

## Öğretmenlerin Okullardaki Yönetim Süreçlerine Yönelik Görüşleri

*Teachers' Views on Management Processes in Schools*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin okullardaki yönetim süreçlerine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 12 eğitimci araştırmacının çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verileri elde etmek için araştırmacı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Veri analizinde kullanılmak üzere, görüşme formundan toplanan ham veriler metodolojik olarak işlenmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada, okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenleri destekleyen uygulamalar belirlenmiştir. Okul yönetiminin güçlü yönleri arasında işbirliği, iletişim, organizasyon ve adalet yer almaktadır. Öğretmenleri destekleyen uygulamalar ise fiziki düzenlemeler, adalet, planlama ve paydaş görüşüdür. Bunun yanı sıra, okul yönetiminin zayıf yönleri, eksiklikleri ve değişimlerin öğretmenlerin işlerine etkisi de incelenmiştir. İletişim becerisi, donanım yetersizliği ve mali yönetimin zayıflığı gibi alanlar geliştirilmesi gereken noktalar. Değişimlerin öğretmenlerin işlerine olumlu etkileri arasında motivasyon artışı, performans artışı ve olumlu iş ortamı yer almaktadır. Araştırmaya katılanlar, öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak ve işbirliğini artırmak için karar alma süreçlerine katılım, iletişim ve güven ilişkisi, öğretmen eğitimi ve sosyal aktiviteler gibi adımlar önermektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Okul, Yönetim, Yönetim Süreci.




### ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate teachers' views on management processes in schools. Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in this study. The study group consisted of 12 instructors selected using convenience sampling method. Data were collected using a semi-structured interview form. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data collected from the interview form were methodologically processed for data analysis. The data were evaluated using content analysis. In the study, the strengths of school management and practices that support teachers were identified. Strengths of school management include cooperation, communication, organization and justice. Practices that support teachers are physical arrangements, justice, planning and stakeholder opinion. In addition, the weaknesses and shortcomings of school management and the impact of changes on teachers' work were also examined. Areas such as communication skills, inadequate equipment and weaknesses in financial management need to be improved. The positive effects of the changes on teachers' work include increased motivation, improved performance and a positive work environment. The participants suggested steps such as participation in decision-making processes, communication and trust, teacher training and social activities to increase teachers' participation in school management and to increase cooperation.

**Keywords:** Teacher, School, Management, Management Process.

### GİRİŞ

Nefes aldığı sürece insan varlığının her yönü ve anı eğitimden etkilenir. Çünkü insanların sosyal yaşamları vardır. Eğitimin iki ana kategorisi formal ve informaldır. Formal eğitim, planlı, organize, okul veya belirli niteliklere sahip ortamlarda ve belirli becerilere sahip bireyler tarafından gerçekleştirilen etkinliklerdir. Buna karşılık informal eğitim, herhangi bir plan, program ya da ortam olmaksızın hayatın normal akışı içinde kendiliğinden gerçekleşen öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Baykul, 1992). Okullar, yöneticilerin çeşitli sorunlarla karşılaşabileceği resmi eğitim kurumlarıdır. Bu sorunları kavramanın, işleyişin başarılı olması için çok önemli olduğu söylenebilir. Kurumun işleyişi kurullarla yönetilir, ancak bunu asıl yürüten kişi okulun yöneticisidir. Sonuç olarak, okul liderinin eylemleri kurumun sunduğu hizmet düzeyi üzerinde büyük bir etkiye sahip olacaktır. Bu duruma göre, bir kurumun ne kadar iyi işlediği ile sağladığı müşteri hizmetleri düzeyi arasında çok sıkı bir bağlantı olduğu gösterilmiştir (Koç, 2020). Modern çağda bir okulu yönetmek, onu işler halde tutmanın ötesinde, sınıf ortamındaki ve hatta müfredattaki eğitim ve öğretim standardını ve mevcut yönetim prosedürlerini iyileştirmeyi ve okul örgütünün kültürel işleyişi üzerinde etkisi olan kişileri de kapsayan yönetimler geliştirmeyi içerir. Bu yönetimler, geleneksel kurumsal yönetimleri bir

**Hacer Berber** <sup>1</sup>   
**Naime Bölükbaşı** <sup>2</sup>   
**Ayşe Bulut** <sup>3</sup>   
**Esra Çekiciler** <sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Berber, H., Bölükbaşı, N., Bulut, A., & Çekiciler, E. (2023). "Öğretmenlerin Okullardaki Yönetim Süreçlerine Yönelik Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:52; pp:3422-3431. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71573>

Arrival: 08 July 2023  
Published: 31 August 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

kenara bırakarak yeni yönelimlerle ilerlemektedir. Aradan geçen iki bin yıllık süreçte modern sayılabilecek etkili ve verimli kurum ya da kuruluşlar, verimlilik ve etkililiklerini sadece kuruma giren ve çıkan kaynaklar açısından değerlendirmiyor. Gelecekte eğitimi yönetecek kişilerde hangi liderlik davranışlarına ihtiyaç olduğu tartışmalarında yerini almıştır. Değerlendirme yapılırken kurumda çalışan ve hizmet veren insanların yanı sıra kuruma yeni katılan insan kaynakları ve onların mutluluğu, motivasyonu, bağlılığı ve kurum hakkındaki düşünceleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanlar geleneksel olarak şirketin iç müşterileri olarak düşünülmüştür çünkü şirketin çıktılarının büyük bir kısmını onlar yaratmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, iç tüketicilerin mutluluğu örgüt liderinin tutumları, yöntemleri, bilgisi, yetenekleri ve yetkinliğinden de etkilenebilir (Mengü, 2013).

Yönetim faaliyetlerinin gerçekleştiği her yerde insani boyut nedeniyle her zaman sorunlar ortaya çıkacaktır. Sorunlar karşısında, bireysel yönetim düzeyindeki tutum ve eylemlerin önemi artmaktadır. Yönetimler, hızlanan çevresel değişim ve gelişimden etkilenmektedir. Okulların yaşayan sistemler ve hatta açık sistemler olduğu düşünüldüğünde bundan etkilenmemeleri mümkün değildir. Yöneticiler, insan kaynaklarının hızlı ilerlemeler ve değişimler karşısında değişeceğini kabul etmelidir. Bu durumda, okul yöneticilerinin çeşitli eğitimler alması gerekir. İşyeri ortamında meydana gelen hızlı değişimlerin farkında olmalı ve düzensizliği, karmaşayı, yetki fazlalığını, istek eksikliğini, örgütün insan kaynakları tabanındaki değişiklikleri ve belirlenen hedeflerden sapmaları görerek uzmanlık kazanmış olmalıdırlar (Semerci ve Çelik, 2002). Günümüzde okulların fiziksel yapıları insan varlığına, insan bedensel işlevlerine ve insan ruhuna uygun olmalı ve binaların tasarımı, ölçeği, renk düzeni ve mobilyaları insanların taleplerini karşılayabilmelidir. Bir okul binası fiziksel olarak yeterli olduğunda, eğitim kurumları daha rahat çalışabilir. Aksi takdirde, okul yöneticileri eğitime daha az, eğitim dışı faaliyetlere daha fazla zaman ayırır ve bu da eğitimin etkisiz kalmasına neden olabilir (Arslan, 2019). Bu nedenle, akademik başarıyı artırırken eğitimin değerini ve etkinliğini korumak için okullara ihtiyaç duydukları fiziksel altyapıyı sağlamak kritik önem taşıyor. Bu anlamda, okulun fiziksel ve donanımsal yönlerinin iyileştirilmesi, öğrenciler için eğitim deneyiminin iyileştirilmesine yardımcı olacaktır (Yalçın, 2019).

Eğitim kurumlarının başındaki kişiler olan okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer yöneticilerle doğrudan, diğerleriyle de dolaylı olarak iletişim kurarlar. Eğitimde gelişebilecek her türlü sorun ilk olarak okul yöneticileri tarafından ele alınır. Okullarda sorunlar ortaya çıktığında çözüm üretecek kişiler yöneticilerdir. Sorunların çözümünde okul yöneticilerinin rolü proaktif olmalıdır. Okul yöneticilerinin sorunları etkili bir şekilde ele alabilmeleri için öncelikle sorunların farkında olmaları ve bunları tespit edebilecek bilgiye sahip olmaları gerekir. Okul yöneticilerinin sorun farkındalığının ve sorun çözme becerilerinin, sınıftaki başarılarının artmasına katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

Kaya'ya (1991) göre yönetim, planlanan görevlerin yerine getirilmesini ve seçimlerin eyleme geçirilmesini gerektiren sosyal bir faaliyettir. Yönetim, uygarlığın başlangıcından bu yana, özellikle de 20. yüzyıl boyunca değişken ve dinamik bir disiplin olmuştur ve son 100 yılda yönetim sektöründe birçok teori ortaya atılmıştır (Çekiç, 2016). İlk yönetim teorisyenlerinden Henri Fayol, şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticinin yapması gereken eylemleri tanımlamış ve yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, talimat verme, koordine etme ve denetleme olarak kategorize etmiştir. Daha sonra Gregg daha fazla aşama eklemiş ve karar verme, planlama, organizasyon, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme yönetim süreçleri olarak dahil edilmiştir (Aydın, 2019).

Kaya'ya (1991) göre yönetim süreci, kuruluşların planlanan hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarını ve diğer kaynakları akıllıca kullanma kapasitesidir. Bilimsel ilkelere göre yönetim yöntemi geliştirilmiştir (Başaran ve Çınkır, 2013). Bir sistem olarak şirketler, amaçlarına ulaşabilmek için belirli yönetim uygulamalarına bağlı kalmalıdır (Akyol, 2013). Yöneticiler farklı firmalarda çalışıyor olsalar da, kurumlar yönetim uygulamalarını benzer şekilde yürütürler. Her işletme, kendi hedeflerine ulaşmak için farklı yöntem ve taktikler kullansa bile, yönetim prosedürlerine ihtiyaç duyar (Gül, 2017). Bir şirketin belirtilen hedeflerine ulaşabilmesi için yönetim prosedürlerinin düzgün bir şekilde uygulanması gerekir. Sorunla karşılaşılan herhangi bir yönetim prosedürünün diğer tüm süreçler üzerinde zararlı bir etkisi olabilir. Bu nedenle, sorunları öngörmek ve bunları ele almak için uygun yolları seçmek, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirme yeteneği üzerinde bir etkiye sahiptir (Büte ve Balcı, 2010). Sosyoloji, tarih, psikoloji ve antropoloji, eğitim yönetimi alanına dahil olan multidisipliner konulardan sadece birkaçıdır. Eğitim örgütlerinin amaç ve politikalara uygun olarak etkililiğini sürdürmek ve geliştirmek eğitim yönetiminin temel amacıdır. Okullar da eğitim kurumlarıdır ve yönetimleri bir dizi destek, öğretim ve öğrenci hizmeti türlerini içerir. Okulun amaçlarını yerine getirmesini sağlamak okul yöneticilerinin temel amacıdır. Bir okulun etkili bir şekilde işleyebilmesi için yüksek yönetim becerileri gereklidir (Öztürk ve Erdem, 2020). Okul yöneticisi, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyen her türlü soruna yanıt bulmaktan ve en iyi eylem planını seçmekten sorumludur (Efe, 2001). Okul yöneticilerinin eğitim ortamında yönetim prosedürlerini uygulayabilmeleri çok önemlidir. Öğretmenlerin eğitim sistemindeki işlevi önemlidir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sorumluluklarını özgürce yerine getirebilmeleri, okula aidiyet hissetmeleri ve üretken olabilmeleri için tüm yönetim süreçlerinde onlara yardımcı olmaları gerekir. Yöneticilerin becerilerinin güvence altına alınmamasının en önemli nedeni, bilgi gerektirmesine rağmen okul yöneticiliğinin ülkemizde bir meslek olarak görülmemesidir. Artık yöneticilerden idari görevleri yerine getirmenin yanı sıra güçlü liderler olarak okulun ve öğretmenlerin gelişimini teşvik etmeleri

beklenmektedir. Okul içindeki iletişim ve koordinasyon süreçleri başarılı olmalı, faaliyetler plan doğrultusunda programlanmalı, yöneticiler hesap verebilirliği kabul etmeli ve gerektiğinde değişiklikler yapmalıdır.

Yönetici, okulun genel verimliliğini tehlikeye atabilecek sorunları görmeli ve çözüm bulmak için çalışmalıdır. Bu konudaki veriler incelendiğinde, okullarda karşılaşılan sorunların en önemlileri arasında yöneticilerin deneyimsizliği ve beceriksizliği olduğu görülmektedir (Çoruk, 2012). Yöneticilerin mesleki yeterlilikten yoksun olması, yönetim süreçlerinin verimsiz bir şekilde uygulanmasına neden olmakta, bu da kurumun işleyişinde sorunlara yol açmaktadır. Yönetim süreçleri üzerine yapılan araştırmalara göre, yöneticiler okulların misyonlarını yerine getirmelerine yardımcı olmada çok önemlidir (Alves & Barbosa, 2020). Profesyonel beceriksizlikleri, planlamadan denetime kadar her süreç üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir. Yönetim bilgisinin geliştiği ve öneminin arttığı günümüzde, eğitim ve öğretimin metodik ve organize olabilmesi için eğitim ve öğretimin bir meslek haline gelmesi çok önemlidir. Yönetimin ülkemizde başarılı olmasını engelleyen bir diğer faktör de bu alandaki uzmanlık eksikliğidir. Eğitim sistemimizin temel sorunlarından biri, yönetici yetiştirme ve seçme prosedürlerinin doğru bir şekilde yürütülmemesidir. Mesleki mevzuatın yürürlüğe girmesiyle birlikte, yöneticilerin yetişmesi için kurallar konulması ve yöneticiliğin ayrı bir disiplin olarak görülmesi beklenmekte ve umulmaktadır. Bu araştırmada, eğitimcilerden okul yönetimi süreçlerinin verimliliğine ilişkin görüşler toplanmıştır. Eğitim yönetimi açısından, eğitim sisteminin en önemli bileşenlerinden biri öğretmenlerin bakış açılarıdır. Eğitimcilerin görüşleri, eğitim yönetimi alanında gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacaktır.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yönetim prosedürlerinin verimliliğine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Yönetim prosedürlerini uygun şekilde uygulayarak ve tüm iç kaynaklarını tahsis ederek, kuruluşlar hedeflerine ulaşabilir. Yönetim prosedürlerini uygulamak, bir yöneticinin temel sorumluluklarından biridir. Yöneticinin yönetim prosedürlerini doğru ve verimli bir şekilde kullanması, yönetimin ne kadar başarılı olduğunu belirler. Diğer yönetim sektörlerinde olduğu gibi, yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Ülkemizde eğitim yönetimi düşüncesi son zamanlarda önem kazanmıştır. Yerli literatürün analizine göre, okullardaki yönetim uygulamaları üzerine çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, okulların performansını sağlamada yararlı olan yönetim teknikleri üzerine daha fazla çalışma yapılması çok önemli ve gereklidir. Eğitim sisteminin en önemli temel taşı öğretmendir. Öğretim hedeflerinin yerine getirilmesinde ve okulun verimli bir yapıya sahip olmasında okul yöneticileri önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim prosedürleri doğru kullanıldığında okullar başarılı olabilir. Okulun etkililiği, öğretmenlerin hedeflerini ve motivasyonlarını teşvik eden ve destekleyen yöneticiler tarafından artırılır (Açıl, 2020). Okul yönetimi prosedürleriyle ilgili bir zorluk, yöneticiliğin ülkemizde bir meslek haline gelmemiş olmasından ve bunun yerine hizmet içi eğitimler, kişisel deneyimler veya idari çabalarla edinilmeye çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bilgi, beceri ve yeterliliklerinin yeterli düzeyde olmaması nedeniyle okul yönetimi uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmemesinden en çok öğretmenler etkilenmektedir. Okulun etkinliği, tutarlı bir yönetici gelişim planının benimsenmesi ve yönetimin uzmanlaşması ile artacaktır. Yetenekli bir yönetici, okul yönetimi prosedürlerini uygun şekilde uygulayarak okulun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Yöneticiler, okulun ve öğrencilerin başarısı için önemi göz önünde bulundurulduğunda, okul yönetim sistemlerinin nasıl yürütüleceği konusunda bilgili olmalıdır. Öğretmenler okulun birincil paydaşları olduğundan, yöneticilerin yönetim prosedürleri konusunda ne kadar bilgili olduklarına, bunları nasıl uyguladıklarına ve öğretmenlerin faaliyetlerine nasıl tepki verdiklerine bakmak çok önemlidir. Bu çalışmanın ve benzerlerinin, yeni yönetici eğitim kılavuzları ortaya koyarak ve yönetici becerilerini geliştirerek mesleği ilerletmesi beklenmektedir.

Bu kapsamda bu araştırmada öğretmenlerin okullardaki yönetim süreçlerine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. "Fenomenoloji deseni" olarak adlandırılan yeni bir araştırma yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak henüz tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, öznel görüş kavramını vurgulayan ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımı içerir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İnsanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma tekniği olgu bilim desenidir. Bu desen, var olan ancak tam olarak anlamadığımız şeylere odaklanır. Ayrıca bu olgulara ilişkin bireysel perspektifler oluşturmak için bir yöntem sunar. İnsanların deneyimlerini anlamak, olayları ve taşıdıkları anlamları araştırmak için fenomenolojik araştırma uygulanır. Katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak için araştırmacılar derinlemesine, açık uçlu görüşmeler yapar. Katılımcılar bu görüşmeler sırasında kendi deneyimlerini paylaşmaya davet edilir ve araştırmacı yinelenen temaları ve anlamları aramak için anlatı analizini kullanır. Fenomenolojik tasarım, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken bireysel farklılıkları ve farklı bakış açılarını dikkate alır. Bu yöntem, çalışmanın kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve katılımcılara seslerini duyurma şansı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmanın fenomenoloji deseninin amacı, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini

anlamaktır. Araştırmacı, derinlemesine görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu tasarım, yöneticilerin öğretmenlerin iç yaşamlarını aydınlatarak nasıl teşvik edici bir çalışma ortamı yaratabileceklerine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Özetle, fenomenolojik desen, insanların öznel deneyimlerini anlamak ve bunlardan kaynaklanan anlamları araştırmak için kullanılan güçlü bir nitel araştırma tekniğidir. Bu metodoloji, katılımcıların öznel dünyalarının önemini vurgularken, araştırmacıların katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine kavramalarını sağlar.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu oluşturan 12 öğretmenin seçiminde kolayda örneklem yaklaşımı kullanılmıştır (Karataş, 2015). Araştırmacının belirli bir grup veya birimden örneklem seçme stratejisi, pratik ve erişilebilir olduğu için kolayda örnekleme tekniği olarak bilinir. Bu yaklaşımla araştırmacı, örnekleme pratik hususlara veya para ve zamandan tasarruf etme yollarına dayanarak seçer. Araştırmacı, kolayda örnekleme yöntemini kullanırken seçilen örneklemin temsil gücü konusunda dikkatli olmalıdır; çünkü önyargılar mevcut olabilir ve bu teknik kullanılarak seçilen örneklem daha geniş bir popülasyonu doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Kolayda örnekleme yaklaşımı, özellikle küçük örneklem büyüklükleri veya az finansman gerektiren araştırmalarda faydalıdır. Örneğin, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bir araştırmacı, bir okuldaki öğretmenlerin bakış açılarını analiz etmek için kolayda örnekleme yöntemini kullanabilir. Örnekleme yapılırken okuldaki öğretmenlerle iletişime geçmek kolay olduğundan, öğretmenler bu gruptan seçilebilir (Karataş, 2015). Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri titizlikle belgelenmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Bilişim Teknolojileri	34	11	Lisans
K2	Kadın	Türkçe Öğretmeni	38	17	Yüksek Lisans
K3	Kadın	Beden Eğitimi Öğretmeni	28	6	Yüksek Lisans
K4	Kadın	Türkçe Öğretmeni	39	16	Lisans
K5	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	37	14	Lisans
K6	Kadın	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	35	11	Lisans
K7	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	33	11	Yüksek Lisans
K8	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	49	24	Lisans
K9	Kadın	Tekstil Teknolojisi Öğretmeni	40	8	Lisans
K10	Kadın	Türkçe Öğretmeni	33	6	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	37	15	Doktora
K12	Kadın	Bilişim Teknolojileri	33	11	Yüksek Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 12 kadın öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada 4 okul öncesi öğretmeni, 1 psikolojik danışman ve rehberlik, 2 bilişim teknolojileri öğretmeni, 1 tekstil teknolojisi öğretmeni, 1 beden eğitimi ve 3 Türkçe öğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 28-49 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 6 yıl, en fazla 24 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Öğrenim durumları incelendiğinde 1 öğretmen doktora, 5 öğretmen yüksek lisans ve diğer 6 öğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

### Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinin ardından açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu, mesleklerinde otorite olan üç uzmana görüşlerini bildirmeleri için gönderilmiş ve ilgili testler yapılarak bazı geri bildirimler sağlanmıştır. Bu geri bildirimler görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme öncesinde telefonla aranmış ve çalışma hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca, görüşme formunun çalıştıkları okullarda kendilerine uygun bir zamanda gönüllü olarak uygulanacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüş, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kaydedilmiş, kendilerine okunmuş ve ardından teyit edilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak için çevrimiçi bir görüşme formu kullanmışlardır. Araştırma görüşmesi yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için, görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Katılımcılar da görüşlerini paylaşma özgürlüğüne sahip olmuştur. Doğrulanabilirliği garanti altına almak için, görüşmeler katılımcıların söyledikleri gibi kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Kapsamlı bir açıklama yapılması aktarılabirliği sağlamıştır. Görüşme formundaki ham veriler, veri analizi için tercih edilen içerik analizi yaklaşımı kullanılarak metodik bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar çeşitli sayfalara aktarılmıştır. Her bir katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar derlenmiştir. Kodlama ve ana temalar kullanılarak toplanan materyal düzenlenmiş ve incelenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler analiz edilerek

belirli çıkarımlarda bulunulabilir ve bunlar daha sonra önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda düzenlenerek yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## BULGULAR

### Okul Yönetiminin Güçlü Yönleri ve Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştıran/Destekleyen Uygulamaların Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalara ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yönetiminin Güçlü Yönleri ve Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştıran/Destekleyen Uygulamalara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yönetiminin Güçlü Yönleri	İşbirliği ve iletişim	5
	Organizasyon	2
	Adalet	2
	Hiyerarşi	1
	Yönetmelikler	1
	Liyakat	1
Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştıran/Destekleyen Uygulamalar	Fiziki düzenlemeler	2
	Adalet	2
	Planlama	1
	Paydaş görüşü	1
	İhtiyaçların karşılanması	1
	Bilgi ve tecrübe	1
	Okul kültürü	1
	Yönetimin öğretmenlerden seçilmesi	1
	Eşgüdümlü çalışma	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar konusunda katılımcı görüşlerinin okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Okul yönetiminin güçlü yönleri teması altında işbirliği ve iletişim, yönetmelikler, organizasyon, adalet, hiyerarşi ve liyakat isimli altı kod olduğu görülmektedir. Okul yöneticisine ilişkin iyileştirmeler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Ogretmen veli isbirligindeki performanslari guclu yonleridir....”(K7)

“Yönetim öğretmenle işbirliği yaparsa Eğer daha uyumlu bir çalışma ortamı sağlanabilir....”(K11)

“Okul yönetiminin en güçlü yanı adalet ve iletişim olmalıdır.İletişim ve adalet işleri daha da kolaylaştırıyor.” (K5)

“Okul yönetiminin güçlü olması gerektiği yönü iletişimdir güçlü iletişime sahip okul yönetimi öğretmenlerini dinleyen beklentileri ile ilgili gerçekçi geri dönüşler veren Okul yönetimidir okul yönetimi ile güçlü iletişime sahip öğretmenler daha verimli ve desteklendiklerini hisseder güçlü iletişime sahip okul yönetimi ile çalıştığım okullarda işlerimin daha kolay olduğunu ve desteklediğimi hissederim...” (K12)

“Okul yönetiminin organize etme yönü güçlüdür...” (K2)

“Okul yönetimi adaletli otoriter ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir güçte olmalıdır.” (K3)

“Okul yönetiminin güçlü yönleri hiyerarsi ve yönetmeliklerdir...” (K1)

“...Ayrıca Liyakat de okul yönetiminin güçlü yönlerinden biridir Liyakat sahibi bireylerin okul yönetiminde yer alması öğretmenlerin idareye güvenlerinin olması Aynı zamanda da desteklenmesini sağlamaktadır” (K12)

Öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar teması altında fiziki düzenlemeler, adalet, planlama, paydaş görüşü, ihtiyaçların karşılanması, bilgi ve tecrübe, okul kültürü, yönetimin öğretmenlerden seçilmesi ve eşgüdümlü çalışma isimli 9 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Planlama yapma, fiziki ortamı düzenleme işleri kolaylaştırır ve destekler.” (K2)

“Adaletli ve tüm öğretmenler için eşitlikçi bir yönetim öğretmenlerin işlerini kolaylaştırıyor ve destekliyor.” (K10)

“Okul yönetiminin güçlü olması için okul idareci, öğretmen ve diğer personellerin uyum içinde çalışmaları gerekiyor. Bu durumun sağlanması da başta Müdür olmak üzere diğer idari personelin okul yönetimi hususunda ne kadar bilgili ve tecrübeli olmalarıyla bağlantılıdır. Yani bir okulda idare ne kadar deneyimli ve özverili ise o okulda yönetim daha güçlü hale geliyor.” (K4)

“Öğretmenlerin materyallerinin karşılanması, ders içeriklerinin öğrencilere göre tasarlanması sınıf içi fiziksel dengenin sağlanmasıyla öğretmenlerin işlerinin kolaylaşması ve daha sağlıklı ilerlenmesi sağlanabilir.” (K3)

“...Okul kültürü, kurum kültürü oluşmasında, okul yöneticilerinin olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorum.” (K6)

“Okul yönetimi görevlilerinin öğretmenlerden seçilmesi öğrenci ve öğretmenlerin görev ve sorumlulukları açısından daha iyi bilgiye sahip oldukları için faydalı bulmaktayım.” (K9)

“İdarecinin ,okul ile ilgili bir karar alınırken bütün paydaşların fikrini alması ve eşgüdümlü çalışma ve herkesin ne iş yapacağını belli olması öğretmenlerin işlerini kolaylaştırır.” (K1)

### Okul Yönetiminin Zayıf Yönleri, Geliştirilmesi/Değiştirilmesi Gereken Alanlar ve Değişimlerin Öğretmenin İşlerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan okul yönetiminin zayıf yönleri, geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar ve değişimlerin öğretmenin işlerine etkisine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Yönetiminin Zayıf Yönleri, Geliştirilmesi/Değiştirilmesi Gereken Alanlar ve Değişimlerin Öğretmenin İşlerine Etkisine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okul Yönetiminin Zayıf Yönleri	İletişim becerisi eksikliği	2
	Donanım yetersizliği	2
	Öğretmene güvenmeme	2
	Egoist yöneticiler	1
	Mali yönetimin zayıflığı	1
Geliştirilmesi/Değiştirilmesi Gereken Alanlar	Mesleki gelişim	3
	Kişisel gelişim	2
	İletişim ve bilgi akışı	2
	Kaynak sağlanması	1
Değişimlerin Öğretmenin İşlerine Etkisine	Motivasyon artışı	2
	Etkililik ve verimlilikte artış	2
	Performans artışı	1
	Mesleki gelişim	1
	Olumlu iş ortamı	1

Tablo 3 incelendiğinde, okul yönetiminin zayıf yönleri, geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar ve değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi konusunda katılımcı görüşlerinin okul yönetiminin zayıf yönleri, geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar ve değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi olmak üzere 3 tema altında toplandığı görülmektedir. okul yönetiminin zayıf yönleri teması altında iletişim becerisi, eksikliği, donanım yetersizliği, öğretmene güvenmeme , egoist yöneticiler ve mali yönetimin zayıflığı isimli 5 kod olduğu görülmektedir. Okul yöneticisine ilişkin iyileştirmeler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okul yönetiminde bilgisiz iletişim de sorun yaşayan insanların seçilmesi...” (K5)

“Okul yönetiminin öğretmenin ders içeriklerine alanlarına ve öğrenci ile iletişimine karışmaması ve düzeni öğretmene bırakması gerekmektedir.Okul yönetimi unutmamalıdır ki mutlu öğretmen mutlu çocuklar ve öğrenmeye açık öğrenciler demektir...”(K3)

“Yönetimde görevlendirilen öğretmenlerin yönetim konusunda yeteri kadar donanımlı olmamaları zayıf bir yön...” (K9)

“Eğitim-ogretim surecinde tüm sorumluluğun ogretmene bırakılmaması ve yeri geldiği zaman eğitime dahil olmaları gerekmektedir....”(K7)

“Güçlü iletişime sahip olmayan egoist kendini beğenmiş ukala yönetici vasıflarından yoksun kişilerin idareci olmaları okul yönetimini zayıflatır Okul yönetiminde bu karakter özelliklerine sahip kişilerin idareci olması engellenmelidir...” (K12)

“Kişisel gelişimi destekleme ve mali yönetim zayıf yönleridir. Bütçeleri olmadığı için bütçeleme yapılamıyor...” (K2)

Geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar teması altında mesleki gelişim, kişisel gelişim, iletişim ve bilgi akışı ve kaynak sağlanması isimli 4 kod olduğu görülmektedir. Geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Okul yönetiminin güçlü olması için bence üniversitelerde bu konu hakkında eğitim veren bölümler açılmalı. O bölümden mezun olan kişiler idareci olarak görev yapmalıdır.” (K4)*

*“Okul yönetimi için sadece sınavla değil iletişim becerilerinin de ölçülmesi gerekir. İletişimi iyi olan bir ortamda öğretmenler daha huzurlu olarak işlerini yapar.” (K5)*

*“...Ayrıca kişisel gelişimi desteklemekten kaçınırlar veya destekleyecek eğitimler bulmada maddi ve manevi yetersizlerdir.” (K2)*

*“...Yönetimin öğretmenle iletişim içerisinde olmalı öğretmenine güvenmeli ve ona yardımcı olmalıdır.” (K3)*

*“...Özellikle gezi etkinliklerinde ulaşım araçlarını temin etme konusunda öğretmene destek olmalıdır. Öğretmenin yaptığı başarılı çalışmaları ödüllendirmeliler.” (K7)*

Değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi teması altında motivasyon artışı, etkililik ve verimlilikte artış, performans artışı, mesleki gelişim ve olumlu iş ortamı erişim isimli 4 kod olduğu görülmektedir. Değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Öğretmenler arasında ayırım yapan bazı öğretmenlerin daha üstün tutan bir yönetim şekli istenmeyen bir özelliktir. Çeşitli sınavlarla Liyakat sistemine göre görevine gelen yöneticinin işini çok daha başarılı bir şekilde yapacağını düşünüyorum. Böyle bir ortamda öğretmen daha istekli ve verimli çalışacaktır.” (K11)*

*“...okul yönetimi için seçilen kişilerde Liyakat esas olmalıdır liyakatli okul idarecileri ile çalışmak öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmasının yanı sıra verimini arttıracak mesleki Doyum sağlayacak Ayrıca doğrudan ve dolaylı yönden öğrenciler için faydalı olacaktır” (K12)*

*“Öğretmenlere yönetim üzerine eğitim verilmeli yada ilgili alanda yüksek lisans yapanlar gerekli donanımına sahip kişiler yönetimde görevlendirilmelidir.” (K9)*

*“...iletişimi iyi olan bir ortamda öğretmenler daha huzurlu olarak işlerini yapar.” (K5)*

### **Öğretmenlerin Okul Yönetimine Daha Fazla Katılımını Sağlamak İçin Yapılacaklar ve Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasındaki İşbirliğini Artırmak İçin Atılacak Adımların Değerlendirilmesi**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımların değerlendirilmesine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Daha Fazla Katılımını Sağlamak İçin Yapılacaklar ve Okul yönetimi ve Öğretmenler Arasındaki İşbirliğini Artırmak İçin Atılacak Adımların Değerlendirilmesine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Okul Yönetimine Daha Fazla Katılımını Sağlamak İçin Yapılacaklar	Karar alma süreçlerine katılım	8
	İletişim ve güven ilişkisi	3
	Öğretmenlere destek olma	3
	Öğretmen eğitimi	1
	Paydaşlar arasında denge	1
Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasındaki İşbirliğini Artırmak İçin Atılacak Adımlar	Sosyal aktiviteler ve paylaşım	5
	İletişimin artırılması	2

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar konusunda katılımcı görüşlerinin öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar teması altında karar alma süreçlerine katılım, iletişim ve güven ilişkisi, öğretmenlere destek olma, öğretmen eğitimi ve paydaşlar arasında denge isimli 5 kod olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Okul ile ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin de görüşleri alınmamalıdır. Alınan kararlara göre ortak bir fikir ve görüş belirlenmelidir.” (K1)*

*“Toplantılarda nezaketen sormak için değil de gerçek anlamda yararlanmak veya gerçekleştirmek için öğretmenlerden fikir alınmalıdır...” (K2)*

*“Öğretmen ile okul yönetimi arasındaki kuvvetli iletişim için en önemli faktör iki tarafında birbirini tanımalı ve güven ilişkisinin kurulmasıyla başlanmalıdır. Çocuklara daha iyi bir eğitim ve öğretim için yönetim ve öğretmen her zaman işbirliği içinde olmalıdır...” (K3)*

*“Yapılan toplantılarda öğretmenlerin istekleri daha çok dikkate alınmalı...” (K7)*

*“...Okula aidiyetlerinin artması için bir proje ile geldiklerinde desteklemelilerdir.”(K2)*

*“Okul yönetiminde öğretmenin rolünü arttırmanın yolu bu konuyla ilgili öğretmen eğitimlerinin de yapılmasından geçer. Yani eğitilmiş idareciler atanmalı ve bu hususta öğretmenlere de gerekli eğitimler verilerek öğretmen yönetime dahil edilmelidir.” (K4)*

*“...Veli-idareci-ogretmen arasında denge iyi sağlanmalıdır.Okuldaki bütün paydaşların görevleri ve yeri net belli olursa işbirliği de artar.İyi bir Okul idaresinde ; bütün paydaslar arasında dengenin nettir.” (K1)*

*“Yönetim için seçilen kişilerin yeteri kadar donanıma sahip olmaları ayrıca insan ilişkileri konusunda eğitim almaları etkili olacaktır” (K9)*

*“Blake ve Mouton'un yönetim tablosunda, hemen hemen her durumda tercih edilen yönetim stili takım stilidir. Bu aynı zamanda, kalkınma politikalarının ve hedeflerinin planlanması ve belirlenmesine mümkün olduğu kadar çok sayıda insanın ve tüm paydaşların - öğrenciler, veliler, öğretmenler, üyeler - dahil olması durumunda en uygun düzeyde çalışabilecek eğitim alanında en uygun stil olabilir. yerel topluluklar, okul organizasyonunun faaliyet alanları ve işleyişi ile ilgili tüm bilgileri alacak ve karar verme sürecine dahil olacaklardır.” (K8)*

Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar teması altında sosyal aktiviteler ve paylaşım ve iletişimin artırılması isimli 2 kod olduğu görülmektedir. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Etkinlikler düzenlemeli birlikte rol almalıdır. Öğretmenlerin Okul yönetimine daha fazla aktif rol oynanması isteniyorsa alınan kararlarda öğretmenin fikrinin alınması ve önemsenmesi oldukça önemlidir. Unutulmamalıdır ki öğrenci için birinci basamak öğretmendir ve onun mutluluğu öğretmenin elindedir.” (K3)*

*“...Okul yönetimindeki kişilere iletişim ve adalet kurslara verilmesine birlikte hareket edecekleri ortamlar kurslar ve geziler yapılabilir.” (K5)*

*“...Okulca yapılan öğretmenler arası etkinlikler arttırılabilir. Tüm sorumluluk tek bir öğretmen yerine tüm öğretmenlere paylaştırılabilir.” (K7)*

*“Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iş birliğini arttırmak için belirli zamanlarda okul içinde ve dışında birlikte sosyal aktivite yapılması, paylaşımında bulunulması, okul yönetimi ve öğretmenlerinin doğum günlerinin kutlanıp, hediye alınması vb. İşbirliğini olumlu anlamda etkileyeceğini düşünüyorum.” (K6)*

## SONUÇ

Okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar konusunda katılımcı görüşleri incelenmiştir. Okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar; okul yönetiminin güçlü yönleri ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar olarak belirlenmiştir. Okul yönetiminin güçlü yönleri, işbirliği ve iletişim, yönetmelikler, organizasyon, adalet, hiyerarşi ve liyakat olarak sıralanmıştır. Öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran/destekleyen uygulamalar, fiziki düzenlemeler, adalet, planlama, paydaş görüşü, ihtiyaçların karşılanması, bilgi ve tecrübe, okul kültürü, yönetimin öğretmenlerden seçilmesi ve eşgüdümlü çalışma olarak sıralanmıştır.

Okul yönetiminin zayıf yönleri, geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar ve değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi konusunda katılımcı görüşleri; okul yönetiminin zayıf yönleri, geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar ve değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi temaları altında toplanmıştır. Okul yönetiminin zayıf yönleri, iletişim becerisi, eksikliği, donanım yetersizliği, öğretmene güvenmeme, egoist yöneticiler ve mali yönetimin zayıflığı olarak belirlenmiştir. geliştirilmesi/değiştirilmesi gereken alanlar, mesleki gelişim, kişisel gelişim, iletişim ve bilgi akışı ve kaynak sağlanması olarak belirlenmiştir. Değişimlerin öğretmenin işlerine etkisi ise motivasyon artışı, etkililik ve verimlilikte artış, performans artışı, mesleki gelişim ve olumlu iş ortamı erişim olarak sıralanmıştır.

Araştırmaya katılanların öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar konusundaki görüşleri incelenmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler



arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar; öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar ve okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak için yapılacaklar, karar alma süreçlerine katılım, iletişim ve güven ilişkisi, öğretmenlere destek olma, öğretmen eğitimi ve paydaşlar arasında denge olarak sıralanmıştır. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için atılacak adımlar, sosyal aktiviteler ve paylaşım ve iletişimin artırılması olarak sıralanmıştır.

Bu araştırma, okul yönetiminin güçlü yönlerini ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran uygulamaları belirlemeye yönelik önemli bulgular sunmuştur. Katılımcılar, okul yönetiminin güçlü yönlerini işbirliği ve iletişim yeteneği, yönetmeliklere uygunluk, organizasyon becerisi, adaletli yaklaşım, hiyerarşi ve liyakat odaklı bir yapı olarak belirlemişlerdir. Bu güçlü yönler, okulun etkin yönetilmesini ve öğretmenlerin işlerini daha kolay bir şekilde yürütmelerini sağlayan önemli unsurlardır.

Öğretmenlerin işlerini kolaylaştıran ve destekleyen uygulamalar arasında fiziki düzenlemeler, adaletli yaklaşım, etkili planlama, paydaş görüşlerini dikkate alma, öğretmen ihtiyaçlarının karşılanması, bilgi ve tecrübe paylaşımı, olumlu bir okul kültürü, yöneticilerin öğretmenler tarafından seçilmesi ve eşgüdümlü çalışma önemli özellikler olarak öne çıkmıştır. Bu uygulamalar, öğretmenlerin verimliliğini artırarak öğrencilerine daha iyi bir eğitim sunmalarına yardımcı olmaktadır.

Bununla birlikte, araştırmada okul yönetiminin zayıf yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar da belirlenmiştir. İletişim becerisi, eksikliği ve donanım yetersizliği gibi zayıf yönler, okul yönetiminin performansını olumsuz etkileyen önemli noktalardır. Geliştirilmesi gereken alanlar arasında ise öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimi, iletişim ve bilgi akışının iyileştirilmesi ve kaynakların daha etkin bir şekilde sağlanması yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılımını sağlamak ve işbirliğini artırmak için önerdikleri adımlar da dikkat çekicidir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, güven ilişkisinin geliştirilmesi, öğretmenlere yönelik destek mekanizmalarının oluşturulması, öğretmen eğitiminin güçlendirilmesi ve paydaşlar arasında denge sağlanması öne çıkan önerilerdendir. Aynı şekilde, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, bilgi ve deneyim paylaşımının artırılması da önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu sonuçlar, okul yönetiminin güçlü yönlerinin ve öğretmenleri destekleyen uygulamaların önemini vurgulamakta ve okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki etkili işbirliğinin önemini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, okul yöneticilerine daha etkili bir yönetim ve öğretmenlerin daha verimli çalışma koşulları sağlamak için faydalı bir rehberlik sunmaktadır.

## Öneriler

Araştırmadan çıkan sonuçlara dayanarak öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Okul yönetimi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik etmeli ve onların görüşlerini önemsemelidir. Toplantılarda nezaketle sormak yerine gerçek anlamda öğretmenlerin fikirlerine yer verilmelidir.
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve kişisel gelişimleri desteklenmelidir. Eğitimler düzenlenerek öğretmenlerin bilgi ve becerileri güncel tutulmalıdır.
3. Okul yönetimi ile öğretmenler arasında güçlü bir iletişim ve güven ilişkisi kurulmalıdır. Açık ve şeffaf iletişim sayesinde öğretmenlerin işlerine katkıda bulunmaları teşvik edilebilir.
4. Okul yönetimi, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için gereken kaynakları sağlamalıdır. Öğretmenlerin ders materyalleri, teknolojik araçlar ve öğrenci desteği gibi konularda desteklenmeleri önemlidir.
5. Okul yönetimi ve öğretmenler arasında düzenli olarak sosyal aktiviteler ve paylaşımlar düzenlenerek birlikte hareket etmeleri teşvik edilmelidir. Bu tür etkinlikler işbirliğini güçlendirebilir ve ekip ruhunu artırabilir.
6. Okul yönetimi, egoist ve yalnızca kendini düşünen yöneticiler yerine işbirlikçi ve adaletli liderleri tercih etmelidir. Öğretmenlerin yönetimde etkin rol oynamalarına imkan tanıyan bir yapı oluşturulmalıdır.
7. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki dengeyi sağlamak için öğretmenlerin idareci olarak seçilmesi veya yönetimde daha aktif rol almaları desteklenmelidir. Bu, öğretmenlerin işlerini kolaylaştırabilir ve onların görüş ve deneyimlerinden faydalanılmasını sağlayabilir.
8. Yönetim ve öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için düzenli iletişim platformları oluşturulmalı ve karşılıklı fikir alışverişi teşvik edilmelidir. Her iki tarafın da birbirini anlaması ve saygı duyması önemlidir.
9. Okul yönetimi, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için ödüllendirme ve takdir etme mekanizmaları geliştirmelidir. Başarıları takdir edilen öğretmenler daha motive olacak ve daha iyi performans sergileyeceklerdir.

10.Okul yönetimi ve öğretmenler arasında güçlü bir eşgüdüm sağlamak için eğitimler düzenlenebilir ve farklı paydaşlar arasında etkili iletişimi teşvik edecek ortamlar oluşturulabilir.

#### KAYNAKÇA

- Açıl, Y. (2020). Okul Yönetiminde Yönetim Süreçlerinin Etkililiği İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Akyol, B. (2013). Üniversitelerdeki Örgütsel Adalet Olgusunun Öğretim Elemanları Algılarına Göre Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Alves, S. M. C., & Barbosa, M. R. B. (2020). Democratic School Management: Directive Dimension To Significant Educational Processes. *Research, Society and Development*, 9(4), 9.
- Arslan, A. (2019). *Sosyal adalet liderliği ve etik iklim arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, E. (2019). Temel Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Başaran, İ. E., ve Çinkır, Ş. (2013). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Baykul, Y. (1992). Eğitim sisteminde değerlendirme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 62-68.
- Büte, M., Balcı, A. F. (2010). Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi Ve Sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485-511.
- Çekiç, B. (2016). Bahçelievler İlçesinde Görev Yapan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Yöneticiliğe Bakış Açıları Ve Yönetici Olma İstekleri. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44).
- Çoruk, A. (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları. Doktora Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Çanakkale.
- Efe, R. F. (2001). Bilgi Teknolojilerinin Müfredat Laboratuvar Okullarında Kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi. Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koç, B. (2020). *Sivas il merkezinde bulunan bir okulun okul yönetimi bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Mengü, S. (2013). *Kurumsal iletişim yönetimi ve profesyonel markalar*. İstanbul: Deri
- Öztürk, K. ve Erdem, M. (2020). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetici Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2020(15), 26-47.
- Semerci, N., & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- Yalçın, C. (2019). *Okul Yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir İli)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.