

Öğretmenlerin Benimsediği Yönetici Tarzlarına Dair Görüşleri

Teachers' Views on the Administrator Styles Adopted by Teachers

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin, benimsediği yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, kolayda örneklem yaklaşımı kullanılarak araştırmaya dâhil edilen 18 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı verileri elde etmek için yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Görüşme formundan elde edilen ham veriler, veri analizinde kullanılmak üzere yöntemsel olarak hazırlanmıştır. İçerik analizi ile verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin neredeyse çoğunluğu, yöneticilerin karar almadan önce meslektaşlarına danışması gerektiği konusunda hemfikirlerdir. Karar alma süreçlerinde güç kullanımı ve adalet birçok eğitimci tarafından gündeme getirilmiştir. Öğretmenler, yöneticilerin güçlerini şefkat ve sabırla kullanmalarını beklemektedir. Araştırmaya katılan veliler, başarıya ulaşmak için hem eğitimcilerin hem de öğrencilerin desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Okulda güzel bir ortam yaratılması, öğretmenlerin motivasyonunu artıracak araştırmalar yapılması, onların görüşlerine önem verilmesi, akademik olarak onlara yardımcı olunması ve başarıyı teşvik eden şeffaf bir yönetim tarzına sahip olunması velilerin ortak inançlarından bazılarıdır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Okul, Yönetici Tarzı, Öğretmen

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the views of teachers on the management styles they adopt. Phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used in this study. The study group consisted of 19 teachers and parents who were included in the study using a convenience sampling approach. A semi-structured interview form was used to collect data. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain data. The raw data obtained from the interview form were methodologically prepared to be used in data analysis. Content analysis was used to evaluate the data. According to the findings of the study, almost the majority of teachers agreed that administrators should consult their colleagues before making decisions. The use of power and fairness in decision-making processes were brought up by many trainers. Teachers expect administrators to use their power with compassion and patience. Parents who participated in the research emphasized that both educators and students should be supported to achieve success. Creating a good environment in the school, conducting research to increase the motivation of teachers, giving importance to their opinions, helping them academically and having a transparent management style that encourages success are some of the common beliefs of parents.

Keywords: School Administrator, School, Administrator Style, Teacher

GİRİŞ

Etkili ve mantıklı bir şekilde problem çözme süreci yönetimin özü olarak kabul edilebilir. Okullarda gelişen eğitim sorunları, eğitim yönetiminde çoğunlukla bireysel ve örgütsel bakış açısıyla ele alınır. Sorun çözme, okul liderleri için anahtar bir yeterlidir. Okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri literatürde birçok araştırmaya konu olmuştur (Şahan, 2018).

Buna ek olarak, eğitim yöneticileri arasında bazı temel ayrımlar vardır. Eğitim kurumlarını diğer işletmelerden ayıran özellikler bunu açıklamak için kullanılabilir. Örneğin, daha soyut oldukları için, bir okulun amaçları bir şirketinki kadar kesin ve öz bir şekilde ifade edilemez (Taymaz, 2019). Hangi süreçlerin, çıktının ne kadar etkilendiğini ve nihai sonucun ne olduğunu tam olarak belirlemek mümkün değildir. Okulla doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı olan çok sayıda kişi ve kuruluş vardır. Okulun yapısı sürekli değişmektedir ve eğitimci sık sık değiştiği ve öğrenciler sık sık değiştiği için bir kültür oluşturmak zordur. Uygun kalitede mal üretemeyen bir şirketin geleceği tehlikeye girebilir (Yalçın, 2019). Okullar tarafından sağlanan eğitim hizmetlerinin kalitesinde gözle görülür bir düşüş olması eleştirilere neden olabilir, ancak durum kurumun kapanmasına veya yöneticinin görevden alınmasına neden olacak kadar ciddi değilse, yeni gelişmelere tepkisiz kalmaya devam etme ihtimali vardır (Mete, 2018).

Recep Binici ¹ 
Mehmet Titiz ² 
Oya Özer ³ 
Özge Aldırmaz ⁴ 

How to Cite This Article

Binici, R., Titiz, M., Özer, O. & Aldırmaz, Ö. (2023). "İktisadi Kalkınmada Eğitimin Rolü Ve Öneminde Yönelik Öğretmen Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:51; pp:3100-3110. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71115>

Arrival: 17 May 2023
Published: 31 July 2023

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

Hedeflere ulaşmak için kaynakları kullanmanın en uygun yolu yönetim kavramıdır (Öztürk, 2019). Eğitim yönetimi düşüncesi ise eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak belirlenen temel hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar olarak özetlenebilir. Eğitime daha mikroskobik düzeyde bakan ve okul düzeyindeki sorunlarla ilgilenen okul yönetimi, yönetim bilimi ilkelerinin eğitim kurumlarına uygulanması olarak tanımlanabilir. Eğitime makro düzeyde yaklaşan eğitim yönetimi ile karşılaştırıldığında, okul yönetimi okul düzeyindeki konularla ilgilenir ve uygulama olarak tanımlanabilir. Eğitim yönetimi, genel yönetim ve okul yönetiminin bir dizi olgu ve süreci paylaştığı açıktır (Mete, 2018).

Günümüz yönetim anlayışında daha önce görülmemiş dikkat çekici teknikler bulmak mümkündür. Örneğin özel sektörde, üretkenliğine güvenilebilecek çalışanlar için esnek çalışma düzenlemeleri veya işyeri için farklı bir tasarım kullanılabilir. Elbette böyle bir yönetim stratejisinin hedefi, olumlu bir işyeri kültürünü teşvik etmenin ötesine geçmektedir. Temel amaç, kuruluşun hedeflerine en iyi şekilde ulaşırken faydayı en üst düzeye çıkarmaktır. Ufkumuzu genişletelim: Bu ve yöneticilere sunulan diğer fırsatlar, tıpkı çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının üretkenliği artırması gibi, liderlik yeteneklerini geliştirebilir (Ferah, 2000).

Bir lider, iş tanımına sıkı sıkıya bağlı kalarak veya bazı gereklilikleri yerine getirerek idare edebilir. Ancak, riskleri en aza indirmeye, emir komuta zincirine uymaya veya bazı talimatları harfiyen yerine getirmeye çalışırsanız, yeni projeler geliştirmek veya şirketinizden en iyi şekilde yararlanmak için profesyonel olarak yeterince büyüyemezsiniz. Daha önce de belirtildiği gibi, okullardaki yönetim ile genel olarak yönetim arasında paylaşılan prosedürler vardır. Okul yöneticileri için kişisel olarak ilerleyememek ve görevlerini daha etkili bir şekilde yapamamak bir engel olabilir. Ülke genelinde fark yaratan öğretmen ve okul yöneticilerinin kullandıkları yöntemler incelendiğinde, görev çağrısının ötesine geçenlerin öne çıktığı ve fark yarattığı görülmektedir (Özgün, 2018).

Okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri, eğitim kurumlarının performansı ve eğitim süreci üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahiptir (Buluç, Sulak ve Serin, 2011). Bir kurumda bir sorun ortaya çıktığında uygun yasalar yöneticilere yol gösterebilir, ancak her sorunu öngörmek ve her biri için özel cevaplar geliştirmek neredeyse zordur. Sonuç olarak, bir sorun ortaya çıktığında, yöneticinin objektif bir şekilde karar vermesi, çeşitli olasılıklar arasından mantıklı bir şekilde hızlıca seçim yapması ve en iyi çözümü belirlemesi gerekir (Ferah, 2000).

Problem çözme, okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli becerilerden biridir. Sorunları iki bileşen oluşturur: İlk adım, bir çözüm bulma dürtüsünü hissetmektir. İkinci adım ise bir çözüm yolu seçmektir. Okullar sosyal kurumlar olduğu için öngörülemez olaylar ve hızlı karar verme ihtiyacı her an ortaya çıkabilir. Hızlı teknolojik değişim ve yönetsel değerlendirmeler gerekli olabilir. Sonuç olarak yönetim, eğitim kurumları tarafından iyi anlaşılmalıdır (Buluç, Sulak ve Serin, 2011: 49). Yönetim sürecinin en önemli adımı karar almaktır (Avcı, 2015: 17).

Yönetmelikler, okul yöneticilerinin yapması gereken görevleri ana hatlarıyla belirler. Bir çalışma programı ve bu görevlerin yerine getirilmesi için uygun zaman ve yer kararlaştırılabilir. Ancak, sınıflarda öngörülemez sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda yöneticinin görevi, kuralları uygulamanın yanı sıra kurumun amaçlarını destekleyen yasal çözümler belirlemektir (Akbaşlı, 2018: 148).

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin benimsediği yönetici tarzlarına dair görüşlerini belirlemektir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

Öğretmen görüşlerine göre: Yetki kullanma ve karar verme sürecinde yönetici nasıl bir yol izlemelidir?

Öğretmen görüşlerine göre: Yönetici beraber çalıştığı mesai arkadaşlarına nasıl motive etmelidir?

Öğretmen görüşlerine göre: Yönetici, organizasyonda ve okul kültürü oluşturmada hangi gücünü kullanmalı, neden

Öğretmen görüşlerine göre: Uzun vadede okul amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçları içselleştirme, okul ilkimi oluşturma noktasında yönetici ne tarz bir yönetim tarzı ortaya koymalıdır?

Öğretmen görüşlerine göre: Eğitim öğretim liderliğinde yöneticinin veli ve öğrencilere karşı yönetim tarzı sizce nasıl olmalıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz ancak tam olarak kavrayamadığımız olgulara odaklanan yeni bir araştırma stratejisidir. Ayrıca, öznel görüşün tanımlanmasına daha fazla önem veren ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma perspektifini de içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada, nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, bireylerin deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma stratejisidir. Bu desen, farkında olduğumuz ancak tam olarak kavrayamadığımız olgulara odaklanır ve bu olguların öznel görüşlerini tanımlamaya yönelik bir yaklaşım sunar. Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin deneyimlerini

anlamak, yaşanan olayları ve olayların içerdiği anlamları keşfetmek için kullanılır. Araştırmacılar, katılımcıların deneyimlerini anlamak için derinlemesine ve açık uçlu görüşmeler yaparlar. Bu görüşmelerde, katılımcıların kendi deneyimlerini ifade etmeleri teşvik edilir ve araştırmacı, katılımcıların anlatılarını analiz ederken ortak temaları ve anlamları ortaya çıkarmaya çalışır. Fenomenoloji deseni, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken, bireysel farklılıkları ve çoklu perspektifleri dikkate alır. Bu yaklaşım, araştırmada derinlemesine ve zengin bir anlayış sağlarken, katılımcıların kendi seslerini duyurma fırsatı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmada kullanılan fenomenoloji deseni, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamak amacıyla kullanılmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerle yapılan görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu desen, öğretmenlerin iç dünyalarına ışık tutarak, yöneticilerin nasıl motive edici bir ortam yaratabileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Sonuç olarak, fenomenoloji deseni, bireylerin öznel deneyimlerini anlamak ve bu deneyimlerden ortaya çıkan anlamları keşfetmek için kullanılan etkili bir nitel araştırma yöntemidir. Bu desen, araştırmacılara katılımcıların deneyimlerini ve perspektiflerini derinlemesine anlama fırsatı verirken, araştırmaya katılan bireylerin öznel dünyalarının değerini vurgular.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu kolayda örnekleme yöntemi (Karataş, 2015) ile dahil edilen 18 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi, bir araştırmada örnekleme yaparken, araştırmacının kolaylık ve erişilebilirlik nedeniyle belirli bir gruptan veya birimden örneklem seçme yaklaşımıdır. Bu yöntemde, araştırmacı, örneklem seçimini pratiklik veya zaman ve maliyet tasarrufu gibi faktörlere dayandırır.

Kolayda örnekleme yönteminde, araştırmacı, seçilen örneklemin temsil ediciliği konusunda dikkatli olmalıdır. Çünkü bu yöntemle seçilen örneklem, genel popülasyonu tam olarak temsil etmeyebilir ve yanlılık oluşabilir. Kolayda örnekleme yöntemi, özellikle küçük örneklem veya sınırlı kaynaklarla yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır. Örneğin, bir araştırmacı bir okuldaki öğretmenlerin görüşlerini incelemek istiyor olsun. Araştırmacı, zaman ve kaynak sınırlamaları nedeniyle örneklem seçimini kolayda yöntemiyle yapabilir. Böylece, örnekleme yaparken okuldaki öğretmenlere ulaşmak kolay olduğu için bu gruptan öğretmenler seçilebilir (Karataş, 2015). Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş ve kıdemlerine ilişkin bilgiler toplanmış ve ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Örnekleme ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

S.No	Cinsiyet	Yaş	Kıdem
K01	Kadın	50	30
K02	Erkek	35	15
K03	Kadın	47	27
K04	Kadın	36	17
K05	Erkek	39	17
K06	Erkek	38	14
K07	Erkek	41	21
K08	Kadın	42	18
K09	Erkek	40	13
K10	Kadın	32	7
K11	Kadın	35	8
K12	Kadın	42	18
K13	Erkek	30	7
K14	Kadın	54	28
K15	Kadın	39	16
K16	Kadın	48	27
K17	Erkek	44	17
K18	Erkek	38	12

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, çalışmada 10 kadın 8 erkek olmak üzere toplam 18 öğretmen bulunduğu görülmektedir. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 30-54 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 7 yıl, en fazla 30 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler geliştirilen yarı-yapılandırılmış bir görüşme formuyla toplanmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi için ilgili alan yazın detaylı olarak incelenmiş ve açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu görüşlerine başvurma adına alanında uzman 3 okul müdürüne e-posta yoluyla gönderilmiş, gerekli incelemeleri yapan müdürler bazı geri dönütlerde bulunmuştur. Görüşme formu bu geri dönütlere göre geliştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılarla telefonla iletişim kurularak araştırma hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ve kendilerine görüşme formunun gönüllülük esas alınarak görev yaptıkları okullarda kendilerine uygun bir

saatte uygulanmak istendiği ifade edilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüştür katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar yazılmış daha sonra kendilerine okunarak teyit alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verileri elde etmek için araştırmacılar tarafından çevrim içi görüşme formu yolu ile iletişim sağlanmıştır. Araştırma görüşmesinin süresi yaklaşık 25 dakika olmuştur. Görüşme öncesinde, araştırmanın özgünlüğünü güvence altına almak için katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Ayrıca katılımcılara görüşlerini dile getirmeleri için özgürlük tanınmıştır. Görüşmeler, katılımcılar tarafından dile getirildikleri şekliyle kaydedilmiş ve doğrulanabilirliği garanti altına almak için görüşmelerin kâğıda dökümü yapılmıştır. Kapsamlı bir açıklama yapılarak aktarılabilirlik sağlanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi tercih edilmiş ve görüşme formu ile elde edilen ham bilgiler sistematik olarak organize edilmiştir. Katılımcıların görüşme sırasında her bir soruya verdikleri yanıtlar farklı sayfalara taşınmıştır. Her katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar toplanmıştır. Toplanan bilgiler düzenlenmiş ve ana tema ve kodlamalar yolu ile analiz edilmiştir. Veriler arasındaki bağlantıların incelenmesi, belirli sonuçların çıkarılmasına olanak sağlamış ve bu sonuçlar daha sonra hazırlanan temalara uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

BULGULAR

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım

Cinsiyet	f	%
Kadın	10	55,6
Erkek	8	43,4
Toplam	18	100

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılanların %55,6'sının kadın olduğu görülmüştür. Buradan hareketle kadın katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısına oranla çok daha fazla olduğu sonucuna varabiliriz.

Tablo 3: Yaş Değişkenine Göre Dağılım

Yaş Dağılımı	f	%
30-39	9	47,3
40-49	7	36,8
50-54	2	10,6
Toplam	18	100

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 9'unun (47,3) 30-39 yaş aralığında olduğu, bunlardan 7'sinin (%36,8) 40-49 yaş aralığında, 2'sinin (%10,6) 50-54 yaş aralığında bulunduğu görülmüştür. Araştırma bulguları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, yani örnekleme oluşturan öğretmenlerin ağırlıklı olarak 30-39 yaş aralığında (%47,3) öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 4: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılım

Hizmet Süresi	f	%
1-10 yıl	3	15,8
11-20 yıl	10	52,6
21-30 yıl	5	26,3
Toplam	19	100

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresi değişkenleri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre 1-10 yıl arası çalışan öğretmen sayısının 3 (%15,8), 11-20 yıl arası çalışan öğretmen sayısının 10 (%52,6), 21-30 yıl arası çalışan öğretmen sayısının da 5 (%26,3) olduğu görülmektedir. Hizmet süresi değişkenine göre en fazla 11-20 yıl kıdemi bulunan katılımcıların araştırmada yer aldığı görülmektedir.

Araştırmada “Yetki kullanma ve Karar verme Sürecinde yönetici nasıl bir yol izlemelidir?” sorusu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevaplar şu noktalarda yoğunlaşmaktadır:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yetki kullanımı ve karar verme sürecinde yöneticilerin nasıl bir yol izlemesi gerektiğine yönelik görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri yöneticilerin iş arkadaşları ile görüş alışverişinde bulunması gerektiği, yetki kullanımı ve karar sürecinde adil olmaları gerektiği ve yasal mevzuata uygun sınırlar içerisinde belirlenen takdir yetkilerini kullanmaları gerektiği konusunda oluşmuştur. Öğretmenlerin neredeyse tamamına yakını yöneticilerin karar alma süreçlerinde iş arkadaşları ile fikir alış veriş içerisinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tarafları dinleme, iyi analiz yapma, tarafları sürecin bir parçası olarak görme, objektif bir yerde durma ve iyi iletişimle karar sürecini yönetme gibi görüşlerden bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin bazıları ise yetki kullanımı ve karar alma süreçlerindeki adil tutum almaya dikkatleri çekmişlerdir. Bu bağlamda, yönetici arkadaşlarına adil olduğunu hissettirmeli, adil bir duruş sergilemeli ve adaletli karar alınmasını sağlamalıdır. Araştırmaya katılanların bazılarının görüşü ise kamu gücünü yaptırım amacıyla kullanmamasına ilişkindir. Bu nokta yöneticilerin yasal mevzuat sınırları içerisinde kalarak takdir yetkilerini kullanmaları gerektiği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği husus, yöneticilerin yetki kullanırken sabırlı ve empati

kurarak bunu gerçekleştirmeleridir. Bu konuda görüş açıklamış öğretmenlerden bazılarını görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Beraber çalıştığı iş arkadaşları ile mutlaka fikir alışverişinde bulunmalıdır. Etkili liderler çalışma arkadaşlarından farklı fikirlerin ortaya çıkmasını ve tartışılması teşvik etmelidir. Çalıştığı ekibin fikirlerini alması, ekibin değerli hissetmesi ve motivasyonu içinde önemlidir.” (K1)

“Paydaşlarla fikir alışverişinde bulunulmalı, detaylar hakkında bilgi verilmeli, farklı fikirlere saygı duyulmalı ve ortak karar alınmalıdır.” (K2)

“Öncelikle her iki tarafı da İyi dinleyip analiz etme. Ve çalışma arkadaşlarının motivasyonunu kırmadan kararını uygulamalı.” (K3)

“Karar verme sürecinde tüm bileşenlerden (yönetici, öğretmen ve velilerden) fikirlerine başvurulmalıdır.” (K5)

“Karar verme sürecinde karar vereceği konuda doğru analiz yapıp, karardan etkilenecek kişilerinden de bilgi ve fikir alması gerekir. Ayrıca verdiği kararın sonuçlarını ön görmesi önemli.” (K7)

“...öğretmenlerin fikrini sorarak onların fikirlerini yönetime dahil etmeli sorun çözücü bir rol üstelenmeli.” (K10)

“...tüm görüş ve önerileri alarak ve bunların ortak yönlerini dikkate alarak bir karara varmalıdır.” (K11)

“Konuyla ilgili bilgi sahibi olanlardan, iş arkadaşlarından fikir almalı, ortak karara varmalı bence.” (K15)

“Yetki verme ve kullanma sürecinde yönetici; Çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem vermeli ve verdiği kararların sonuçlarının başka mağduriyetlere yol açmamasına dikkat etmelidir.” (K16)

“Yetki kullanma ve karar verme sürecinde yönetici, en çok adil olduğunu hissettirmeli ve kararlı bir duruş sergilemelidir. Çalışma arkadaşlarını sürecin bir parçası olarak görmeli, fikirlerinden yararlanmalıdır.” (K8)

“Adil olmalı, çalışma arkadaşlarına güvenmeli, sorumluluk vermeli, ekip çalışmasına inanmalıdır.” (K19)

“Yöneticiler yetki kullanırken; tek yanlı davranmamalı, kamu gücü kullanarak yaptırımlara başvurmak yerine hukuki yolları izlemeli mevzuatta mevcut sınırları belirlenmemiş olayların ise takdir yetkisi kullanılmalıdır.” (K6)

“...inisiyatif alabilmeli, sabırlı ve empati kurarak yönetmelik sınırları çerçevesinde yardımcı olabilmeli.” (K18)

Araştırmada katılımcılara; *“Yönetici beraber çalıştığı mesai arkadaşlarına nasıl motive etmelidir?”* sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevapları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerin onları nasıl motive etmesi gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu görüşler içerisinde katılımcıların en fazla dile getirdiği hususlar sırasıyla başarılarının takdir edilmesi, onları motive etmek için başarılarının takdir edilmesi, iş arkadaşlarına karşı nazik ve kibar davranmaları, yaşadıkları sorunlar karşısında onlara destek olmaları ve son olarak özellikle mesai arkadaşları ile arasında ayırım yapmadan adil bir tutum sergilemeleri olmuştur. Başarılarının takdir edilmesi konusunda görüş beyan eden öğretmenlerin teşekkür beklentileri, ödüllendirilmeleri, tebrik edilmeleri, takdir ifadelerinin dile getirilmesi ve ödül verilmesi gibi beklentileri ifade edilmiştir.

Öğretmenlerden bazıları motivasyon konusunda başarılarının takdir edilmesi konusunda görüş beyan etmişlerdir. Başarılarının tüm çalışanlar içerisinde takdir edilmesi, olumlu görüşlerin sık sık dile getirilmesi söz konusudur. Öğretmenlerin yaptıkları şeylerin göz ardı edilmeden açıkça bildirilmesi gerekmektedir. Katılımcıların dile getirdikleri bir başka motivasyon unsuru ise yöneticilerin kullandıkları dile ilişkindir. Yöneticilerin güler yüzlü ve hoşgörülü davranması gerekmektedir. Bireysel olarak kibar davranmaya önem verilmelidir. Yapacakları uyarı ya da önerilerde nazik bir dil kullanmaya öne vermelidirler. Mesai arkadaşlarına karşı daha hoşgörülü davranmalıdırlar. Öğretmenlerden bazıları ise yaşadıkları sorunlar karşısında yöneticilerin onları desteklemesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu destek onlar için önemli bir motivasyon aracı olarak belirtilmiştir. Araştırmaya katılan bir öğretmen ise yöneticilerin kendisini motive edebilmesi için adil davranması gerektiğine ilişkin görüşünü paylaşmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerin onları nasıl motive etmesi gerektiğine ilişkin görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Başarılı olan çalışana tüm ekibin içinde onore edici şekilde teşekkür etmelidir bilmesi gerekir.” (K1)

“Sen dilinden çok ben dilini kullanmalı sadece olumsuz değil kişinin olumlu yönlerini görüp takdir etmeli ve kişinin çabasını görmeli destek vermeli.” (K7)

“Yapılan çalışmanın kendisi tarafından takdir edildiğini hissettirmelidir” (K8)

“Başarı gösteren öğretmenleri ödüllendirebilir.” (K13)

“Başarılı bir çalışmayı gözardı etmeden, takdir ettiğini açıkça bildirmelidir. Takdir ederken de diğerlerini rencide edici bir dil kullanmamalıdır.” (K14)

“Öncelikle iyi olan taraflarını ön plana çıkarmalı. Eksik olan kısımlarda da motive etmeli.” (K3)

“ Olumlu özelliklerini teşvik etmeli, iş yükünü rahatlatmalı ve çalışanları ile koordineli olmalı.” (K5)

“Güler yüzlü ve hoşgörülü davranmalı. En küçük olumlu davranışında personeli tebrik etmeli, hatalı davranışlarında da bireysel olarak kibar bir şekilde uyarmalıdır.” (K6)

“...okulun ve idarenin kurallarına uymak şartıyla mesai arkadaşlarına hoşgörülü, iyimser davranarak motive etmelidir.” (K11)

“...herkesin kişisel özelliklerini tanımaya çalışmalı, iletişim halinde olmalı, çalışma ortamını her tür gerginlikten uzak tutmalı ve mesai arkadaşlarına yukarıdan bir tavırla yaklaşmamalı.” (K15)

“Yaşadığı sorunlarda yanında olduğunu hissettirmeli,” (K2)

“Eğitim öğretim sürecinde karşılaşılan güçlüklerde, çözümleme sürecinde öğretmeni destek olarak motive edebilir.” (K13)

“Hakkaniyetli, adaletli ve olayların tek bir boyutunu değil öncesini ve sonrasını düşünerek karar vermek daha sağlıklı olacaktır.” (K19)

Araştırmada katılımcılara; “Yönetici, organizasyonda ve okul kültürü oluşturmada hangi gücünü kullanmalı, neden? (yasal güç, karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü)” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevapları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Araştırmaya katılanların organizasyonda ve okul kültürü oluşturmada yöneticilerin hangi gücü neden kullanması gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların dile getirdikleri güçlerin başında uzmanlık gücü gelmiştir. Bu güç türünü, karizmatik güç, ödül gücü ve yasal güç dile getirilmiştir. Katılımcılar genel olarak karizmatik gücü, ödül gücünü ve uzmanlık gücünü beraber ele almışlardır. Bu güçlerin kullanılma nedenleri olarak ise çeşitli görüşler öne sürmüşlerdir. Bu güçleri çalışanlara karşı zorlayıcı olmayan ve motive edici bir yöntem olarak görmektedirler. Özellikle okul kültürü oluşturmak için yöneticilerin bunları kullanması gerektiğini düşünmektedirler. Bu güçleri kullanmanın öğretmenler üzerinde ikna edici ve bilgilendirici olduğu ifade edilmektedir. Özellikle uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin her zaman güven duygusu vereceği belirtilmiştir. Bazı katılımcılar bunların hepsinin birlikte kullanılması gerektiğine inanmaktadırlar. Bunun dışında birkaç öğretmen yasal güç vurgusu yapmıştır. Yasal gücün ne zaman kullanılacağına ilişkin görüşler incelendiğinde ise bazı durumlarda yasal güç kullanımının faydalı olacağı inancının öne çıktığı görülmüştür. Son olarak bazı öğretmenler ise bu güç türlerinin tamamının yerinde ve dozunda kullanılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Organizasyon ve okul kültürü oluşturmada hepsinin farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu konudaki öğretmen görüşlerine sırası yer verilmiştir.

“Karizmatik, ödül ve uzmanlık gücünü kullanarak çalışanlara karşı zorlayıcı olmayan motive edici bir yönetim şekli olur. Yasal güç ve zorlayıcı güç çalışanlar için tehdit ve zorlayıcı olarak algılanabileceği için olumsuz tepkilere yol açabilir” (K1)

“Karizmatik güç, ödül ve uzmanlık gücü kullanılmalı baskı ve zorlamayla yapılan işlerde isteksizlik ve okulu benimsememe gibi sorunlar olabilir. Okul benimsendiğinde çalışma arkadaşları arasında barış ve uyum olduğunda olumlu bir okul kültürü oluşturulabilir.” (K2)

“Uzmanlık gücü, Ödül gücü, Karizmatik güç hepsi birlikte yapılabilir.” (K5)

“Bence uzmanlık gücünü kullanmalı. Çünkü personelin saygınlığını kazanmış bir yöneticinin yaptırılmayacağı iş yoktur.” (K6)

“...yönetici yer ve zamana bağlı olarak kullanacağı güç farklı olabilir ama bana göre karizmatik gücünü ve ödül gücünü daha fazla kullanmalı. görev tebliğinde yasal güç daha etkili olabilir ayrıca.” (K7)

“Gerek duyulduğu alana göre sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül ve yasal gücünü de son olarak kullanmalıdır. Yasal gücü kullanmak ilk bakışta soğuk görünse de kötü niyetle kullanılmamış, gerçek anlamda işleyişe engel olunan şeylere karşı kullanıldıysa faydalı olacağını düşünüyorum” (K8)

“...karizmatik güç ve uzmanlık gücü kullanılmalıdır. Kişi kendi duygularından hareketle empati kurarak, düşünerek hareket etmelidir...” (K9)

“karizmatik güç ile uzmanlık gücü kullanılmalıdır. Karizmatik gücü ile örnek olmalı; uzmanlık gücüyle yer geldiğinde fikirlerini paylaşmalıdır. Motive etmede iyi iş çıkaracağından karizmatik gücü kullanılmalıdır. (K13)

“İlımlı bir okul iklimi için uzmanlık gücünü ve ödül gücümü kullanmalıdır. Her konuda resmî prosedürü uygulamamalı gerektiğinde inisiyatif alabilmelidir.” (K18)

“Aslında hepsini kullanmalı. Ama bu karar çalışma grubunun iklimine göre de ayarlanabilir.” (K3)

“Aslında bu güçlerinin hepsini dozunda kullanabilir. Açık iklimde yönetilen bir okul kültürü oluşturmalıdır. Okul panolarını ve haberleşme araçlarını oluşturulan bu iklimi desteklemek için kullanılmalıdır. Giyim kuşamına kullandığı dile davranışlarına dikkat etmeli, öğretmen, öğrenci ve velilere örnek olmalıdır onların takdir ve güvenini kazanmalıdır.” (K14)

Araştırmada katılımcılara; *“Uzun vadede okul amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçları içselleştirme, okul iklimi oluşturma noktasında yönetici ne tarz bir yönetim tarzı ortaya koymalı? sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevapları şu şekilde özetlemek mümkündür:*

Araştırmaya katılanların uzun vadede okul amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçları içselleştirme, okul iklimi oluşturma noktasında yönetici ne tarz bir yönetim tarzı ortaya koyması gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinin üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlardan ilki yöneticilerin öğretmenler başta olmak üzere okulun tüm paydaşlarının fikirlerine önem vermesi ve karar almada bu fikirleri dikkate almasıdır. İkincisi, okulda samimi bir okul iklimi oluşturmaktır. Üçüncü ve sonuncusu ise yöneticinin pozitif bir yönetici tutumuna sahip olması gerektiği noktasındadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin okulun tüm paydaşlarının görüşlerini dikkate alması gerektiğine inanmaktadırlar. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde, paydaşların kendilerini değerli hissetmeleri, sorun ve çözüme ilişkin fikirlerini rahatlıkla dile getirmeleri, tüm paydaşlar arasında koordinasyonun ve iletişimin sağlanması gerektiği dikkatleri çekmektedir. Okul iklimi oluşturma konusunda ortaya çıkan fikir samimiyet noktasındadır. Bu noktada yöneticilerin empati kurması gerektiği, herkesin saygı içerisinde barışçıl kararlar alabileceği ve okulun bir iş yeri olmasından ziyade bir gelecek olarak görülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Son olarak yöneticinin tutumunun pozitif olması gerektiği dile getirilmiştir. Yöneticiler başarı ve başarısızlıkları ortak ölçüde sahiplenmelidirler. Çalışanların arasında ılımlı bir iklimin oluşturulması, yöneticinin durağan yerine daha aktif bir tutum alması, amaçların önceden belirlenerek demokratik bir yönetim tarzı benimsenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

“Paydaşların kendini değerli hissedeceği ve etkili iletişimle sorunların ve sıkıntıların açıkça belirtilerek çözümlere ulaşıldığı, kararların ortak alındığı bir okul iklimi oluşturulmalı.” (K2)

“Tüm işlemleri gerçekleştirirken paydaşları ile istişare ederek kararlar alınmalıdır.” (K6)

“...okul iklimi doğru organizasyonla sağlanır oda istişare kültürünü ön planda tutmakla alakalı bir durum. Okulun tüm paydaşların yönetimle iletişim halinde olmaları verilen kararlarda paylarının olması olum kültürünün oluşmasında oldukça etkilidir.” (K7)

“Açık ve kapsayıcı bir yönetim tarzı okul vizyonunu ileri taşıyacaktır. Okulunun başarı odaklı olması için okul çevresi ile iyi ilişkiler geliştirmeli velilerin okulu benimseyip desteklemesinin yolunu açmalıdır. Velileri ve iş çevrelerini bir sebep ile okuluna davet etmeli, yaptıklarını ve yapacaklarını anlatmalıdır Dürüstlük ve açıklık üzerine bir tarz seçmelidir.” (K14)

“Yönetici empati kurduğunda en doğru yönetimi yapacağına inanıyorum.” (K3)

“Samimi bir iklim olmalı, alınan fikirler ya da verilen öneriler sadece dinlenmemeli, makul ölçülerde uyarlanmalı da. Yönetici inisiyatif kullanabilme becerisine sahip olmalıdır” (K8)

“Herkesin aldığı fikirlere saygı duyup, barışçıl kararlar alınmalıdır. Özel hayattaki yanlı tutumunu okul kapısının dışında bırakıp, okul atmosferini içinde objektif bakabildiği bir dünya oluşturmalıdır. Herkesin kendi içinde özel olduğu bir kişiliğini olduğunu unutmuyarak hareket edilmelidir.” (K9)

“okul iş yeri olarak görülmesinden ziyade bu kurumun gelecek vadettiği sürekli olarak hatırlatılmalı ve gerek okulda gerekse okul dışında öğretmenlerle iletişim halinde olunmalıdır.” (K10)

“Yönetici, araştıran durağan olmayan bir yapıya sahip olmalıdır. Araştırmalarını kağıt üstünde tutmamalı kullanılabilir sonuçları okul içerisine entegre etmelidir. (K12)

Amaçlar önceden belirlenip süreç içerisinde bu amaçlardan sapmadan, demokratik bir yönetim tarzı ortaya koymalıdır.” (K13)

Araştırmada katılımcılara; *“Eğitim Öğretim Liderliğinde yöneticinin veli ve öğrencilere karşı yönetim tarzı sizce nasıl olmalı?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların önerilerini iki grupta ele alarak incelemek istiyoruz. Bunlardan birincisi eğitimde rol alan öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere yani paydaşlara yönelik öneriler. İkincisi ise; eğitim sistemi ve fiziksel altyapının iyileştirilmesine ilişkin öneriler.*

Araştırmaya katılanların eğitim öğretim liderliğinde yöneticinin veli ve öğrencilere karşı yönetim tarzının nasıl olması gerektiğine ilişkin katılımcı görüşleri incelenmiştir. Yöneticilerin veliler ve öğrencilere yönelik yönetim tarzında katılımcıların önemli bir bölümünün düşüncesi iletişim ve ilişki halinde olmak bağlamında değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin en fazla değerlendirme yaptıkları diğer bir konu ise demokratik ve adil bir tutum

sergilemeleri, kurumun kurallarından ayrılmamaları, çözüm odaklı bir anlayışı benimsemeleri ve zaman zaman velilere yönelik eğitim toplantıları düzenlemeleri şeklindedir.

İletişim ve ilişki konusunda katılımcıların düşüncesi yöneticilerin öğrencilerin ve velilerin fikirlerine önem verilmesi noktasında olmuştur. Yöneticiler fikir aşamasında velileri dikkate almalı, iletişime açık olmalı, onları dinlerken aynı zamanda onlarla empati yapabilmeli, samimi, ilgili ve takdir edici bir tavır sergilemelidir. Öte taraftan iletişim sürekli olması gerektiğine de vurgu yapılmaktadır. Velileri ve öğrencileri dinleyen yöneticiler çocukların sorunlarının çözümü noktasında velilerle işbirliği kurmalıdır.

Öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri bir diğer yönetim tarzı ise demokratik ve adil bir tutum sergilemeleridir. Öğretmenler yöneticilerin adaletli, dürüst ve güvenilir olmalarının gerektiğini ifade etmekle birlikte öğrencilerine yönelik tutumlarının kendi çocuklarına yönelik tutumlarından farklı olmaması gerektiğine de vurgu yapmışlardır. Demokratik tutumun diğer bir boyutu ise öğrenci ve velilerin fikirlerine yönelik aldıkları tutum olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği yönetim tarzlarından bir diğeri ise disiplinli yaklaşım benimsemeleridir. Yöneticinin disiplinli yaklaşım benimsemesi, öğrencilerin olumsuz davranışları karşısında disiplin cezasına başvurmadan daha ziyade bu davranışların çözümüne odaklanmak şeklinde açıklanmıştır. Bazı öğretmenler yöneticilerin daima veli ve öğrencilere karşı ciddi, saygılı ve resmi bir pozisyonda kalmaları gerektiğini de ifade etmişlerdir.

“Veli okul iklimi içerisinde mutlaka yerini almalı, fikir alma aşamasında fikirlerine önem verilmelidir. Öğrencinin başarısı için olumlu davranış geliştirmesi ve devamı için veli ile işbirliği içerisinde çalışılmalıdır. Öğrencilerin geleceği için çalışıldığı her daim hissettirilmelidir.” (K1)

“Yöneticinin eğitim öğretim liderliğinde velilere ve öğrencilere karşı yönetim tarzı; iletişim kuran, zaman zaman velilere yönelik seminer çalışmaları ve toplantılar ile veli bilgilendiren bir izlenim bırakmalıdır. Gücünü makamından değil, bilgi ve becerisinden almalı, ben yerine biz dilini kullanmalı, sözleri ile davranışları aynı olmalı, verdiği sözleri yerine getirmelidir. Yönetici adaletli, dürüst ve güvenilir olmasının yanı sıra öğrencilerini kendi çocukları gibi görmeli, kendi çocuklarına nasıl davranılmasını istiyorsa öyle davranmalı, nasıl bir eğitim verilmesini istiyorsa öyle bir eğitim verilmesi için çalışmalıdır. Disiplinsizliğe asla müsaade etmemeli, öğrenci olumsuz bir davranışta bulunduğu zaman hemen disiplin cezası verilmek yerine Öğrenci ile konuşulmalı, olumsuz davranışın nedenleri araştırılmalı, sorun çözülüyorsa aile ile konuşulmalıdır Okul müdürü öğrenciler için rol model olmalıdır.” (K4)

“Yapıcı bir yaklaşım içinde resmi kurum havasını kaybetmeden ciddiyet içinde ve gerektiğinde personelinin velilere karşı koruyucu bir tutum sergilemeli.” (K2)

“Yönetici daima velilere ve öğrencilere karşı ciddi, saygılı ve resmi bir pozisyonda olmalıdır.” (K6)

“velileri ve öğrencileri dinleyen onlara empati kurabilen bir yönetici olmalı. Ayrıca getirdikleri sorunları zamanında çözüme kavuşturması gerekir. Öğrencilerle sınıf rehber öğretmenler vasıtasıyla sürekli iletişim halinde olmalı. Veli görüşmelerine önem vermelidir.” (K7)

“Samimi ve ilgili, Takdir edici davranışlar işbirliğini arttırır” (K8)

“iyi bir dinleyici olmalı, etkin bir şekilde dinlemeli ve empati kurabilmeli” (K15)

“Eğitim Öğretim Liderliğinde yöneticinin veli ve öğrencilere karşı olumlu bir tavır sergilemeli ve olumlu veya olumsuz durumları dinleyerek çözüm açık olmalıdır. Okulda öğrenci için sevgi saygı hoşgörünün yanında disiplin anlayışı yer almalıdır. (K16)

“Yönetici sorundan ziyade çözüme odaklanmalıdır. İletişim faktörünü etkili şekilde kurmalı, veli ve öğrenci için empati geliştirebilmelidir. Yönetim aynı zamanda okulda disiplin anlayışını benimsemeli kuralları yaptırımla değil olumlu aktarımlar yaparak velilere ve öğrencilere aktarmalıdır.” (K17)

“Okul müdürü Veli ve öğrencilerle iletişim kurarak okul-aile işbirliğini daha verimli hale getirirler. Olumlu ve demokratik olmalıdır. İyi ilişkiler kuran bilgilendirici ve güven verici olmalıdır.” (K19).

SONUÇ

Öğretmenlerin neredeyse tamamına yakını yöneticilerin karar alma süreçlerinde iş arkadaşları ile fikir alış verişinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bazıları ise yetki kullanımı ve karar alma süreçlerindeki adil tutum almaya dikkatleri çekmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği husus, yöneticilerin yetki kullanırken sabırlı ve empati kurarak bunu gerçekleştirmeleridir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerin onları nasıl motive etmesi gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu görüşler içerisinde katılımcıların en fazla dile getirdiği hususlar sırasıyla başarılarının takdir edilmesi, onları

motive etmek için başarılarının taktir edilmesi, iş arkadaşlarına karşı nazik ve kibar davranmaları, yaşadıkları sorunlar karşısında onlara destek olmaları ve son olarak özellikle mesai arkadaşları ile arasında ayırım yapmadan adil bir tutum sergilemeleri olmuştur.

Araştırmaya katılanların organizasyonda ve okul kültürü oluşturmada yöneticilerin hangi gücü neden kullanması gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların dile getirdikleri güçlerin başında uzmanlık gücü gelmiştir. Bu güç türünü, karizmatik güç, ödül gücü ve yasal güç dile getirilmiştir. Katılımcılar genel olarak karizmatik gücü, ödül gücünü ve uzmanlık gücünü beraber ele almışlardır. Bu güçlerin kullanılma nedenleri olarak ise çeşitli görüşler öne sürmüşlerdir.

Araştırmaya katılanların uzun vadede okul amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçları içselleştirme, okul ilkimi oluşturma noktasında yönetici ne tarz bir yönetim tarzı ortaya koyması gerektiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinin üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlardan ilki yöneticilerin öğretmenler başta olmak üzere okulun tüm paydaşlarının fikirlerine önem vermesi ve karar almada bu fikirleri dikkate almasıdır. İkincisi, okulda samimi bir okul iklimi oluşturmaktır. Üçüncü ve sonuncusu ise yöneticinin pozitif bir yönetici tutumuna sahip olması gerektiği noktasındadır.

Yöneticilerin veliler ve öğrencilere yönelik yönetim tarzında katılımcıların önemli bir bölümünün düşüncesi iletişim ve ilişki halinde olmak bağlamında değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin en fazla değerlendirme yaptıkları diğer bir konu ise demokratik ve adil bir tutum sergilemeleri, kurumun kurallarından ayrılmamaları, çözüm odaklı bir anlayışı benimsemeleri ve zaman zaman velilere yönelik eğitim toplantıları düzenlemeleri şeklindedir.

Sınıfta dürüst bir tutum sergilendiği takdirde güven konusunda çok fazla sorun yaşanmayacaktır. Bu durumda okul yöneticisinin demokratik yaklaşımı, ilgili tarafları karar alma sürecine dahil etmesi, onların görüş ve fikirlerine değer vermesi önemli faktörlerdir. Erçetin'e (1997) göre okul yöneticilerinde aranan özellikler arasında doğru sözlü, dürüst, açık fikirli, güvenilir, kararlı, ilgili, dinamik, destekleyici, cesur, yaratıcı, akılcı ve sadık olmanın yanı sıra kendi kendini düzenlemeyi bilmek, büyük resmi görmek ve bağımsız olmak yer almaktadır. Okul yöneticileri, karar vermede ilk adım olarak, okulun yönetimini etkileyen her sorunun karar vermenin bir yönü olduğu fikrini benimsemelidir. Kötü görüşler, bireylerin karar alma sürecinden dışlanmasından kaynaklanabilir. Karar verebilmek için okul yöneticilerinin kullanacakları süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir (Bursalıoğlu, 2013). Karar verme süreci boyunca belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulayıcılar kilit rol oynar. Bu nedenle, uygulayıcıların bakış açılarını edinmek, işlerine daha hızlı adapte olmalarına yardımcı olabilir. Eğitimcilerin motivasyonu için bu çok önemlidir. Kaya'ya (1991) göre, işletmelerde etkili bir yönetim için tüm bilgilerin toplanması ve iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlara dağıtılması gerekir. İletişim araçlarının olmadığı hiçbir örgüt devam edemez. Okul yöneticileri iletişim kurarken demokratik tutumlar sergilemelidir. Demokratik yönetim tarzları, örgütün işgücüne aşırı derecede güvenir. Sonuç olarak, yönetim ve çalışanlar işletme içinde seçimler yapmak için işbirliği yaparlar (Argon ve Dilekçi, 2014). Etkili iletişim, yönetsel performansın kilit bir unsurudur. Bireyleri ve çalışma gruplarını örgütsel yapı içinde organize etmek, çalışanları motive etmek ve ekipleri yönetmek, yöneticilerin iletişim yardımıyla gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerden sadece birkaçıdır. Yöneticiler, insanları kendi bakış açılarına ikna edebilmeli ve etkili dinleme becerileri gösterebilmelidir (Bateman & Snell, 2016).

Eğitim merkezinde öğrenciler vardır. Öğretmenler, yöneticiler ve veliler, öğrencilerinin gerekli ilerlemeyi kaydederek hedeflerine ulaşmalarını ister. Öğrenciler onların ortak paydasıdır, bu nedenle herkes sorumluluklarının farkında olmalı ve bunları tam olarak yerine getirmelidir. Günümüzde okullardaki yöneticilere çok fazla görev düşmektedir. Aydın'a (2000) göre liderlik bir kişilik özelliği, belirli bir pozisyonun ya da faaliyetin niteliği olabilir. Grup lideri diğer katılımcılarla sürekli iletişim halindedir. Lider ve grup arasında iletişim, liderliğin kilit bir bileşenidir. Ortak bir amaç için çalışmak, ekip odaklı bir şekilde faaliyet göstermek ve diğerlerini motive etmek ve ilerletmek bir liderin temel özellikleridir. Lider, insanları ortak hedefler doğrultusunda çaba göstermeleri için motive edebilen, başkalarını kendilerini takip etmeleri için ikna edebilen ve iş yerinde ve iş arkadaşları arasındaki çatışmaları çözebilen kişidir. Okul yöneticilerinin liderlik yetenekleri sayesinde daha kaliteli bir eğitime ulaşılacaktır (Çelik, 2000). Okulların temeli insandır. Örgütsel hedeflere ulaşıldığından emin olmak ve eğitim personeli için hayatı kolaylaştırmak bu nedenle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Bunun için etkili yönetim, liderlik ve iletişim becerileri gereklidir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, geliştirilmesi ve onlarla çalışılması çok önemlidir (Cemaloğlu, 2005). Yöneticiler, demokratik iletişim liderleri sıfatıyla öğrenciler, öğretim üyeleri ve diğer ilgili sosyal gruplarla etkileşime girerken güç üzerinde etki kullanılmalıdır. Seçeneklerin hangi yönde uygulandığını değerlendirmek ve değerlendirme bulguları doğrultusunda gerekli değişiklikleri yapmak için etkili okul yöneticileri süreç odaklı bir denetim yaklaşımı kullanılmalıdır (Akbaşlı, 2018). Risk, yönetim projeleri ve çabalarıyla birlikte gelir. Çeşitli nedenlerden dolayı, bir örgüt içinde krizler ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, yöneticilerin şirket içindeki riskleri etkin bir şekilde yönetme konusunda yetenekli olmaları gerekir. Bu sayede potansiyel krizler önlenebilir veya sorun çok az zararla çözülebilir (Hittle & Leonard, 2011). Bir kriz ortaya çıkmadan önce gerekli planları yapmak ve gerektiğinde bunları uygulamak başarılı bir kriz yönetimi için hayati önem taşır. Okul için kriz yönetim planı, yönetim tarafından oluşturulmalı ve çevresel değişiklikleri hesaba katmak için periyodik olarak güncellenmelidir. Şirket için en iyi yöntemleri seçebilmeleri için okul yöneticileri nelere karar verebilirler (Scott & Webber, 2008).

Yöneticiler, örgütün krize hazır olmasını ve dengesini hızlı ve hasarsız bir şekilde yeniden kazanmasını garanti altına almalıdır (Sezgin, 2003). Çaba gösteren ve sahiplenen okul liderlerinin, öğrenme odaklı, özerk, yaratıcı ve yenilikçi eğitim örgütlerinin gelişimi için gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak elde edilen bulgulara göre, aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Başarıların takdir edilmesi: Yöneticiler, öğretmenlerin başarılarını tanımak ve takdir etmek için düzenli olarak geri bildirimde bulunmalıdır. Bu geri bildirimler, öğretmenlerin çalışmalarının değerli olduğunu hissetmelerini sağlayacak ve motivasyonlarını artıracaktır.

Nazik ve kibar davranışlar: Yöneticiler, öğretmenlere karşı nazik, saygılı ve kibar bir tutum sergilemelidir. İş arkadaşlarına yönelik olumlu bir iletişim ortamı oluşturarak, öğretmenlerin motive olmalarını ve işlerine odaklanmalarını desteklemelidir.

Destek sağlama: Öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için yöneticilerin destekleyici bir rol üstlenmeleri önemlidir. Öğretmenlerin sorunlarını dinlemek, çözüm odaklı yaklaşımlar sunmak ve gerektiğinde kaynak sağlamak, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir.

Adil bir tutum sergileme: Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmamak ve her bir öğretmene eşit davranmak için adil bir tutum sergilemelidir. Öğretmenlerin hislerini ve ihtiyaçlarını anlamak için empati kurmalı ve yönetim süreçlerinde şeffaflığı sağlamalıdır.

İletişim ve ilişki kurma: Yöneticiler, veliler ve öğrencilerle etkili iletişim ve olumlu ilişkiler kurmalıdır. Velilere yönelik eğitim toplantıları düzenlemek ve düzenli iletişim kanalları sağlamak, velilerin katılımını ve desteklerini artırabilir. Ayrıca, öğrencilerle birebir ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarını anlamak ve motive etmek önemlidir.

KAYNAKÇA

Akbaşlı, S. (2018). *Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri, kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (Edt: Necati Cemaloğlu, Murat Gürkan Gülcan), Ankara: Pegem Akademi

Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.

Avcı, M. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerinin incelenmesi*. Marmara Üniversitesi. İstanbul

Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. (6.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bateman, T. S & Snell, S. A. (2016). *Management*. (Çev. Senem Besler ve Cihat Erbil). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Buluç, B., Sulak, S. E. ve Serin, M. K. (2011). Okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine ilişkin algıları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 605-618.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A

Erçetin, Ş. Ş. (1997). *İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu

Ferah, D. (2000). *Kara harp okulu öğrencilerinin problem çözme beceri algılarının ve problem çözme yaklaşım biçimlerinin cinsiyet, sınıf, akademik başarı ve liderlik yapma açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Hittle, B. & Leonard, K. M. (2011). Decision making in advance of a supply chain crisis. *Management Decision*, 49(7), 1182-1193

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.

Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları

Mete, U. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Özgün, M. (2018). *Lise müdürlerinin bilinçli farkındalıkları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, K. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi. Kırşehir.
- Scott, S. & Webber, C. F. (2008). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6),762-776.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,181-195.
- Şahan, G. (2018). *Etkili okul müdürlerinin özellikleri*. 2. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (11. bs), Pegem Akademi.
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin.