener, S. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin müdürlük yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Şimsek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-16.
- Şişman, M. (2009). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili okullar)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tan, Ö. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terblanche, N. S. (2009). Customer experiences, interactions, relationships and corporate reputation: A conceptual approach. *Journal of General Management*, 35 (1), 5-17.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tirri, K. (2011). Holistic school pedagogy and values: Finnish teachers' and students' perspectives. *International Journal of Educational Research*, 50, 159-165.

- Tischer, S., & Hildebrandt, L. (2014). Linking corporate reputation and shareholder value using the publication of reputation rankings. *Journal of Business Research*, 67, 1007-1017.
- Tomàs-Folch, M., & Ion, G. (2015). Exploring the management of principal responsibilities in secondary schools in Barcelona: A case study. *International Journal of Educational Organization and Leadership*, 21 (3), 1-11.
- Tombak, N. ve Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Tüysüzoğulları, E. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin kurumsal itibara ilişkin algılamaları: Kastamonu uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tüzel, E. ve Şahin, D. (2014). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin metaforları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (17), 355-396.

URL-1:

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 11.11.2016)

URL-2:

www.merriam-webster.com (Erişim Tarihi: 11.11.2016)

URL-3:

<http://dictionary.cambridge.org/> (Erişim Tarihi: 11.01.2017)

- Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37, 172-188.
- Van de Grift, W.F (1990). Educational leadership and academic achievement in elementary education. *School effectiveness and school improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 1 (1), 26-40.
- Walker, A. D., Leeb, M., & Bryanta, D. A. (2014). How much of a difference do principals make? An analysis of between schools variation in academic achievement in Hong Kong public secondary schools. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 25 (4), 1-27.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 357-387.
- Yağcıoğlu, A. (2012). *İtibar yönetimi kavramının işlevselliği ve itibar unsurlarının birbiriyle ilişkisi: Otel işletmeleri açısından bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yalçın, M. ve Erginer, A. (2014). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul müdürü algılarına ilişkin yaptıkları çizimler. *Eğitim ve Bilim*, 39 (171), 270-285.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. ve Uçar, M. B. (2014). Günümüzde okul müdürlerinin yeterliliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (28), 123-137.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri* (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karara katılma. *Eğitim, Bilim ve Toplum Dergisi*, 2 (6), 46-57.
- Yaylacı, A. F. ve Beldağ, A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 65-176.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seğkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. ve Uğur, M. (2011). Öğrencilerin algısından okul müdürü imgelerinin karikatürize ifadeleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (2), 409-426.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim rgtlerinde değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 125-150.
- Yurtsever, S. (2013). *Kurumsal itibarın llmesi: Karabük niversitesi'nin itibarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Yüksel, G. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5 (2), 237-253.

Ekler

Ek-1: İzin Belgesi



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996/605/4364497
Konu: Anket Çalışması

02/10/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB.Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 Nolu Genelgesi

b) Dumlupınar Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 16.09.2014 tarihli ve 6741 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın İlgi (a) Genelgesi doğrultusunda Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Yüksek Lisans programı öğrencisi Hatice YILDIRIM ilimizdeki Anaokulu, İlkokulu, Ortaokul, Lise ve Dengi Okullarında görevli idareci ve öğretmenlere "**Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma**" konusunda anket çalışması yapmak istemektedir.

İl Milli Eğitim Şube Müdürü başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket çalışmasının okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup;

Eğitim-öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılması uygun görülmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

Coşkun ESEN
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
02/10/2014

Hüdayar Mete BUHARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Milli Eğt.Müd.(Strt.Gel.Hiz.Birimi Ar-Ge)
Valilik Binası KÜTAHYA
Elektronik AĞ: <http://kutahyameb.gov.tr>
e-posta: kutahyamem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: G.ZENGİN VHKİ.
Tel: (0 274) 2236241-160
Faks: (0 274) 223 62 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8f5-c905-354a-8c93-3082 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2: Veri Toplama Formu (Öğretmen)

ARAŞTIRMA FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenleri belirlemektir. Elinizdeki form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci bölüm araştırma konusuna ilişkin soru ifadelerini içermektedir. Soruların eksiksiz ve içtenlikle yanıtlanması araştırmanın amacına ulaşmasına katkı yapacaktır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ankete isim yazılmayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Hatice YILDIRIM
Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	: () Kadın () Erkek
Yaş	: () 21 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50 () 51 ve Üstü
Kıdem Yılı	: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11- 15 yıl () 16- 20 yıl () 21 yıl ve üstü
Branş	: () Sayısal () Sözel () Yabancı Dil () Uygulamalı Dersler

II. BÖLÜM: SORULAR

1. İtibarlı bir okul müdürünü nasıl tanımlarsınız?
2. Okul müdürünün itibarını olumlu yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
3. Okul müdürünün itibarını olumsuz yönde etkileyen bileşenler nelerdir?
4. Okul müdürünün itibarını güçlendirmesine yönelik önerileriniz nelerdir?

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı soyadı : Hatice YILDIRIM

Doğum tarihi : 21/03/1984

Doğum yeri : Akseki

Adres : Alipaşa Mah. Öğretmenler Cad. Berkel Apt. No: 10 K:2 D:5
Kütahya/Merkez

E-Posta : yaman.hatice@gmail.com

Öğrenim Durumu

2004-2008 : Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Bölümü, İzmir.

1996-2003 : Ortaokul-Lise, Manavgat Anadolu Lisesi, Antalya.

İş Deneyimi

2009-2017 : Milli Eğitim Bakanlığı, Bilişim Teknolojileri Öğretmeni.

Yayınlar

Yıldırım, H., Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin 4+4+4 eğitim sistemine ilişkin görüşleri. EYFOR 4 - 4. Eğitim Yönetimi Forumu. Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği & Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi. 3-5 Ekim 2013. Balıkesir.

Yılmaz, K., Altınkurt, Y. ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40 (178), 285-304.

