

Öğretmen Görüşlerine Göre İdeal Müdür Beklentilerinin Değerlendirilmesi

Evaluation of Ideal Principal Expectations According to Teachers' Views

ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmen görüşlerine göre ideal müdür beklentilerinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, kolayda örneklem yaklaşımı kullanılarak araştırmaya dâhil edilen 14 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 değerlendirmesi yapılmıştır. Bu araştırma, öğretmenlerin ideal bir müdürden beklentilerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim açısından en çok destek ve motivasyon uygulamaları, disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler ve fiziksel ortam ve materyal beklentileri olduğu belirlenmiştir. Liderlik ve yönetim açısından ise öğretmenlerin yöneticilerden nitelikli liderlik becerileri, adil ve eşit davranma, iyi iletişim becerileri ve idari konularda beklentileri bulunmaktadır. Okul-çevre ilişkisi açısından öğretmenler, çevreyle iletişim ve ilişkilerin güçlendirilmesi, etkinlikler ve iş birliği, bilgi ve yetenekler konusunda beklentilere sahiptir. Son olarak, mesleki performans açısından öğretmenlerin motivasyon ve desteklenme, mesleki gelişim ve liderlik, iyi iletişim ve çalışma ortamı beklentileri bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Müdür, İdeal Müdür.

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate ideal principal expectations according to teachers' views. In this study, phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used. The study group consisted of 14 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. This study was conducted to evaluate teachers' expectations from an ideal principal. According to the results of the study, it was determined that teachers had the highest expectations for support and motivation practices, discipline and management expectations, and physical environment and materials in terms of education. In terms of leadership and management, teachers expect qualified leadership skills, fair and equal treatment, good communication skills and administrative issues from administrators. In terms of school-environment relations, teachers have expectations for strengthening communication and relations with the environment, activities and cooperation, knowledge and skills. Finally, in terms of professional performance, teachers have expectations for motivation and support, professional development and leadership, good communication and working environment.

Keywords: Teacher, Principal, Ideal Principal.

GİRİŞ

Tüm okul personelinin rol ve sorumluluklarını belirlemek, öğretimsel liderlik sağlamak ve öğretmen işbirliğini teşvik etmek okul yöneticilerinin başlıca görevleri arasındadır. Okul yöneticileri aynı zamanda kurumun ihtiyaç ve hedeflerini belirleme, eylem planı oluşturma ve yürütme, bütçe oluşturma ve bunları iç ve dış paydaşlara iletme sorumluluğuna da sahiptir. Okul yöneticilerinin temel sorumluluğu, okulun mevcut hedefleri doğrultusunda devamlılığını sağlamaktır (Girgin, 2005). Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı yasası okul yöneticilerinin yetkilerini tanımlar ve onlara önem verir. Ancak bu yetkinin tek kaynağı mevzuat değildir. Uzmanlık, kişilik, eğitim, aile içinde yetişme, toplumsal değerler ve toplumun kültürü, okul yöneticilerinin güçlerini nasıl kullanacakları üzerinde etkilidir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzı bu unsurlardan oluşur. Eğitim kurumlarının verimliliğinin önemli bir yönü de okul yöneticilerinin yönetim tarzıdır (Gümüş, 2011). Eğitim kurumlarının var olabilmesi için çalışanların iyi yönetilmesi ve bilgi ve yeteneklerini kullanarak görevlerine odaklanmalarına fırsat verilmesi gerekir. Ancak, şirketin başarısı yalnızca işgücünün bilgi, yetenek ve yeterliliğiyle tam olarak sağlanamaz.

Yönetimin birden fazla kişiyi ilgilendiren tüm görevler için gerekli olduğu kabul edilmektedir. Faaliyetin kurumsal olması halinde yönetim ve idare çok daha önemli hale gelir. Bir yöneticinin hedefi, mevcut kaynakları etkili ve

Ayşe Nur Yılmaz¹ 

Fatih Yıldız² 

Dilek Balcı³ 

Hüseyin Balcı⁴ 

How to Cite This Article

Nur Yılmaz, A., Yıldız, F., Balcı, D. & Balcı, H. (2023). "Öğretmen Görüşlerine Göre İdeal Müdür Beklentilerinin Değerlendirilmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:53; pp:3485-3504. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71128>

Arrival: 17 May 2023

Published: 30 September 2023

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

¹ Sınıf öğretmeni, MEB, Konya, Türkiye

² Sınıf öğretmeni, MEB, Ankara, Türkiye

³ Sınıf öğretmeni, MEB, İstanbul, Türkiye.

⁴ Tarih Öğretmeni, MEB, İstanbul, Türkiye

verimli bir şekilde kullanarak üretkenliği en üst düzeye çıkarmak olmalıdır (Doğan, 1999). Yönetici, hedeflerine ulaşırken politikalar belirler, bunları uygulamaya koyar, talimatlar verir ve kabul eder. Örgütsel performans üzerinde etkisi olan iç ve dış değişkenlerin getirdiği zorlukları ele almak için etkili, verimli ve dinamik bir yapı çok önemlidir. Yönetici, yönetim altındaki birimin görev performansının yanı sıra birimin hedeflerine ulaşmasından da sorumludur. Bunun için yöneticinin öncelikli kaygısı neyin nasıl yapılacağıdır. Yöneticilerin ne yapmaları gerektiğini belirten yasal hükümler ve kurallar olmasına rağmen, bunu tam olarak nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği belirsizdir (Özgür, 2011).

Yönetimin herkes tarafından kabul edilen çok yönlü bir tanımını yapmak zordur. Konuyla ilgilenen farklı yazarlar ve bilim insanları yönetim kavramının çeşitlenmesine katkıda bulunmuşlardır. Örneğin yönetim, ekonomi biliminde sermaye, toprak ve emeğin yanı sıra üretim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yönetim, yönetim bilimciler tarafından otoriter bir yapı olarak görülmektedir. Sosyologlar yönetimin sınıf ve prestij temelli bir yapı olduğunu iddia ederler. Bir meslek, evrensel bir süreç, bir bilim veya bir sanat, yönetimi nitelikle için kullanılabilir. Akademik ve bilimsel araştırmalar analiz edildiğinde, yönetimin birkaç bileşeni içerdiği ortaya çıkmaktadır: amaç, prosedür, bilim, insan ve sanat (Karagöz, 2008). Başarılı bir yönetim ekibi, mevcut insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmelidir. Bu nedenle, yönetim artık fiziksel bileşenlerin tezahüründen ziyade insan kaynaklarının kontrolü olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, yönetim artık insana odaklanmıştır (Gökçe ve Şahin, 2003). Başarılı ve etkin bir yönetimden söz edebilmek için öncelikle kurum ve kuruluşların yönetim kademelerinin birbiriyle uyum içinde çalışması ve her kademedeki yöneticilerin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. İleriye bakabilmek, geleceğe güvenle bakabilmek ve başarılı olabilmek için tüm kurum ve kuruluşların mevcut yapılarını, stratejilerini, teknolojilerini ve insan kaynaklarını hızla değişen çevreye göre ayarlamaları gerekmektedir (Kılıçaslan, 2011). Değişim sürecinde yönetimin her kademesindeki yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle süreçle uyumlu çalışabilmek için yönetim sorumluluklarını üstlenmeli ve bunların bilincinde olmalıdırlar. Çünkü kötü yöneticiler kurum ve kuruluşları olumsuz etkiler. İyi bir organizasyon yapısına sahip tüm kurum ve kuruluşlarda statü, görev ve yükümlülükler net bir şekilde tanımlanmıştır. Bu tür organizasyonlarda kime, ne zaman, ne yapılacağı ve nasıl davranılacağı bellidir (Köklü, 1994). Bunun sonucunda da algılanan sorumluluklar ile öngörülen yönetim görevleri arasında uyum ve denge sağlanmış olur. Aksi takdirde, kurum içinde güç, prestij ve roller üzerinde anlaşmazlıklar ortaya çıkacaktır. Bu da hem hemen hem de daha sonra örgütün etkinliği ve performansı üzerinde zararlı bir etki yaratacaktır (Gökçe & Şahin 2003). Literatür incelendiğinde, yöneticilerin yönetim tarzlarının kategorize edildiği görülmektedir. Alanoğlu ve Demirtaş'a (2020) göre, etkili örgüt yapılarını diğerlerinden ayıran davranışsal ve yapısal özellikleri inceleyen Likert (1961), yönetim tarzlarını iş odaklı, otoriter, demokratik ve işin yanı sıra sosyal ilişkileri de önemseyen olmak üzere dört kategoride sınıflandırmıştır.

Yöneticilerin sergiledikleri davranışların teorik olarak kavramsallaştırılması ve sınıflandırılması açısından literatür incelendiğinde Blake ve Mouton'un Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yapılan araştırma bulgularına dayanarak geliştirdikleri Yönetim Tarzları Yaklaşımı ile Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı öne çıkmaktadır. Blake ve Mouton, yöneticilerin gösterdikleri davranışları anlamak ve değiştirmek için yönetim tarzı matrisini oluşturmuşlardır. Ayrıca yönetim tarzlarını insan ve iş odaklı olarak değerlendirmişlerdir. Bu iki yönü değerlendirmek için beş farklı değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bunlar; yetkisini verimlilik sağlamak için kullanan ancak insan ilişkilerinin en alt düzeyde olduğu görev yönetimi; düşünceli, rahat ve dostane ilişkilerin hakim olduğu ancak göreve çok az ilgi gösteren kulüp yönetimi; iş geliştirme çabalarının asgari düzeyde ve etkisiz olduğu yönetim; yapılacak iş miktarı ile çalışanların motivasyonu arasında bir denge kurmaya çalışan organizasyonel yönetim ve yüksek verimlilik elde etmeye çalışan ekip yönetimidir. Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına göre, yönetici davranışları, her biri belirli davranışları ve varsayımları içeren dört sınıfa ayrılır. Buna göre grup lideri değişkeni, yöneticilerin davranışlarını iyi huylu otokratik, istismarcı otokratik, demokratik ve katılımcı olarak sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Argon ve Dilekçi, 2014). Anlayış ve yapının oluşturulması iki temel yönetim davranışı boyutudur (Bursalıoğlu, 2012). Davranışları öğretmek ve değiştirmek mümkündür. Bir yöneticinin yönetim uygulamalarının, yönetim tarzının temelini oluşturduğuna inanılmaktadır. Yöneticinin güç kullanımı, yönetim davranışını şekillendiren ve etkileyen en önemli unsurdur (Terzi ve Kurt, 2005).

Etki ve yetki liderliği tanımlamak için kullanıldığında, resmi ve resmi olmayan liderlik birbirinden ayrılır ve okul yöneticileri resmi bir çerçeveye sahip olur. Yeni atanan ve kurumu yönetmekle sorumlu olan okul müdürüne liderlik yapmak için önemli bir şans verilir (Üstüner, 2016). Ancak bu şansa sahip olmak, bir okul yöneticisini otomatik olarak lider yapmaz. Bir öğretmen bu görev için gerekli bilgi ve becerilere sahip olsa bile, öğretmenlikten yöneticiliğe geçmesi halinde yeniden öğretmenliğe atanabilir (Bursalıoğlu, 2012). Müdürün okulda lider olabilmesi ve dolayısıyla lider olarak görülebilmesi için personeli etkileme potansiyeline sahip eylemlerde bulunması gerekir. Okul personelinin etkililiği, kurumun genel başarısı üzerinde etkilidir. Bu nedenle okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için diğerlerinin zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarını harekete geçirmelidir (Şişman, 2002). Okul yapısında eğitim, toplumun kültürel hazinelerinin ve toplum tarafından yetkilendirilmiş bileşenlerin gelecek nesillere aktarılmasını sağlamak üzere tasarlanmış sosyal bir sistem olarak tasvir edilmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz,

2013). Hedefler doğrultusunda yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetleri sonucunda öğrencilerde meydana gelen tüm davranış değişiklikleri okulun çıktıkları olarak kabul edilir. Bu şekilde okul, toplumun eğitim taleplerini karşılamak ve öğrencilerde erdemlerin gelişmesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir ortam olarak hizmet eder. Öte yandan, maddi ve insan kaynaklarının yönetimi farklı okul yöneticileri için farklı şekillerde olabilir. Bazı okul yöneticileri daha demokratik ve işbirlikçi bir tarzı tercih edebilirken, diğerleri daha kısıtlayıcı ve katı bir bürokrasiyi seçebilir. Bu bağlamda, okul liderlerinin kullandığı yönetim tarzının verimlilik, etkililik, başarı ve huzurlu bir okul atmosferi oluşturma gibi konularda en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Karadaş ve Özer, 2021). Okulların toplum için ne kadar önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okul yönetimlerinin önemi de ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, okul müdürünün savunduğu yönetim anlayışı, kurumun idari anlamda vücut bulmuş hali olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar okulda ara kademe yöneticiler de bulunsa da yönetimden birinci derecede sorumlu olan kişi okul müdürüdür (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013). Sosyal değişimin kaynağı, sorun çözücü ve kolaylaştırıcı sorumluluklarıyla okul yöneticisi, sınıftaki birincil karar alma mekanizmasını oluşturur. Okul bileşenlerini doğrudan etkileyen birincil unsur, okul müdürünün yönetim tarzıdır. Bu bileşenlerden biri olan öğretmenlerin okulun işleyişine doğrudan katkısı göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin hayati önem attıkları yönetim tarzları netlik kazanacaktır. Okulda halihazırda var olan bürokratik yapı, kaçınılmaz olarak öğretmenlerin tutum, eylem ve algıları üzerinde etkili olacaktır (Öner, 2007). Okul müdürünün yönetim tarzının da bir etkisi olacağı bilinmektedir. Ancak, bürokrasinin örgütsel yapının oluşturulmasında birincil faktör olduğu düşünülmektedir ve müdürlerin yönetim yaklaşımları ile bürokrasi arasındaki bağlantı henüz tam olarak araştırılmamıştır. Yönetmelikler, tüzükler, yönergeler ve direktifler okulda yapılması gerekenleri belirler. İş ve işlemlerin bu kurallar doğrultusunda nasıl tamamlandığı da müdürün yönetim tarzını şekillendirir (Alanolu ve Demirtaş, 2020). Eğitim sürecinin ulusun çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına paralel olarak yürütülmesine katkı sağlamak için okul yöneticisinin yönetsel faaliyetlerinde etkili olması gerekir. Okul müdürü ilk başta bürokratik gücünü kullanmak zorunda hissedebilir, ancak bunu sürekli yapmak sorunlara yol açacaktır. Okul müdürü hem yönetsel hem de eğitsel beceri ve yeteneklerini kullanarak iyi bir yönetim sergilemelidir (Şahin, 2010). Örgütsel yapıda kullanılan yönetim tarzı, yöneticinin yeterliliklerinden, niteliklerinden, becerilerinden, değer yargılarından ve görevlerinden de etkilenir (Arlı, 2007). Okul liderlerinin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanarak yönetimi gerçekleştirmesi beklenir (Can, 2002). Okul iklimi ve kültürü, örgütsel etkililik, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar üzerinde de doğrudan etkisi olan yönetim tarzından önemli ölçüde etkilenir (Dick ve Dick, 2011). Okul müdürünün hedefleri arasında fakülteyi ortak kurumsal hedefler etrafında birleştirmek, fakülteye ilham vermek, fakülte otoritesini sağlamak ve öğretim ve eğitim programlarının kalitesini artırmak yer almalıdır. Çalışanlar yönetim tarzlarından önemli ve belirgin şekillerde etkilenir. Okul müdürü, öğretmenlerin motive olmalarını, işlerinde mutlu olmalarını ve işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlamaktan sorumludur (Özmen & Batmaz, 2006). Okul yöneticisinin gücünü kullanma biçimi, bu tür alışkanlıkları tanımlayan ve geliştiren en önemli unsurdur. Buna ek olarak, okul müdürünün işyerindeki yönetim tarzını çeşitli faktörler etkileyebilir. Yönetim tarzını doğrudan etkileyen unsurlar arasında okuldaki kişilerin kişilik özellikleri, bakış açıları, varsayımları, örgütsel hedefler, yapı, işin doğası, zaman vb. yer almaktadır. Okul yöneticilerinin "işbirlikçi", "otoriter", "kayıtsız" ve "çatışmacı" yönetim tarzları kabul görmektedir (Parlar, 2019).

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre ideal müdür beklentilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentileri nelerdir?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin, liderlik ve yönetim açısından beklentileri nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentileri nelerdir?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performan açısından beklentileri nelerdir?

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 14 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 ise 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

No	Branşı	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Öğretmen	32	9	Yüksek Lisans
K2	Öğretmen	47	23	Lisans
K3	Öğretmen	27	2	Lisans
K4	Öğretmen	38	10	Lisans
K5	Öğretmen	26	2	Lisans
K6	Öğretmen	40	17	Lisans
K7	Öğretmen	25	2	Lisans
K8	Öğretmen	52	26	Lisans
K9	Uzman Öğretmen	45	21	Lisans
K10	Ücretli Öğretmen	47	12	Lisans
K11	Öğretmen	31	5	Yüksek Lisans
K12	Öğretmen	25	2	Lisans
K13	Öğretmen	30	4	Lisans
K14	Öğretmen	30	7	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, branşları bakımından çalışmada 1 Uzman Öğretmen, 1 Ücretli Öğretmeni, 12 Öğretmen yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların 25-52 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 2 yıl, en fazla 26 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 2’si yüksek lisans, 12’si de lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

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 başvurmak için alanında uzman 3 okul müdürüne e-posta yoluyla gönderilmiş, gerekli incelemeleri yaparak bazı bazı geri dönütlerde bulunulmuştur. 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 görüşmesi 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 kodmalamar 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

Öğretmen görüşlerine göre ideal müdür beklentilerinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Eğitim-Öğretim Açısından Beklentileri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentileriniz nelerdir? (Sınıf içi uygulamalar, öğrenci başarısı)” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Eğitim-Öğretim Açısından (Sınıf içi uygulamalar, öğrenci başarısı) Beklentilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Destek ve Motivasyon Uygulamaları	Okulun başarısı için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarına değer vermeli ve onları motive edebilmeliler	4	K2,7, 13,14
	İyi bir iletişim becerisine sahip olmalılar	2	K2,14
	Belli aralıklarla öğrencilerle iletişim kurmalı, eksiklikler ve beklentiler konusunda öğrencilerin fikirlerini almalılar	1	K8
	Çocukların daha fazla çalışmasını sağlamak amacıyla her ay bilgi yarışması düzenlemeli	1	K3
	Deneme sınavları yapılmalı	1	K3
	Her sınıf ile ilgili başarı çizelgeleri oluşturmalı ve başarısızlığın kaynağını araştırıp çözüm üretmeliler	1	K3
	Küçük ödüllendirmelerle kitap okumayı teşvik etmeliler	1	K3
	Okul yöneticileri öğretmenlere örnek olmalı, yol göstermeli ve onları cesaretlendirmelidir	1	K7
	Okul yöneticisi yılda bir kez olsun sınıfları dolaşmalı, çocuklarla diyalog kurmalıdır	1	K10
	Öğretmenleri ziyaret etmeli, yönlendirmeli ve desteklemeli, eğitim-öğretimin aksamamasını sağlayacak tedbirleri almalı, denetlemeli ve geliştirmelidir	1	K9
Disiplin ve Yönetimle İlgili Beklentiler	Yönetici adil ve eşit davranmalıdır	3	K2,7,14
	Okulda disiplini sağlamalılar	2	K1,14
	Akran zorbalığı yapan ve davranış bozukluğu olan öğrenciler için rehberlik servisi iş birliği ile çalışmalar yapılmalı	1	K6
	Kuralları ve yönetmelikleri sağlıklı yürütebilmeliler	1	K14
	Okul yöneticisi sınıfın ve okulun huzurunu bozan öğrencilere gerekli uyarıları yapmalıdır.	1	K1
	Okul yöneticisi sorunları çözüme becerisine sahip olmalıdır	1	K2
	Öğretmenleri bunaltmadan gözlemleyerek sınıf içinde ve dışındaki ilgisine, aktif olup olmadığına dikkat etmeliler, aktif olmayan öğretmenleri belirleyip onları uyarmalılar	1	K3
	Yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olmalılar	1	K14
Yönetici taraf tutmamalı, anlayışsız, kararsız olmamalı, korku ve etki altında kalmamalıdır	1	K11	
Yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmalılar	1	K14	
Fiziksel Ortam ve Materyal Beklentileri	Eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyal ve donanımın temini ve hazır bulundurulmasını sağlamalılar	6	K1,4,5,8, 13,14
	Öncelikle okulun başarısı için fiziksel ortamı eğitim-öğretime uygun hale getirmeliler	5	K5,6,11, 13,14
	Okullar temiz ve hijyenik tutulmalıdır	1	K7

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentilerine ilişkin görüşlerinin; destek ve motivasyon uygulamaları (f=13), disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler (f=13), fiziksel ortam ve materyal beklentileri (f=12) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentilerine ilişkin olarak destek ve motivasyon uygulamaları teması altında; okulun başarısı için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarına değer vermeli ve onları motive edebilmeliler; iyi bir iletişim becerisine sahip olmalılar; belli aralıklarla öğrencilerle iletişim kurmalı, eksiklikler ve beklentiler konusunda öğrencilerin fikirlerini almalılar; çocukların daha fazla çalışmasını sağlamak amacıyla her ay bilgi yarışması düzenlemeli; deneme sınavları yapılmalı; her sınıf ile ilgili başarı çizelgeleri oluşturmalı ve başarısızlığın kaynağını araştırıp çözüm üretmeliler; küçük ödüllendirmelerle kitap okumayı teşvik etmeliler; okul yöneticileri öğretmenlere örnek olmalı, yol göstermeli ve onları cesaretlendirmelidir; okul yöneticisi yılda bir kez olsun sınıfları dolaşmalı, çocuklarla diyalog kurmalıdır; öğretmenleri ziyaret etmeli, yönlendirmeli ve desteklemeli, eğitim-öğretimin aksamamasını sağlayacak tedbirleri almalı, denetlemeli ve geliştirmelidir şeklinde 10 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında

yöneticilerden beklentilerinin en çok, yöneticilerin okulun başarısı için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarına değer vermesi ve onları motive etmesi (f=4) ile iyi ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmaları (f=2) noktalarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların destek ve motivasyon uygulamaları teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Tüm beklentilerim içerisinde en önemli olan okul yöneticimin sorunları çözme becerisine sahip biri olması. Problemi büyümeden fark edebilmesi bunu kabul edip bizlerin de fikrini alarak çözmeye uğraşması önemli. ...Yanında çalışanlarla iletişimi iyi olmalı, bunu samimi olmak anlamında söylemiyorum. Karsısındakini yüzüne bakarak dinlemeli ve anlamaya çalışmalı. Değer vermeli.” (K2)

“Okul yöneticilerinden beklentim eğitim öğretim açısından her sınıf ile ilgili formlar doldurması. Her sınıf ile ilgili başarı çizelgeleri oluşturması ve başarısızlığın kaynağını araştırıp çözüm üretmesi. ...Daha sonra sınıf içindeki öğrenci başarı veya başarısızlığını giderecek çözümler üretmelerini beklerim. Örneğin öğrenci başarısızlığı olan sınıfları belirleyip. Haftanın belirli günlerinde öğretmenleri tarafından etütler, ya da kurslar vermesini talep ederim. Sınıf içi uygulamalarda özellikle kitap okuma konusunda belirli bir çizelge düzenleyip sınıflarda kitap okunmasına dikkat ederim. Ara ara ödüller düzenleyip ayın en çok kitap okuyanı adı altında her ay küçük ödül vererek kitap okunmasına teşvik ederim. Bunun yanı sıra bilgi yarışmaları düzenlerim. Her ay bilgi yarışması düzenleyerek o ay ne öğrendik konusu adı altında küçük hediyeler ile çocukların daha fazla çalışmasını sağlarım. Bunun yanı sıra deneme sınavları da yapılabilir.” (K3)

“Öğretim ve öğretim ortamlarında ortaya çıkan temeller, öğretmenlerin daha verimli çalışabilmeleri için önemlidir. İhtiyaçlarından biri de okul liderlerinin beklentilerini karşılamaktır. Okul yöneticileri, eğitim ve öğretimin gözden geçirilmesini kolaylaştırmak için öğretmenlere örnek olmalıdır. Onlara yol göstermeli ve cesaretlendirmelidir. Öğretmenlere karşı olumlu bir tutuma sahip olmalıdır.” (K7)

“Belli aralıklarla sınıflardaki öğrencilerle iletişim kurması, eksikliklerin ve beklentilerin neler olduğu konusunda öğrencilerin fikirlerinin alınması, bunun bir puanlama ya da başarı ölçme kriteri olarak değerlendirmeden yapılması öğrencilere okulun, sınıfın bir parçası olduğu hissettirilmeli.” (K8)

“Öğretmenleri ziyaret etmeli, yönlendirmeli ve desteklemeli, öğretimin aksamamasını sağlayacak tedbirleri uygulamalı, denetlemeli ve geliştirmelidir. Öğretmenin en önemli destekçisi olmalıdır. Çağdaş eğitimin öğrenciye verdiği önem ve öğrenciyi odak yapması bazı veliler açısından yanlış anlaşılmıştır.” (K9)

“Okul yöneticisinin yılda bir kez olsun sınıfları dolaşması (teftiş dışı), çocukların müdür ile diyalogu, küçücük beyinlere çok anlam katacaktır.” (K10)

“Okul yöneticilerinden eğitim-öğretim olarak öğretmene karşı daha anlayışlı, öğretmenin başarısını artıracak motivasyon çalışmalarını yapmalarını beklerim. Çünkü bir eğitim-öğretim öğretmenin içinde bulunduğu duruma göre değişiklik gösterecektir. Öğretmen okulu, idarecilerini ne kadar severse ve rahat bir şekilde düşüncelerini ifade ederse, başarı seviyesini çok fazla artıracaktır. Bu durumda doğal olarak öğrencilerin başarısını etkileyecektir.” (K13)

“...öğretmeni, öğrenciyi ve diğer çalışanları motive etmesi; ...iletişim becerilerinin güçlü olması.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentilerine ilişkin olarak disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler teması altında: yönetici adil ve eşit davranmalıdır; okulda disiplini sağlamalıdır; akran zorbalığı yapan ve davranış bozukluğu olan öğrenciler için rehberlik servisi iş birliği ile çalışmalar yapmalıdır; kuralları ve yönetmelikleri sağlıklı yürütebilmeliler; okul yöneticisi sınıfın ve okulun huzurunu bozan öğrencilere gerekli uyarıları yapmalıdır; okul yöneticisi sorunları çözme becerisine sahip olmalıdır; öğretmenleri bunaltmadan gözlemleyerek sınıf içinde ve dışındaki ilgisine, aktif olup olmadığına dikkat etmelidir, aktif olmayan öğretmenleri belirleyip onları uyarmalıdır; yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olmalıdır; yönetici taraf tutmamalı, anlayışsız, kararsız olmamalı, korku ve etki altında kalmamalıdır; yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmalıdır şeklinde 10 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında yöneticilerden beklentilerinin en çok, yönetici adil ve eşit davranması (f=2) ve okulda disiplini sağlamalarına (f=2) ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticisi okulda disiplini sağlamalıdır. Sınıfın ve okulun huzurunu bozan öğrencilere gerekli uyarıları yapmalıdır.” (K1)

“Tüm beklentilerim içerisinde en önemli olan okul yöneticimin sorunları çözme becerisine sahip biri olması. Problemi büyümeden fark edebilmesi bunu kabul edip bizlerin de fikrini alarak çözmeye uğraşması önemli. Yöneticinin adil olması çok önemli.” (K2)

“Ama benim en çok beklentim şudur, bir okul yöneticisi olarak önce öğretmenler ile ara ara toplantılar düzenleyerek, aktif olmayan öğretmenleri belirleyip onlara uyarılar yapmak, onları aktif hale getirmek. Benim için öncelik öğretmendir. Öğretmen ne kadar aktif ise çocuklara da bu yansır. Sınıf içinde yapılan etkinlikler, sosyal etkinlikler, ders içi etkinlikler gibi konularda öğretmen aktif ise, çocukların da başarı yüzdesi artacaktır. Bu yüzden idareciler olarak sürekli aktif ve gözlemci bir tutum sergileyerek eğitim ve öğretim açısından başarı yüzdesini artırabilir benim beklentim bu yönde. Tabi ki öğretmenleri bunaltacak şekilde değil. Ama aktif olmayanlara çözüm bulmaları gerekir.” (K3)

“...akran zorbalığı uygulayan, davranış bozukluğu olan öğrenciler için rehberlik servisi iş birliği ile çeşitli çalışmalar yapılmasıdır.” (K6)

“Fırsatlar eşit dağıtılmalı, öğretmenler adil davranmalı.” (K7)

“Özellikle okul yöneticilerinden beklentim; bir yönetici olarak taraf tutma, anlayışsızlık, kararsızlık, korku ve etki altında kalmamasıdır. Güven ortamının sağlandığı bir ortamda iş gören uyumunu sağlamak ve birlik içinde çalışmak için yöneticinin tutumu çok önemlidir. Taraflı olan ve yanlı davranan bir yöneticinin olduğu bir ortamda bu birlik sağlanamaz.” (K11)

“Eğitim-öğretim süreçlerinin desteklenmesi; yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olması; yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olması; ...kuralların ve yönetmeliklerin sağlıklı yürütülmesi, disiplinli olması; ...adil ve eşit davranması.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentilerine ilişkin olarak fiziksel ortam ve materyal beklentileri teması altında: eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyal ve donanımın temini ve hazır bulundurulmasını sağlamalıdır; öncelikle okulun başarısı için fiziksel ortamı eğitim-öğretime uygun hale getirmeliler; okullar temiz ve hijyenik tutulmalıdır şeklinde 3 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında yöneticilerden en büyük beklentilerinin; eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyal ve donanımın temini ve hazır bulundurulması (f=6) ile öncelikle okulun başarısı için fiziksel ortamının eğitim-öğretime uygun hale getirilmesine (f=5) ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların fiziksel ortam ve materyal beklentileri teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticisi sınıf içinde kullanılabilecek materyalleri bulma konusunda yardımcı olmalıdır. Gerekli imkanları sağlamalıdır.” (K1)

“Beklentim okuldaki eğitim öğretimin kalitesinin artması adına okulun fiziksel donanım ihtiyacını karşılanması derslerin sağlıklı bir şekilde işlenmesinin sağlanması.” (K4)

“Yapılması planlanan sınıf içi etkinlikler için sınıfın fiziki şartlarının geliştirilmesi ve materyal sayısının artırılması.” (K5)

“Sınıfların fiziki şartlarının geliştirilmesi.” (K6)

“Okullar temiz ve hijyenik tutulmalıdır.” (K7)

“Sınıfın fiziki ortamının ve bulunması gereken materyallerin çevrenin, okulun koşulları göz önüne alınarak dizayn edilmesi.” (K8)

“Okul yöneticileri öncelikli olarak eğitim ortamının başarılı bir şekilde devam etmesi için fiziksel ortamı eğitim öğretime uygun hale getirmelidir. Bunun için öğretmenlerin de fikrini alarak eğitim ortamını düzenlemelidir.” (K11)

“Sınıf içindeki araç ve gereçler okul yöneticisi tarafından eksiksiz tamamlanmalıdır. Sınıf da ısınma problemi varsa bu hem öğretmenin hem de öğrencinin motivasyonunu etkileyecektir. Bundan dolayı okul yöneticisi bu tür durumlara müdahale etmelidir.” (K13)

“...fiziki eksiklikleri gidererek başarıyı artırması; ...öğretmenleri desteklemesi ve eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyallerin giderilmesi.” (K14)

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden, Liderlik ve Yönetim Açısından Beklentileri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yöneticilerinin, liderlik ve yönetim açısından beklentileriniz nelerdir? (Öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon)” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden, Liderlik ve Yönetim Açısından (Öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) Beklentilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Yöneticinin Nitelikleri ve Liderlik Vahfına İlişkin Beklentiler	Yöneticiler adil, liyakatli, liderlik vahfını haiz, mevzuata hâkim, işinde ve alanında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olmalıdır	7	K4,7,8,9,11,13,14
	Yönetici eşit ve adil davranmalıdır	5	K3,7,9,10,14
	Yönetici, dürüst ve samimi olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, tutarlı ve istikrarlı olmalı, anlayışlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, deneyimli, bilgili ve yeniliklere açık olmalı, sorunlara çözümler üretebilmeli, çalışanların haklarını savunabilmeli, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmalı, sorumluluk almalı ve en iyi şekilde yerine getirebilmelidir	3	K7,8,14
	Eğitimle ilgili gelişmeleri takip etmeli, idealist, yeniliklere açık ve çalışkan olmalı, personelinin de aynı yönde motive edebilmelidir	1	K8
	Okul müdürü öğretmenlerini iyi tanımalı, yeteneklerini, özelliklerini bilmeli, buna göre iletişim kurmalı ve görevlendirme yapmalıdır	1	K2
	Okul yöneticileri hem öğretmeni hem veliyi hem de öğrenciyi yönetmeli ve aralarındaki iletişimi güçlendirmelidir	1	K12
	Yönetici, bir lider olarak geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli tetikte olmalıdır	1	K11
	Yöneticilikten ziyade liderlik yapabilmeli yerine göre riskler alabilmeli	1	K8
İdare ve İletişime İlişkin Beklentiler	Öğretmenler arası iletişimi güçlendirmek, birlik ve beraberliği sağlamak için etkinlikler düzenlenmeli ve paylaşım platformları oluşturulmalıdır	2	K1,5
	Görevlendirmelerde gönüllük esas olmalı ve öğretmenler arasında görev dağılımı adil bir şekilde yapılmalıdır	1	K1
	İdari işlerde sınıf defteri, toplantı tutanağı vb. kayıtların zamanında ve eksiksiz yapılması gerekir	1	K3
	Kurum başarısı ve imajı ön plana çıkarılmalıdır	1	K6
	Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı kurmalıdır	1	K11
	Öğretmenlere verilen görevler belli aralıklarla kontrol edilmelidir	1	K5
	Öğretmenleri gereksiz evrak işlerine boğmamalı ve olabildiğince işlerini kolaylaştırmalıdır.	1	K9
	Yöneticiler gerekli hatırlatmaları yapmalı ancak tehditvari konuşmamalıdır.	1	K1
Yöneticiler gerekli konularda okul çalışanlarının görüşlerini almalı ve değerlendirmelidir	1	K8	

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (Öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; yöneticinin nitelikleri ve liderlik vahfına ilişkin beklentiler (f=20) ile idare ve iletişime ilişkin beklentiler (f=10) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) beklentilerine ilişkin olarak yöneticinin nitelikleri ve liderlik vahfına ilişkin beklentiler teması altında; yöneticiler adil, liyakatli, liderlik vahfını haiz, mevzuata hâkim, işinde ve alanında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olmalıdır; yönetici eşit ve adil davranmalıdır; yönetici, dürüst ve samimi olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, tutarlı ve istikrarlı olmalı, anlayışlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, deneyimli, bilgili ve yeniliklere açık olmalı, sorunlara çözümler üretebilmeli, çalışanların haklarını savunabilmeli, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmalı, sorumluluk almalı ve en iyi şekilde yerine getirebilmelidir; çalışanların aidiyet duygularını güçlendirebilmelidir; eğitimle ilgili gelişmeleri takip etmeli, idealist, yeniliklere açık ve çalışkan olmalı, personelinin de aynı yönde motive edebilmelidir; okul müdürü öğretmenlerini iyi tanımalı, yeteneklerini, özelliklerini bilmeli, buna göre iletişim kurmalı ve görevlendirme yapmalıdır; okul yöneticileri hem öğretmeni hem veliyi hem de öğrenciyi yönetmeli ve aralarındaki iletişimi güçlendirmelidir; yönetici, bir lider olarak geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli tetikte olmalıdır; yöneticilikten ziyade liderlik yapabilmeli yerine göre riskler alabilmeli şeklinde 8 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticinin nitelikleri ve liderlik vahfına ilişkin beklentilerinin en çok, yöneticilerin adil, liyakatli, liderlik vahfını haiz, mevzuata hâkim, işinde ve alanında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olması (f=7) ile yöneticinin eşit ve adil davranması (f=5) noktalarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların yöneticinin nitelikleri ve liderlik vahfına ilişkin beklentiler teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul müdürü öğretmenlerini iyi tanımalı; neleri yapabileceklerini, yeteneklerini, özelliklerini gözlemlemeli ve buna göre iletişim kurmalı ve buna göre görev vermelidir. Adil, dürüst, saygılı ve iyi niyetli davranır, öğretmene değerli olduğunu hissettirirse karşılığında da saygı duyulan bir müdür olur.” (K2)

“Tüm öğretmenlere eşit haklar sunarak, eşit bir şekilde davranılması gerekir. Aktif olan öğretmen ile pasif olan öğretmen arasındaki dengeyi görmek ve çözüm bulmaları gerekir.” (K3)

“Öğretmenler arası ilişkilerde adil davranan, yönetimde liyakat sahibi Milli Eğitim kanunları 657 Devlet Memurları vb. kanunlar hakkında bilgili olan kendini geliştirmeye istekli ileri görüşlü birey olması.” (K4)

“Alanında deneyimli, liderlik becerileriyle donanımlı, empati düzeyi yüksek, günümüz çağdaş öğretim yöntem ve tekniklerini bilmeli ve uygulanması için uygun ortamı sağlamalı, öğretmenlere adil ve eşit davranmalı, personel motivasyonu düşük olduğunda öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirme fırsatları sağlamalı ve yol göstermelidir. Öğretmenler tüm eğitim konularında lider olmalıdır. Değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlamalıdır. Gerekli kolaylıkları sağlamak için yeterli çabayı göstermeli, performansı ödüllendirmeli bunu yaparken de adil ve eşit olmalıdır. Okul ve aile ile bağlantı kurulmasında en önemli etken olduğunu belirtmekte fayda var.” (K7)

“Okul içi belli bir disiplin anlayışı içerisinde öğretmenler arasında adil, yapıcı, samimi, sorun çözme becerisine sahip, iletişimi düzgün olmalı. ...Okul ikliminde aidiyet duygularının güçlendirebilmesi. Eğitimle ilgili gelişmeleri takip eden, idealist, yeniliklere açık, çalışkan ve personelini de bu oranda bilgilendiren, motive edebilen, çalışmaya teşvik eden olmalı. Yöneticilikten ziyade liderlik yapabilmeli yerine göre riskler alabilmeli.” (K8)

“Bir öğretmen olarak yöneticiden beklediğim en önemli özellik eşit ve adil davranmasıdır. Bu niteliklerin sağlanmadığı bir ortamda ne bir güven ortamı ne de etkin bir çalışma beklenebilir. Liyakat sahibi yönetici yönetmelik konuların hâkim olmalı görevini aksatmadan düzenli bir şekilde devam etmelidir.” (K9)

“Öğretmenler ile daha iç içe, değişik organizasyonlarla öğretmenini teşvik eden, öğretmenine eşit davranan gerektiğinde öğretmenini kollayan bir lider olmalı.” (K10)

“En başta yönetici bulunduğu konuma layık olmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için kendisini her konuda geliştirmelidir. Eğitim alanındaki izleyebilmeli, kavrayabilmeli ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır. ...Bir yöneticiden lider olarak beklediğim başka bir hususta bir lider olarak geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli tetikte olmasıdır. Böylece kurumu daha ilerilere taşıyabilir.” (K11)

“Okul yöneticilerinin hem öğretmeni hem veliyi hem de öğrenciyi yönetmesi ve aradaki bağı ortalı bir şekilde kurması gerektiğini düşünüyorum.” (K12)

Okul yöneticisi her zaman liderlik vasfına sahip biri olmalıdır. Liderlik demek bir toplumdaki insanları adaletli bir şekilde yönetmek, o toplumdaki insanlara yol göstermek ve öngörü sahibi olmak demektir. Bu vasıfları taşımayan okul idarecilerinin yönetim konusunda başarısız olacağını düşünmekteyim. Okul yöneticinin en büyük liderlik özelliği adaletli olmasıdır. Bunu sağlayamazsa okul yöneticisi öğretmenler arasında büyük bir uçuruma sebep olacaktır, bu durum öğretmenleri huzursuz edecek güven ortamını tamamen ortadan kaldıracaktır. Bu sebeplerden dolayı yöneticilerin bu vasıflara sahip olmasını beklerim.” (K13)

“Eşit ve adil davranmalı, dürüst ve samimi olmalı, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı, tutarlı ve istikrarlı olmalı, anlayışlı olmalı, empati kurabilmeli, yol gösterici olmalı, yeniliklere açık olmalı, sorunlara çözümler üretebilmeli, çalışanların haklarını savunabilmeli, öğretmen ve öğrenciyi karşı davranışlarında dikkatli olmalı, sorumluluk almalı ve en iyi şekilde yerine getirebilmeli, mevzuatı iyi bilmeli ve ona göre hareket etmeli, işinde ve alanında bilgili olmalıdır.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) beklentilerine ilişkin olarak idare ve iletişime ilişkin beklentileri teması altında; öğretmenler arası iletişimi güçlendirmek, birlik ve beraberliği sağlamak için etkinlikler düzenlenmeli ve paylaşım platformları oluşturulmalıdır; görevlendirmelerde gönüllük esas olmalı ve öğretmenler arasında görev dağılımı adil bir şekilde yapılmalıdır; idari işlerde sınıf defteri, toplantı tutanağı vb. kayıtların zamanında ve eksiksiz yapılması gerekir; kurum başarısı ve imajı ön plana çıkarılmalıdır; öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı kurulmalıdır; öğretmenlere verilen görevler belli aralıklarla kontrol edilmelidir; öğretmenleri gereksiz evrak işlerine boğmamalı ve olabildiğince işlerini kolaylaştırmalıdır; yöneticiler gerekli hatırlatmaları yapmalı ancak tehditvari konuşmamalıdır; yöneticiler gerekli konularda okul çalışanlarının görüşlerini almalı ve değerlendirmelidir şeklinde 9 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin idare ve iletişime ilişkin beklentileri konusunda en fazla, öğretmenler arası iletişimi güçlendirmek, birlik ve beraberliği sağlamak için etkinlikler düzenlenmesi ve paylaşım platformları oluşturulması (f=2) üzerinde

durdukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların idare ve iletişime ilişkin beklentiler teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticileri aslında birer idarecidir. Yönetmekten çok idare etmeyi bilmeleri gerekir. Öğretmenler arası birlik ve beraberlik için etkinlikler yapılabilir. Gerekli hatırlatmalar yapılmalı ama tehdit eder gibi konuşulmamalıdır. Bir görevi zorunlu vermek yerine önce gönüllü öğretmen varsa seçilmeli, gönüllü yoksa öğretmenler arasında adil bir dağılım yapılacak şekilde görevler paylaştırılmalıdır.” (K1)

“İdari işlerde sınıf defteri, toplantı tutanağı, zümre toplantısı, gibi önemli işlerde zamanında yapılmalı. Üstün körü yapılmamalıdır. Eksik evraklar olmamalıdır. Bu konuda öğretmenler duyurulardaki tarihe uymalıdır.” (K3)

“Öğretmenler arası iletişimin güçlenmesi için çeşitli etkinliklerin yapılması Öğretmenler arası uygulamaların ve tecrübelerin paylaşılacağı bir platform oluşturulması Öğretmenlere verilen görevlerin belli aralıklarla kontrol edilmesi.” (K5)

“Öğretmenler ve idari kadro arasında gruplaşmanın olmaması için mesai saatleri içerisinde öğretmenden ne çok uzak ne de çok yakın bir tavır takınılması, kurum başarısını ve imajının ön plana çıkarma konusunda motive ve ikna edici olunmalıdır.” (K6)

“...Gerekli olan önemli konularda okul çalışanlarının görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi. Okul ikliminde aidiyet duygularının güçlendirebilmesi.” (K8)

“Öğretmenleri gereksiz evrak işlerine boğmamalı, olabildiğince öğretmenin işini kolaylaştırmalıdır. Böylece olumlu bir okul iklimi oluşur.” (K9)

“Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı kurmalı ve bunun için imkanlar oluşturmalıdır.” (K11)

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Okul-Çevre İlişkisi Açısından Beklentileri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentileriniz nelerdir? (Okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu)” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Okul-Çevre İlişkisi Açısından (Okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu) Beklentilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Çevreyle İletişim ve İlişkiler	Yönetici veliler ve çevredeki esnaflarla pozitif, sağlıklı ve seviyeli bir iletişim kurmalıdır	4	K2,3,4,9
	Okul yöneticisi veliler ve okul ile bağ kurabilmeli, birlik ve beraberliği sağlayacak çalışmalar yapmalıdır	1	K1
	Okul yöneticisi velilerin seviyesine inebilmeli, onlarla konuşabilmeli, bulunduğu çevrenin gelenek ve göreneklerini bilerek ona göre hareket etmelidir	1	K13
	Okullar etkili bir eğitim verebilmek için çevre ve öğrenci velileri ile iş birliği yapmalıdır	1	K7
	Yapılacak sosyal etkinliklerde maddi ve manevi açıdan velileri zora sokacak çok uç şeyler istenmemelidir	1	K3
	Yönetici kimseyi küçümsememeli, saygılı ve uygun bir üslup kullanılmalıdır	1	K3
	Yönetici özellikle kültürel açıdan yabancı olduğu çevrede empati yapmalıdır.	1	K3
	Yönetici ulaşılabilir olmalıdır	1	K8
Etkinlik ve İş Birliği	Velilere yönelik toplantı, seminer gibi eğitim etkinlikleri ile sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmelidir	5	K2,3, 5,7,14
	Okul, çevre kalkınmasına katkıda bulunmalıdır	2	K13,14
	Çevrenin eğitime desteğini özendirmelidir	1	K14
	Kurum kültürünün içine veliyi de katabilmelidir	1	K8
	Öğretmen, öğrenci ve velilerin birlikte yer alabileceği organizasyonlar düzenlenmelidir	1	K5
Bilgi ve Yetenekler	Güler yüzlü, güvenilir, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olmalıdır	2	K8,10
	Eğitim alanındaki gelişmeleri izleyebilmeli, kavrayabilmeli ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır	1	K11
	İlgili mevzuatı iyi bilmelidir	1	K8
	Okul yöneticileri okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu, kültürü ve eğitim düzeyi konularda bilgi sahibi olmalıdır	1	K8
	Okul yöneticisi öğretmenleri velinin şikâyeti üzerine odasına çağırıp velinin gözü önünde değersizleştirmemelidir	1	K3
	Problem çözme yetisine sahip olmalıdır	1	K8
	Yönetici velilerin şikâyetlerini dikkate almalı ancak veli ile arasına bir sınır koymalıdır	1	K3

Tablo 4 incelendiğinde: öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; çevreyle iletişim ve ilişkiler (f=11), etkinlik ve iş birliği (f=10) ve bilgi ve yetenekler (f=8) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; çevreyle iletişim ve ilişkiler teması altında; yönetici veliler ve çevredeki esnaflarla pozitif, sağlıklı ve seviyeli bir iletişim kurulmalıdır; okul yöneticisi veliler ve okul ile bağ kurabilmeli, birlik ve beraberliği sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır; okul yöneticisi velilerin seviyesine inebilmeli, onlarla konuşabilmeli, bulunduğu çevrenin gelenek ve göreneklerini bilerek ona göre hareket etmelidir; okullar etkili bir eğitim verebilmek için çevre ve öğrenci velileri ile iş birliği yapılmalıdır; yapılacak sosyal etkinliklerde maddi ve manevi açıdan velileri zora sokacak çok uç şeyler istenmemelidir; yönetici kimseyi küçümsememeli, saygılı ve uygun bir üslup kullanılmalıdır; yönetici özellikle kültürel açıdan yabancı olduğu çevrede empati yapılmalıdır; yönetici ulaşılabilir olmalıdır şeklinde 8 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, yöneticinin veliler ve çevredeki esnaflarla pozitif, sağlıklı ve seviyeli bir iletişim kurmasına (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların çevreyle iletişim ve ilişkiler teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticisi veliler ve okul ile de gerekli bağı kurabilmelidir. Sadece öğretmenlerden veliyi okul etkinliğine katması beklenmemelidir, yöneticiler de birlik beraberliği sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Herhangi bir problemde öğretmeni veliye karşı ezdirmemelidir.” (K1)

“Ev okulun tamamlayıcısıdır. Biz ne kadar uğraşsaksak uğraşalım öğrenci başarısı veli katkısı olmadan özellikle günümüzde imkânsız. Bu yüzden yönetici velilerle iyi bir iletişim kurulmalı bunu yaparken de seviyeli olmalı. Velilere yönelik okul aktiviteleri toplantılar seminerler düzenlenmeli.” (K2)

“Aynı zamanda kimseyi küçümsemeyecek şekilde saygılı ve iyi bir üslup ile davranılmalıdır. Okul yöneticisi bir veliyi kendinden küçük görmemeli ve azarlar gibi tavırlar sergilememelidir. Özellikle kültürel açıdan yabancı olduğun bir okul yöneticisi o çevreye göre empati kurulmalıdır. Yapacağı sosyal etkinliklerde çok uç maddi ve manevi açıdan zora sokacak şeyler istememelidir. Özellikle her okul yöneticisi bu konulara dikkat etmelidir. Okul olarak isteklerini de buna uygun şekilde istenmelidir. Ayrıca üslup ve davranış olarak da gerek öğretmen gerek okul yöneticisi bu konulara dikkat etmelidir. Benim beklentim bu yöndedir. Hem meddi hem manevî değerlere saygılı olmaları ve veli ile sağlıklı iletişimler kurulmalıdır.” (K3)

“Yaşanılan çevrenin sosyo-ekonomik durumuna hâkim tüm velileri sağlam şekilde tanıyan veli ile iletişim halinde duyarlı, veliye karşı da öğretmeni ezdirmeyen her zaman destek olması.” (K4)

“Okul-çevre ile ilişkisinde yeterli boyutta olmalıdır. Eğitim müfredatının çevre ile uyumlu yapılandırılmadığı ve çevrenin göz ardı edildiği, çevre ile ilgili etkinliklerin yapılmadığı ve çevrenin sorunlarının önemsenmediği bir ortamda etkin bir öğrenme gerçekleşmez. Çünkü çevre-okul sürekli etkileşim halindedir. Okul çevreden bağımsız düşünülemez. Çünkü okul ortamı İşbirliğinin sağlanması, okulun etkililiğini artırarak öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle okullar etkili bir eğitim verebilmek için çevre ve öğrenci velileri ile iş birliği yapılmalıdır. Okul yöneticileri öğrenci ve öğretmenlerden sorumludur ve çevrenin beklentilerini karşılamak zorundadır.” (K7)

“Okul yöneticileri...çevre ve veliler ile iyi iletişim kurabilmeli. Ulaşılabilir olmalı.” (K8)

“...Ayrıca okul müdürü veliler ve çevresindeki esnaflarla pozitif bir iletişim içinde olmalıdır.” (K9)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; etkinlik ve iş birliği teması altında; velilere yönelik toplantı, seminer gibi eğitim etkinlikleri ile sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmelidir; okul, çevre kalkınmasına katkıda bulunmalıdır; çevrenin eğitime desteğini özendirmelidir; kurum kültürünün içine veliyi de katabilmelidir; öğretmen, öğrenci ve velilerin birlikte yer alabileceği organizasyonlar düzenlenmelidir şeklinde 5 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, velilere yönelik toplantı, seminer gibi eğitim etkinlikleri ile sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmesine (f=5) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların etkinlik ve iş birliği teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Velilere yönelik okul aktiviteleri toplantılar seminerler düzenlenmeli.” (K2)

“...Bunun yanı sıra okul yönetimi olarak ara ara veliler ile toplantılar düzenleyebilir.” (K3)

“Velilere yönelik seminerlere ağırlık verilmesi Öğretmen, öğrenci ve velilerin birlikte yer alabileceği organizasyonlar düzenlenmesi.” (K5)

“Okul idaresinin veliye yönelik eğitim çalışmaları ve seminerler düzenlenmesi; sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmesi; okul bahçesinin ağaçlandırılma düzeyi velileri etkilemede önemli etkinliklerdir.” (K7)

“Kurum kültürünün içine veliyi de katabilmeli.” (K8)

“Okul yöneticisi gerektiği yerde çevrenin iyileşmesine de katkıda bulunmalıdır. Okul tarafından yapılacak topluma hizmet çalışmaları, okul yöneticileri tarafından desteklenmelidir.” (K13)

“Okul ve çevre kapsamında okul idaresinin veliye yönelik eğitim çalışmaları ve seminerler düzenlenmesi; sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmesi; okul bahçesinin ağaçlandırılma düzeyi, okuldaki güvenlik sisteminin kullanılabilirliği; veliye ve öğrenciye karşı demokratik tutum sergileme çevrenin eğitime desteğinin özendirilmesi, çevre kalkınmasına okulun katkıda bulunması, ailenin okula katılımının sağlanması.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; bilgi ve yetenekler teması altında; güler yüzlü, güvenilir, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olmalıdır; eğitim alanındaki gelişmeleri izleyebilmeli, kavrayabilmeli ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır; ilgili mevzuatı iyi bilmelidir; okul yöneticileri okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu, kültürü ve eğitim düzeyi konularda bilgi sahibi olmalıdır; okul yöneticisi öğretmenleri velinin şikâyeti üzerine odasına çağırıp velinin gözü önünde değersizleştirmemelidir; problem çözme yetisine sahip olmalıdır; yönetici velilerin şikayetlerini dikkate almalı ancak veli ile arasına bir sınır koymalıdır şeklinde 7 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, yöneticilerin güler yüzlü, güvenilir, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olmasına (f=2) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların bilgi ve yetenekler teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticileri veliler ile arasında resmi bir dil ile konuşmalarını beklerim. Velilerin sorunları bazen en ufak şikayetler ile gelebilir. Okul yöneticisi veliyi dinledikten sonra kendi çözümler bulmalıdır. Bir okul yöneticisi öğretmenleri veli şikâyeti üzerine ikide bir odasına çağırıp Veli'nin gözü önünde öğretmeni değersizleştirmemesi gerekir. Bunu gören veli bu tutumu her zaman gerçekleştirmek isteyecektir. Okul yönetimi veliler ile olan ince çizgiyi çizmelidir. Velilerin şikayetlerini dikkate almalı ancak bir idareci olarak net çizgilerini okul sınırını, öğretmene saygı çizgisini veliye hissettirmelidir.” (K3)

“Okul yöneticilerinin bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik, eğitim durumu gibi çevresel faktörlerden bilgi sahibi olmalı. ...Problem çözme yetisine sahip olmalı ...Kurum kültürünün içine veliyi de katabilmeli. Kanun ve mevzuatı iyi bilmeli (okul –öğretmen-veli-öğrenci arasında çıkabilecek herhangi bir durum karşısında adil ve tarafsız olarak kanuna göre hareket edebilmeli) ...Güvenilir olmalı.” (K8)

“Güler yüzlü, güven veren, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olmalı.” (K10)

“En başta yönetici bulunduğu konuma layık olmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için kendisini her konuda geliştirmelidir. Eğitim alanındaki izleyebilmeli, kavrayabilmeli ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır. Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı kurmalı ve bunun için imkanlar oluşturmalıdır. Bir yöneticiden lider olarak beklediğim başka bir hususta bir lider olarak geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli tetikte olmasıdır. Böylece kurumu daha ilerilere taşıyabilir.” (K11)

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Mesleki Performansları Açısından Beklentileri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Okul yöneticilerinden mesleki performansınız açısından beklentileriniz nelerdir? (Bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri)” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Mesleki Performansları Açısından (Bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) Beklentilerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi	Başarılı, örnek performans sergileyen öğretmenler ödüllendirilmelidir	5	K1,7,9,10,13
	Okul yöneticisi öğretmenlere bilgi birikimi ve öğretme becerisiyle her açıdan destek olmalıdır.	4	K3,9,13,14
	Okul yöneticisi güzel bir iş ortaya koyan, etkinliklerde görev alan öğretmenleri takdir ve teşvik ederek motive etmelidir.	3	K3,5,14
	Okul yöneticisi öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemeli ve katılımlarını teşvik etmelidir.	3	K1,13,14
	Okul yöneticileri öğrencilerin katıldığı proje ve etkinliklere destek vermeli, emeği geçenleri teşvik ve onore etmelidir	1	K4
	Ödüllendirmenin şartları önceden belirlenmeli ve şeffaflık sağlanmalıdır.	1	K9
Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik	Okul idarecisi yerine göre denetim ve öğretim metotları konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilmelidir	2	K8,14
	Yönetici etkili bir lider ve öğretmenlere yol gösterici olmalıdır.	2	K7,13
	Yönetici, eksik ya da hatalı yaptığı bir işte öğretmeni uygun bir dille uyarmalı, hatalı davranışın doğrusunu anlatmalı ve tecrübelerini paylaşmalıdır	2	K5,8
	Dersler önemli-önemsiz diye ayrıştırılmamalıdır	1	K4
	Farklı öğretim yöntemleri, güzel davranışa yönlendirici etkinlikler vb. örnek uygulamalar ön plana çıkarılarak öğretmenlere kendilerini gösterme imkânı tanınmalıdır	1	K6
	Okul idarecisi yeni atanan öğretmenin gelişimini sağlamalıdır.	1	K13
	Okul yöneticisi anlaşmazlıkların çözümünde tarafsız olmalıdır.	1	K14
	Okul yöneticisi beraber çalıştığı arkadaşlarının beceri ve niteliklerini iyi bilmelidir	1	K7
	Okul yöneticisi değerlendirme yaparken tarafsız ve adil olmalı ve herkese eşit davranmalıdır	1	K7
	Okul yöneticisi eleştiriye açık olmalıdır	1	K7
	Yönetici nazik, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmalıdır	1	K7
	Öğretmenin sınıf için yaptığı gezi, deney, sosyal etkinlik, tiyatro vb. istekleri okul yöneticisi tarafından değerlendirme yapılmadan reddedilmemelidir	1	K3
	Yönetici çalışan ve çalışmayan ayrımı yapabilmelidir	1	K7
	Yönetici tarih, felsefe, genel kültür açısından bilgili olmalı, dinlemeyi ve her görüşe saygı duymayı bilmeli, ortaya çıkan sorunları göz ardı etmeden çözebilmeli, ruh ve beden sağlığı yerinde olmalıdır	1	K2
İyi iletişim ve çalışma ortamı	Yönetici olumlu iletişim becerisine ve iletişim teknolojisi bilgisine sahip olmalıdır	4	K2,7,8,9
	Korku ve ceza ortamı yerine güven ortamı oluşturulması huzurlu bir çalışma ve başarı getirir	1	K8
	Okul yöneticisi çalışanların farklılıklarına saygı göstermelidir	1	K8
	Yönetici eğitimdeki yenilikler hakkında öğretmenlere bilgi aktarabilmelidir	1	K7
	Okul yöneticisi iyi iletişim becerilerini geliştirmeli ve etkili iletişimi teşvik etmelidir.	1	K14
	Velileri bilgilendirmek için paneller, sempozyumlar düzenlenebilir.	1	K11
	Yönetici okul bahçesinden içeri girince dinamik, neşeli olursa öğretmenler de verimli olur	1	K2

Tablo 5 incelendiğinde: öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) beklentilerine ilişkin görüşlerinin; öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi (f=17), öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik (f=17) ve iyi iletişim ve çalışma ortamı (f=10) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) beklentilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi teması altında; başarılı, örnek performans sergileyen öğretmenler ödüllendirilmelidir; okul yöneticisi öğretmenlere bilgi birikimi ve öğretme becerisiyle her açıdan destek olmalıdır; okul yöneticisi güzel bir iş ortaya koyan, etkinliklerde görev alan öğretmenleri takdir ve teşvik ederek motive etmelidir; okul yöneticisi öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemeli ve katılımlarını teşvik etmelidir; okul yöneticileri öğrencilerin katıldığı proje ve etkinliklere destek vermeli, emeği geçenleri teşvik ve onore etmelidir; ödüllendirmenin şartları önceden belirlenmeli ve şeffaflık sağlanmalıdır. şeklinde 6 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, başarılı, örnek performans sergileyen öğretmenlerin ödüllendirilmesine (f=5) ve okul yöneticilerinin öğretmenlere bilgi birikimi ve öğretme becerisiyle her açıdan destek olmalarına (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimini arttıracak çalışmalarını desteklemelidir. Çalışan öğretmene hak ettiği ödülü vermelidir. Sürekli çalışan çabalayan öğretmen yıllar geçtikçe hakkettiği ödülü alamayınca isteği körelmektedir ve performansı düşebilmektedir.” (K1)

“Ben bir öğretmen olarak okul yöneticilerinden daima destek beklerim. Zira öğretmene motivasyon verilmesi çok önemli bir durumdur. Çünkü öğretmen olarak çok yorucu, sınırları zorlayıcı durumlar yasayabiliyoruz. Ve bu durumlar bizim enerjimizi ve modumuzu düşürüyor. Ders isleyişimiz bile etkileniyor. Okul yöneticileri olarak öğretmenlere motivasyon açısından destek vermelerini beklerim. Bunun yanı sıra yapılan etkinliklerde de organizasyonlar, törenlerde yapılan çalışmaları okul yöneticileri tarafından takdir edip, teşekkür konuşmaları düzenleyerek öğretmenin motivasyonunu artırır ve de performans açısından daha olumlu etkilenmesine katkı sağlar.” (K3)

“Ayrıca yaptığımız ilgi duyduğumuz öğrencilerimizle katıldığımız, proje ve etkinliklerde, okulun imkânlarını tam anlamıyla seferber edip destek olarak yapılan işi onore etmeleri.” (K4)

“Güzel bir iş ortaya konduğunda idare tarafından takdir edilmek genel olarak öğretmenlerin çalışma azmini artıran ve motive eden bir davranış biçimidir.” (K5)

“Okul yöneticileri eğitim en önemli basamaklarından biridir. Öğretmenler için motivasyon faaliyetleri yapılmalı; öğretmenler motivasyonlarını artırmak için başarıları değerlendirilmeli; başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli; öğretmenlerin uzmanlığına güvenmelidir; çalışanların sürekli eğitimi çıkarları garanti altına alınmalıdır.” (K7)

“Okul yöneticisi öğretmenleri motive edici olmalıdır. Hem sözlü hem de yazılı olarak profesyonel performansın iyi örnekleri ödüllendirmelidir. Ancak ödüllendirmeyi yapmadan önce hangi şartlarda hangi durumlarda verileceği önceden belirtilmelidir ki şeffaf olunmalıdır. Olumsuz kelimeler doğru dilde söylenmelidir. Manevi destek, güler yüzle öğretmenin yanında yer almalıdır.” (K9)

“Yaptığımız işlerde teşvik eden, performansımızı ödüllendirip memnuniyetini bildiren bir lider bekliyoruz.” (K10)

“Öğretmeni sürekli eleştirmek ya da açığını bulmak yerine onun mesleki anlamda gelişimine katkıda bulunacak çalışmalar yapması gerekmektedir. Örneğin; yeni atanan bir öğretmen geldiğinde okul sistemi ile ilgili çok az bilgiye sahip olarak gelir. Okul idarecisi bu öğretmenin gelişimini sağlayacak bilgi birikimine ve öğretme becerisini sahip olmalıdır. Bu doğrultuda giden okul yöneticisi öğretmene katkı sağlar ve daha özgüvenli, istekli bir öğretmen yetiştirmiş olur. Okul yöneticisi öğretmenlere her zaman bir şeyler katmalıdır. Öğretmenlerin gelişimini sağlayacak projelere öncülük etmelidir. Gerektiğinde öğretmeni ödüllendirmelidir. Çünkü bu öğretmenin daha istekli olmasını sağlayacaktır.” (K13)

“Bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri imkânlar hakkında öğretmenleri bilgilendirmesi. Okulda çalışanları motive etmeli; öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirmeli.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) beklentilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik teması altında; okul idarecisi yerine göre denetim ve öğretim metotları konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilmelidir; yönetici etkili bir lider ve öğretmenlere yol gösterici olmalıdır; yönetici, eksik ya da hatalı yaptığı bir işte öğretmeni uygun bir dille uyarmalı, hatalı davranışın doğrusunu anlatmalı ve tecrübelerini paylaşmalıdır; dersler önemli-önemsiz diye ayrıştırılmamalıdır; farklı öğretim yöntemleri, güzel davranışa yönlendirici etkinlikler vb. örnek uygulamalar ön plana çıkarılarak öğretmenlere kendilerini gösterme imkânı tanınmalıdır; okul idarecisi yeni atanan öğretmenin gelişimini sağlamalıdır; okul yöneticisi anlaşmazlıkların çözümünde tarafsız olmalıdır; okul yöneticisi beraber çalıştığı arkadaşlarının beceri ve niteliklerini iyi bilmelidir; okul yöneticisi değerlendirme yaparken tarafsız ve adil olmalı ve herkese eşit davranmalıdır; okul yöneticisi eleştiriye açık olmalıdır; yönetici nazik, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmalıdır; öğretmenin sınıf için yaptığı gezi, deney, sosyal etkinlik, tiyatro vb. istekleri okul yöneticisi tarafından değerlendirme yapılmadan reddedilmemelidir; yönetici çalışan ve çalışmayan ayrımı yapabilmelidir; yönetici tarih, felsefe, genel kültür açısından bilgili olmalı, dinlemeyi ve her görüşe saygı duymayı bilmeli, ortaya çıkan sorunları göz ardı etmeden çözebilmeli, ruh ve beden sağlığı yerinde olmalıdır şeklinde 14 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, okul yöneticisinin yerine göre denetim ve öğretim metotları konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilmesi (f=2), yöneticinin etkili bir lider ve öğretmenlere yol gösterici olması (f=2) ve okul yöneticisinin, eksik ya da hatalı yaptığı bir işte öğretmeni uygun bir dille uyarması, hatalı davranışın doğrusunu anlatması ve tecrübelerini onunla paylaşmasına (f=2) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Öncelikle yöneticimle konuştuğum zaman ne boş insan dememeliyim. Bir yönetici tarih felsefe genel kültür açısından bilgili iyi iletişim becerisi olan dinlemeyi ve her görüşe saygı duymayı bilen bir sorun ortaya çıktığında onu göz ardı etmeden farklı çözüm yollarıyla çözebilen ruh ve

beden sağlığı yerinde bu arada çağımızda en önemli şeylerden birisi de iletişim teknolojisi bilgisine sahip olmalı.” (K2)

“Öğretmenin sınıf için istediği isteklere, (gezi, deneyler, sosyal etkinlikler, tiyatro vb.) tarzı istekleri olduğunda okul yöneticisi tarafından kestirip atılmaması lazımdır. Öğretmen bu tarz isteklerde bulunduğu destek olmaları gerekir. Bu tarz destekler öğretmen performansını artırır. Okul yöneticisi tarafından güzel üslup ile her zaman olumlu ve destekleyici konuşmaları, öğretmenleri takdir ve teşekkür ederek performanslarını olumlu etkilenmesine katkı sağlar.” (K3)

“Öncelikle her dersin kendi içinde önemli olduğunu dersler arasında önemli önemsiz diye ayırtılmaması gerektiğini farkında olmalarını bekliyorum.” (K4)

“...öğretmenin eksik ya da hatalı yaptığı bir işte idarenin güzel bir üslupla hatalı davranışın doğrusunu anlatması ve tecrübelerini paylaşması da öğretmenin mesleki beceri ve tecrübelerini arttıran aynı zamanda öğretmenin kendini okulda güvende hissetmesini sağlayan bir unsurdur.” (K5)

“Farklı öğretim yöntemleri, güzel davranışa yönlendirici etkinlikler gibi örnek uygulamalarının ön plana çıkarılması, acımasız rekabete yol açmayacak şekilde öğretmenlere kendilerini gösterme imkânı sunulmasıdır.” (K6)

“İyi, etkili bir lider olmalı, bize bir örnek gösteren, bize yol gösteren olmalıdır; ...eleştiriye açık olun; beraber çalıştığı arkadaşlarının beceri ve niteliklerini iyi bilmeli; değerlendirme yaparken tarafsız ve adil olmalı; sakın, adil bir okul ortamı sağlamak; nazik, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı, herkese eşit olmak davranmalı; konfigürasyonu ayarlamalıdır.” (K7)

Okul idarecisi yerine göre denetim ve rehberlik yapmalı, öğretmenin mesleki eksiklik veya hatası varsa ceza yoluna gitmeden uyarısını uygun bir dille yapabilmeli ve uygulanması gereken öğretim metotları hakkında öğretmene rehberlik yapabilmesi öğretmenin çalışma motivasyonunu artırır. ...Korku ve ceza ortamı değil güven ortamı oluşturulması her zaman huzurlu bir çalışmayı getirir bu da sonuç olarak iş başarısını doğurur.” (K8)

“Okul yöneticisi bir öğretmen için yol gösterici olmalıdır. Öğretmeni sürekli eleştirmek ya da açığını bulmak yerine onun mesleki anlamda gelişimine katkıda bulunacak çalışmalar yapması gerekmektedir. Örneğin; yeni atanan bir öğretmen geldiğinde okul sistemi ile ilgili çok az bilgiye sahip olarak gelir. Okul idarecisi bu öğretmenin gelişimini sağlayacak bilgi birikimine ve öğretme becerisini sahip olmalıdır. Bu doğrultuda giden okul yöneticisi öğretmene katkı sağlar ve daha özgüvenli, istekli bir öğretmen yetiştirmiş olur.” (K13)

“Bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri imkânlar hakkında öğretmenleri bilgilendirmesi.Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olması.” (K14)

Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) beklentilerine ilişkin görüşlerinin iyi iletişim ve çalışma ortamı teması altında; yönetici olumlu iletişim becerisine ve iletişim teknolojisi bilgisine sahip olmalıdır; korku ve ceza ortamı yerine güven ortamı oluşturulması huzurlu bir çalışma ve başarı getirir; okul yöneticisi çalışanların farklılıklarına saygı göstermelidir; yönetici eğitimdeki yenilikler hakkında öğretmenlere bilgi aktarabilmelidir; okul yöneticisi iyi iletişim becerilerini geliştirmeli ve etkili iletişimi teşvik etmelidir; velileri bilgilendirmek için paneller, sempozyumlar düzenlenebilir; yönetici okul bahçesinden içeri girince dinamik, neşeli olursa öğretmenler de verimli olur şeklinde 7 adet kod belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, okul yöneticisinin olumlu iletişim becerisine ve iletişim teknolojisi bilgisine sahip olması gerektiğine (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğretmenlerin iyi iletişim ve çalışma ortamı teması altında toplanan görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Bir yönetici ...iyi iletişim becerisi olan ...bu arada çağımızda en önemli şeylerden birisi de iletişim teknolojisi bilgisine sahip olmalı. Karşımda yılgın isteksiz bir yönetici olursa benim de çalışma isteğim azalır. Evinde dışarıda ne yaşamış olursa olsun yönetici okul bahçesinden içeri girince dinamik neşeli olursa öğretmenler de verimli olur. Öğrenciyi sevmeyen tanımayan anlamayan yönetici olmamalı. Her okulda rehber öğretmen yok bu yüzden rehberlik eğitimi almalı ve mütevazı olmalı.” (K2)

“Okul yöneticileri ...etkili bir iletişimci olmalı...Eğitimdeki yenilikler hakkında öğretmenlere bilgi aktarabilmelidir.” (K7)

“Öğretmenlerle iletişiminin olumlu ve yapıcı, iyi niyetli olması, çalışanına tepeden bakan amir konumunda olmaması öğretmene güven verir ve çalışma motivasyonunu artırır. Okul idarecilerinin çalışanların farklılıklarına saygı göstermesi çalışanların kendilerini çalıştığı ortamda daha güvende hissedeceği için çalışma performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Korku ve ceza ortamı değil güven ortamı oluşturulması her zaman huzurlu bir çalışmayı getirir, bu da sonuç olarak iş başarısını doğurur.” (K8)

“Benim için en önemli olan okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimidir.” (K9)

“Velileri bilgilendirmek için paneller, sempozyumlar düzenleyebilir.” (K11)

“...Doğru ve etkili iletişim becerilerini geliştirmeli.” (K14)

SONUÇ

Öğretmen görüşlerine göre ideal müdür beklentilerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada; ilk olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim (sınıf içi uygulamalar, öğrenci başarısı) açısından beklentileri; ikinci sırada öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) açısından beklentileri; üçüncü olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) açısından beklentileri ve son olarak da öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları (bireysel olarak öğretmenlik tecrübesi ve performansları üzerindeki etkileri) açısından beklentilerinin neler olduğu sorularının cevapları aranmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından beklentilerine ilişkin görüşleri; destek ve motivasyon uygulamaları (f=13), disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler (f=13), fiziksel ortam ve materyal beklentileri (f=12) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından destek ve motivasyon uygulamaları teması altında toplanan beklentilerinin; okul yöneticilerinin, okulun başarısı için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarına değer vermesi ve onları motive edebilmesi; iyi bir iletişim becerisine sahip olmaları; belli aralıklarla öğrencilerle iletişim kurmaları, eksiklikler ve beklentiler konusunda öğrencilerin fikirlerini almaları; çocukların daha fazla çalışmasını sağlamak amacıyla her ay bilgi yarışması düzenlemeleri; deneme sınavları yapılması; her sınıf ile ilgili başarı çizelgeleri oluşturması ve başarısızlığın kaynağını araştırıp çözüm üretmeleri; küçük ödüllendirmelerle kitap okumayı teşvik etmeleri; öğretmenlere örnek olmaları, yol göstermeleri ve onları cesaretlendirmeleri; yılda bir kez olsun sınıfları dolaşmaları, çocuklarla diyalog kurmaları; öğretmenleri ziyaret etmeleri, yönlendirmeleri ve desteklemeleri, eğitim-öğretimin aksamamasını sağlayacak tedbirleri almaları, denetlemeleri ve geliştirmeleri olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında yöneticilerden beklentilerinin en çok, yöneticilerin okulun başarısı için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarına değer vermesi ve onları motive etmesi (f=4) ile iyi ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmaları (f=2) noktalarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından disiplin ve yönetimle ilgili beklentiler teması altındaki beklentilerinin: yöneticinin, adil ve eşit davranması; okulda disiplini sağlamaları; akran zorbalığı yapan ve davranış bozukluğu olan öğrenciler için rehberlik servisi iş birliği ile çalışmalar yapmaları; kuralları ve yönetmelikleri sağlıklı yürütebilmeleri; sınıfın ve okulun huzurunu bozan öğrencilere gerekli uyarıları yapmaları; sorunları çözmeye becerisine sahip olmaları; öğretmenleri bunaltmadan gözlemleyerek sınıf içinde ve dışındaki ilgisine, aktif olup olmadığına dikkat etmeleri, aktif olmayan öğretmenleri belirleyip onları uyarmaları; yeni ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerine açık olmaları; taraf tutmamaları, anlayışsız, kararsız olmamaları, korku ve etki altında kalmamaları; yöneticilik açısından yeterli bilgi düzeyine sahip olmaları olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında yöneticilerden beklentilerinin en çok, yöneticinin adil ve eşit davranması (f=2) ve okulda disiplini sağlamasına (f=2) ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden eğitim-öğretim açısından fiziksel ortam ve materyal beklentileri teması altında toplanan beklentilerinin; okul yöneticilerinin, eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyal ve donanımın temini ve hazır bulundurulmasını sağlamaları; öncelikle okulun başarısı için fiziksel ortamı eğitim-öğretime uygun hale getirmeleri; okulları temiz ve hijyenik tutulmaları olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin bu tema altında yöneticilerden en büyük beklentilerinin; eğitimde ihtiyaç duyulan tüm materyal ve donanımın temini ve hazır bulundurulması (f=6) ile öncelikle okulun başarısı için fiziksel ortamının eğitim-öğretime uygun hale getirilmesine (f=5) ilişkin olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (Öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) beklentilerine ilişkin görüşleri; yöneticinin nitelikleri ve liderlik vasfına ilişkin beklentiler (f=20) ile idare ve iletişime ilişkin beklentiler (f=10) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) yöneticinin nitelikleri ve liderlik vasfına ilişkin beklentiler teması kapsamında yer alan beklentilerinin; yöneticilerin adil, liyakatli, liderlik vasfını haiz, mevzuata hâkim, işinde ve alanında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olmaları; eşit ve adil davranmaları; dürüst ve samimi olmaları, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaları, tutarlı ve istikrarlı olmaları, anlayışlı olmaları, empati kurabilmeleri, yol

gösterici olmaları, deneyimli, bilgili ve yeniliklere açık olmaları, sorunlara çözümler üretebilmeleri, çalışanların haklarını savunabilmeleri, öğretmen ve öğrenciye karşı davranışlarında dikkatli olmaları, sorumluluk almaları ve en iyi şekilde yerine getirebilmeleri; çalışanların aidiyet duygularını güçlendirebilmeleri; eğitimle ilgili gelişmeleri takip etmeleri, idealist, yeniliklere açık ve çalışkan olmaları, personelini de aynı yönde motive edebilmeleri; öğretmenlerini iyi tanımaları, yeteneklerini, özelliklerini bilmeleri ve buna göre iletişim kurmaları ve görevlendirme yapmaları; hem öğretmeni hem veliyi hem de öğrenciyi yönetmeleri ve aralarındaki iletişimi güçlendirmeleri; bir lider olarak geleceği görebilmeleri, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli tetikte olmaları; yöneticilikten ziyade liderlik yapabilmeleri yerine göre riskler alabilmeleri olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticinin nitelikleri ve liderlik vasfına ilişkin beklentilerinin en çok, yöneticilerin adil, liyakatli, liderlik vasfını haiz, mevzuata hâkim, işinde ve alanında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olması (f=7) ile yöneticinin eşit ve adil davranması (f=5) noktalarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden, liderlik ve yönetim açısından (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon) idare ve iletişime ilişkin beklentileri teması kapsamında yer verilen beklentilerinin; okul yöneticisinin öğretmenler arası iletişimi güçlendirmesi, birlik ve beraberliği sağlamak için etkinlikler düzenlemesi ve paylaşım platformları oluşturması; görevlendirmelerde gönüllülüğün esas olması ve öğretmenler arasında görev dağılımının adil bir şekilde yapılması; idari işlerde sınıf defteri, toplantı tutanağı vb. kayıtların zamanında ve eksiksiz yapılması; kurum başarısı ve imajının ön plana çıkartılması; öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı kurulması; öğretmenlere verilen görevlerin belli aralıklarla kontrol edilmesi; öğretmenlerin gereksiz evrak işlerine boğulmaması; yöneticilerin gerekli hatırlatmaları yapmaları ancak tehditvari konuşmaması; yöneticilerin gerekli konularda okul çalışanlarının görüşlerini almaları ve değerlendirmeleri olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin idare ve iletişime ilişkin beklentileri konusunda en fazla, öğretmenler arası iletişimi güçlendirmek, birlik ve beraberliği sağlamak için etkinlikler düzenlenmesi ve paylaşım platformları oluşturulması (f=2) üzerinde durdukları anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) beklentilerine ilişkin görüşleri; çevreyle iletişim ve ilişkiler (f=11), etkinlik ve iş birliği (f=10) ve bilgi ve yetenekler (f=8) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) çevreyle iletişim ve ilişkiler teması altındaki beklentileri; yöneticilerin veliler ve çevredeki esnaflarla pozitif, sağlıklı ve seviyeli bir iletişim kurmaları; veliler ve okul ile bağ kurabilmeleri, birlik ve beraberliği sağlayacak çalışmalar yapmaları; velilerin seviyesine inebilmeleri, onlarla konuşabilmeleri, bulunduğu çevrenin gelenek ve göreneklerini bilerek ona göre hareket etmeleri; okulun etkili bir eğitim verebilmesi için çevre ve öğrenci velileri ile iş birliği yapmaları; yapılacak sosyal etkinliklerde maddi ve manevi açıdan velileri zora sokacak çok uç şeyler istenmemeleri; kimseyi küçümsememeleri, saygılı ve uygun bir üslup kullanmaları; özellikle kültürel açıdan yabancı olduğu çevrede empati yapmaları; ulaşılabilir olmaları şeklinde sıralanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, yöneticinin veliler ve çevredeki esnaflarla pozitif, sağlıklı ve seviyeli bir iletişim kurmasına (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) etkinlik ve iş birliği teması altında toplanan beklentileri; okul yöneticilerinin velilere yönelik toplantı, seminer gibi eğitim etkinlikleri ile sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmeleri; okulun, çevre kalkınmasına katkıda bulunması; çevrenin eğitime desteğinin özendirilmesi; kurum kültürünün içine veliyi de katabilmeleri; öğretmen, öğrenci ve velilerin birlikte yer alabileceği organizasyonlar düzenlenmeleri şeklinde sıralanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, velilere yönelik toplantı, seminer gibi eğitim etkinlikleri ile sergi, kermes, tiyatro gibi sosyal etkinlikler düzenlenmesine (f=5) ilişkin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından (okulun veliler, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ) bilgi ve yetenekler teması altında toplanan beklentileri; yöneticinin güler yüzlü, güvenilir, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olması; eğitim alanındaki gelişmeleri izleyebilmesi, kavrayabilmesi ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirme yeteneğine sahip olması; ilgili mevzuatı iyi bilmesi; okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu, kültürü ve eğitim düzeyi konularında bilgi sahibi olması; öğretmenleri velinin şikâyeti üzerine odasına çağırıp velinin gözü önünde değersizleştirmemesi; problem çözme yetisine sahip olması; velilerin şikâyetlerini dikkate almaları ancak veli ile araya sınır koyması şeklinde sıralanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden okul-çevre ilişkisi açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, yöneticilerin güler yüzlü, güvenilir, gerektiğinde kurallarını koyan, kararlı bir lider olmasına (f=2) ilişkin olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) beklentilerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi (f=17), öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik (f=17) ve iyi iletişim ve çalışma ortamı (f=10) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) öğretmenlerin motivasyonu ve desteklenmesi teması altında toplanan beklentilerinin; okul yöneticilerinin başarılı,

örnek performans sergileyen öğretmenler ödüllendirilmesi; öğretmenlere bilgi birikimi ve öğretme becerisiyle her açıdan destek olunması; güzel bir iş ortaya koyan, etkinliklerde görev alan öğretmenleri takdir ve teşvik yoluyla motive edilmesi; öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi; öğrencilerin katıldığı proje ve etkinliklere destek verilmesi, emeği geçenlerin teşvik ve onore edilmesi; ödüllendirmenin şartlarının önceden belirlenmesi ve şeffaflığın sağlanması olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, başarılı, örnek performans sergileyen öğretmenlerin ödüllendirilmesine (f=5) ve okul yöneticilerinin öğretmenlere bilgi birikimi ve öğretme becerisiyle her açıdan destek olmalarına (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) öğretmenlerin mesleki gelişimi ve liderlik teması altındaki beklentileri; okul yöneticisinin yerine göre denetim ve öğretim metotları konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilmesi; etkili bir lider ve yol gösterici olması; eksik ya da hatalı yaptığı bir işte öğretmeni uygun bir dille uyarması, hatalı davranışın doğrusunu anlatması ve tecrübelerini paylaşması; derslerin önemli-önemsiz diye ayrıştırılmaması; farklı öğretim yöntemleri, güzel davranışa yönlendirici etkinlikler vb. örnek uygulamaların ön plana çıkarılarak öğretmenlere kendilerini gösterme imkânı tanınması; yeni atanan öğretmenin gelişiminin sağlanması; anlaşmazlıkların çözümünde tarafsız olmaları; beraber çalıştığı arkadaşlarının beceri ve niteliklerini iyi bilmeleri; değerlendirme yaparken tarafsız ve adil olmaları ve herkese eşit davranmaları; eleştiriye açık olmaları; nazik, hoşgörülü, yardımsever ve anlayışlı olmaları; öğretmenin sınıf için yaptığı gezi, deney, sosyal etkinlik, tiyatro vb. isteklerinin değerlendirme yapılmadan reddedilmemesi; çalışan ve çalışmayan ayrımını yapabilmeleri; tarih, felsefe, genel kültür açısından bilgili olmaları, dinlemeyi ve her görüşe saygı duymayı bilmeleri, ortaya çıkan sorunları göz ardı etmeden çözebilmeleri, ruh ve beden sağlıklarının yerinde olması şeklinde sıralanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, okul yöneticisinin yerine göre denetim ve öğretim metotları konusunda öğretmenlere rehberlik yapabilmesi (f=2), yöneticinin etkili bir lider ve öğretmenlere yol gösterici olması (f=2) ve okul yöneticisinin, eksik ya da hatalı yaptığı bir işte öğretmeni uygun bir dille uyarması, hatalı davranışın doğrusunu anlatması ve tecrübelerini onunla paylaşmasına (f=2) ilişkin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri) iyi iletişim ve çalışma ortamı teması altında toplanan beklentilerinin; okul yöneticisinin olumlu iletişim becerisine ve iletişim teknolojisi bilgisine sahip olması; korku ve ceza ortamı yerine güven ortamı oluşturması; çalışanların farklılıklarına saygı göstermesi; eğitimdeki yenilikler hakkında öğretmenlere bilgi aktarabilmesi; iyi iletişim becerilerini geliştirmesi ve etkili iletişimi teşvik etmesi; velileri bilgilendirmek için paneller, sempozyumlar düzenlenmesi olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki performansları açısından beklentilerinin bu tema altında en çok, okul yöneticisinin olumlu iletişim becerisine ve iletişim teknolojisi bilgisine sahip olması gerektiğine (f=4) ilişkin olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, aşağıdaki öneriler öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini karşılamak için düşünülebilir:

1. Okul yöneticileri, öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde desteklenmesi ve motivasyonunun sağlanması için çeşitli uygulamalar yapmalıdır. Öğretmenlere değer verilmeli, onları motive edecek yöntemler kullanılmalı ve iyi iletişim becerilerine sahip olunmalıdır. Yöneticiler, öğretmenlerle düzenli iletişim kurmalı, öğrencilerin eksikliklerini ve beklentilerini dikkate almalı ve ödüllendirme sistemleri oluşturmalıdır.
2. Disiplin ve yönetimle ilgili beklentilere yönelik olarak, yöneticilerin adil ve eşit davranması önemlidir. Okuldaki disiplini sağlamak, kuralları ve yönetmelikleri etkin bir şekilde uygulamak, öğretmenlerin sorunlarına çözüm üretmek ve yeni öğretim yöntemlerine açık olmak gerekmektedir. Yöneticilerin kararlılıkla hareket etmeleri ve öğretmenleri desteklemeleri önemlidir.
3. Fiziksel ortam ve materyal beklentilerini karşılamak için okul yöneticileri, eğitim-öğretim için gereken tüm materyal ve donanımın teminini sağlamalıdır. Okulun fiziksel ortamı, eğitim-öğretime uygun hale getirilmeli ve temizlik ve hijyen konularında dikkatli olunmalıdır.
4. Liderlik ve yönetim beklentilerine yönelik olarak, okul yöneticilerinin adil, liyakatli ve liderlik vasıflarına sahip olmaları önemlidir. Yöneticilerin işlerinde ve alanlarında bilgili, kendini geliştirmeye istekli ve ileri görüşlü olmaları gerekmektedir. İyi iletişim becerilerine sahip olunmalı, öğretmenler arası ilişkileri güçlendirmek için etkinlikler düzenlemeli ve idari işlerde düzenli ve eksiksiz kayıtlar tutulmalıdır.
5. Okul-çevre ilişkisi beklentilerini karşılamak için, yöneticiler çevreyle iletişim ve ilişkileri güçlendirmeli, etkinlikler ve iş birlikleri gerçekleştirmeli ve çevrenin eğitime katkısını teşvik etmelidir. İyi iletişim becerilerine sahip olunmalı, veliler ve çevredeki paydaşlarla olumlu ve sağlıklı iletişim kurulmalıdır.
6. Mesleki performans beklentilerine yönelik olarak, okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonunu ve desteklenmesini sağlamalıdır. Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, mesleki gelişimin desteklenmesi ve etkin

iletişim ve çalışma ortamının oluşturulması önemlidir. Yöneticiler, öğretmenlere rehberlik yapmalı, liderlik görevini yerine getirmeli ve iletişim becerilerini geliştirmelidir.

Bu öneriler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve eğitim-öğretim sürecini daha verimli hale getirmek için dikkate alabileceği noktaları içermektedir. Öğretmenlerin motivasyonu, desteklenmesi ve işbirliği ortamının oluşturulması, başarılı bir okul yönetimi için önemlidir.

KAYNAKÇA

- Alanoğlu, M. & Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 48, 199-213.
- Argon, T. & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. Turkish Studies 9(2), 161-181.
- Arlı, D. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. Milli Eğitim Dergisi, 155-156.
- Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment-A comparative study of police officers and civilian staff. International Journal Of Public Sector Management.
- Doğan, D. (1999). Bir Yönetim Süreci Olan Eşgüdümlemenin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Girgin, K. (2005). Etkili Okul Oluşturmada eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(6), 133-156.
- Gümüş, A. E. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karadaş, H. & Özer, N. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(17), 1095- 1123
- Karagöz, S. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Kendileri ve Okul Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.
- Kılıçaslan, H. (2011). *İlköğretim okullarının kurumsal imajına yönelik yönetici ve öğretmen algıları: Bolu ili merkez ilçe örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Köklü, M. (1994). Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2013). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Öner, S. (2007). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. Maliye Dergisi, 161, 215-230.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri: Hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Parlar, H. (2019). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: kurumsal analitik bir yaklaşım* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, N. (2010). Okul Müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. Eğitim ve Bilim, 35 (156), 73-76.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Milli Eğitim Dergisi, 33(166), 98-112.

Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(3), 429-457

Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.