

## Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları ve Etkin Okul Yönetimi: Bir Araştırma ve Değerlendirme

*Leadership Approaches of School Principals and Effective School Management: A Research and Evaluation*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları ve etkin okul yönetimi: bir araştırma ve değerlendirme yapmaktır. Bu çalışmanın yöntemi belirlenirken nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Araştırma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi kullanılarak seçilmiştir. Bu yöntemle araştırmaya dahil edilen 14 katılımcı araştırmanın çalışma grubunu meydana getirmektedir. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu, işbirliğini ve mesleki gelişimini olumlu şekillerde etkilediğini göstermektedir. Öğretmenlerin çoğunlukla destekleyici atmosfer, net vizyon sunumu, katkıların takdir edilmesi gibi faktörlerle motive olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, şeffaflık, iletişim ve geri bildirim olumlu etkileri de vurgulanmıştır. İletişim ve işbirliği, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşmalarını, birbirlerinden öğrenmelerini teşvik ederken, okul müdürünün destekleyici yaklaşımı da öğretmenlerin gelişimini desteklemektedir. Bu yöntemler, öğretmenlerin katılımını artırma, iletişimi güçlendirme ve profesyonel gelişimi destekleme gibi anahtar hedefleri kapsamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Liderlik, Etkin Okul, Okul Yönetimi.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to conduct a research and evaluation on principals' leadership approaches and effective school management. While determining the methodology of this study, phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was preferred. The research group was selected using the maximum diversity sampling strategy, which is one of the purposeful sampling methods. The 14 participants included in the research with this method constitute the study group of the research. A semi-structured interview form was used to collect the data. The data were analyzed using content analysis. According to the findings of the study, school principals' leadership approaches positively affect teachers' motivation, collaboration and professional development. Teachers were mostly motivated by factors such as supportive atmosphere, clear vision presentation, and appreciation of contributions. At the same time, the positive effects of transparency, communication and feedback were also emphasized. Communication and collaboration encourage teachers to share experiences and learn from each other, while the principal's supportive approach supports teachers' development. These methods encompass the key objectives of increasing teacher involvement, strengthening communication and supporting professional development.

**Keywords:** School Principal, Leadership, Effective School, School Management.

### GİRİŞ

Bir okulun liderlik tekniklerinin başarısının çeşitli yönleri vardır ve öğretmenlerin sınıfta ne kadar iyi performans gösterdiklerinde etkilidir (Çelik, 2019). Öğretmenlerin performansı ve okula psikolojik bağlılıkları da müdürün liderlik tarzından etkilenir. Bir eğitim yöneticisinin liderlik tarzı, onun ilham verme, yönlendirme, rehberlik etme, sorunları çözme, idealize etme ve diğerlerini motive etme becerilerini etkiler. Bu da okullarda verimli bir öğrenme ve öğretme ortamının geliştirilmesinde en önemli unsurlardan birinin liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Örneğin, klasik yöntem yaklaşımının önerdiği yetki devri kavramı, bir örgütün daha hızlı ve acil kararlar alabilmesini sağlaması açısından yönetim faaliyetinin en önemli bileşeni olarak öne sürülmüştür (Yasım, 2017). İlk kez 1978 yılında Groger Burns tarafından literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik tarzının, mevcut yapıyı koruma ve sürdürme eğiliminde olan geleneksel, sürdürümcü liderlik tarzının (Cömert, 2004) aksine, hedeflere ulaşma istek ve çabasını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bunun nedeni, eğitim örgütünün tüm bileşenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasıdır. Woodrow Wilson, Frank Goodnow ve Willoughby gibi araştırmacılar yönetimi incelerken örgütsel yapıya odaklanmışlar ve politika yönetimi ile kamu yönetiminin birbirinden bağımsız iki alan olduğunu iddia ederek yönetim ile politika arasındaki ayrımı vurgulamışlardır. White, Waldo, Gulick, Pfifner ve Presthus gibi bazı yazarlar tarafından yönetimin tanımı "işlerin yapılması için insan ve maddi kaynakların etkin koordinasyonu" olarak belirlenmiştir. Dimock gibi diğerleri ise yönetimin "ne yapılacak?", "nasıl yapılacak?" ve "nasıl yapılacaktır?" sorularına verilen yanıtlardan oluştuğunu iddia etmektedir. Yönetim bilimi disiplini "ne yapılmalı?" sorusuna verilen yanıtta yer alırken, yönetim ilkeleri ve uygulamaları "nasıl yapılmalı?" sorusuna verilen yanıtta yer almaktadır. (Kaya, 1979). Adam Smith, "yönetim işi", "yönetim" ve "yönetici"

Abdulkadir Altun<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Altun, A. (2023). "Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları ve Etkin Okul Yönetimi: Bir Araştırma ve Değerlendirme", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:53; pp:3651-3659. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.72133>

Arrival: 28 June 2023

Published: 30 September 2023

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

<sup>1</sup>Öğretmen, MEB, Nevşehir, Türkiye

terimlerinin hem personel yönetimi gibi insan kaynaklarını hem de işleri organize etme, planlama ve yönetme gibi ticari süreçleri içerdiğini düşünmüştür (Şişman, 2011). Ataman'a (2009) göre planlama, örgütlenme, yönetme (komuta etme), koordine etme ve denetleme yönetimin tüm yönleridir. Modern çağda her alanda yaşanan değişim, okullar, okul yönetimi, eğitim yönetimi ve eğitim programları da dâhil olmak üzere eğitimin tüm yönlerinin nasıl yönetildiğini etkilemiştir (Gürsel, 2023). Aynı zamanda okulların nasıl işlediğini, yönetildiğini ve programların nasıl uygulandığını da etkilemiş, bu da okul yönetiminde yeni anlayışlara yol açmıştır. Günümüz dünyasındaki hızlı değişimler nedeniyle, okulların yirmi birinci yüzyılda nasıl işleyeceğini araştırmak için okul kullanılmıştır. Burada, okul yönetiminin nasıl okul liderliğine ve eğitim yönetiminin nasıl eğitim liderliğine dönüşeceği açıklanacaktır. Okul yönetimi ve okul liderliğinin incelenmesi, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma için teorik bir temel oluşturacaktır. Bir eğitim örgütünde personel, öğretmen ve öğrencilerin yönetimi, bir örgütteki insan kaynaklarının yönetimini ifade eden insan kaynakları yönetimine dayalı eğitim yönetimi olarak görülebilir (Şişman, 2014). Eğitim sistemlerinin yapısı, eğitim örgütlerinin oluşturulması ve örgüt şemaları farklı ülkelerde farklılık gösterse de bu doğrudur. Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, görev dağılımı yapma, düzenleme ve denetleme süreçlerinin yönetimi, yönetimin en önemli sorumluluğudur (Kaya, 1979). Eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirirken hem çevreyi hem de çevresindekileri eğitebilen eğitim liderleri, yönetim bilimi uzmanları tarafından eğitim yöneticisi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 1979). Genç kuşakların resmi eğitimlerini aldıkları günümüz okulları, okul liderliğine çok daha fazla önem vermektedir. Daniel Goleman'a göre şimdiki nesil, önceki nesillere göre daha fazla duygusal sorun yaşamakta; daha fazla yalnızlık çekmekte, daha dürtüsel ve saldırgan, daha stresli ve sinirli, kaygı ve endişeye daha yatkın, daha agresif ve asi olmaktadır (Gürer, 2019). Goleman, cevabın çocukları yetişkinliğe hazırlamak için kullanılan stratejilerde yattığını iddia etmiştir. Duygusal eğitimin şansa bırakılmayacağını ve sınıftaki tüm öğrencilere zihinsel ve ruhsal refahlarını da içeren bütüncül bir eğitim verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Goleman'ın gözleminin ne kadar güncel olduğunu 1990'lardan bir gözlemi inceleyerek değerlendirebiliriz. "Yakın gelecekte öz bilinç, özdenetim, empati, dinleme, çatışma çözme ve işbirliği gibi insani becerilerin okullarda düzenli olarak öğretileneğini düşünüyorum." Goleman (2000). Genel olarak tüm eğitim sistemlerinin hiyerarşik olarak düzenlendiği açıktır. Bu yapı, eğitimin amaçları göz önünde bulundurulduğunda üst yönetim ve okul yönetimi açısından uygun bir yapı olarak görülmektedir. Çağdaş liderlik yaklaşımları doğrultusunda merkeziyetçi ve otoriter yönleriyle hiyerarşik örgütlenmeye yönelik bazı eleştirel yaklaşımlara rağmen ast-üst ilişkisine dayalı hiyerarşik yapılanma yine de bir amaca hizmet edecek ve koordinasyon, eşgüdüm, yönlendirme ve rehberliğe evrilecektir (Gürbüz, 2019). Eğitim alanında yukarıdan aşağıya dikey yönetim yerine STK'lar, toplum, yerel yönetimler vb. tüm paydaşların yönetime katıldığı yatay örgütlenme, okulun işlevini ve yönetim biçimini belirleyecektir. Okul yönetiminde yetkiden çok uzmanlık, görev dağılımından çok işbirliği, eşit statüye dayalı işbirliği ve koordinasyon giderek daha yararlı hale gelecektir. Yine okul yönetiminde hem iç hem de dış paydaşlarla ilişkiler önem kazanacak; okul bileşenleri arasında yetki ve sorumluluk odaklı yönetim yerine işbirliğine dayalı koordinasyon ön plana çıkacaktır. Okulun tüm bileşenlerinin konumlarına göre hesap verebilir ve söz sahibi olması, kararlara katılması ve okul müdürünün örgütsel liderliğine dayalı bir ekip ruhuyla okulu yönetmesini içeren katılımcı yönetim, okul yönetiminde önemli hale gelecektir. Okul müdürünün bir yöneticiden çok lider olmasını öngören bu öngörüler, sorun önleme, kriz yönetimi ve sorun çözme odaklı bir yönetim stratejisini, tüm eğitim süreçlerine vurgu yapan bir stratejiyi, genel hedeflere ulaşma vizyonu olan bir stratejiyi ve okul liderliğini öne çıkaracaktır. Katılımcı ve paylaşımcı olarak nitelendirilen bu yönetim stratejisi ile okul yöneticileri, okulun insan kaynaklarının becerilerini kazanacak, okulun normlarını belirleyecek, okulun kurallarını belirleyecek, kuralları etkinleştirecek, normları sürdürecektir, okul gününü planlayacak ve zamanı etkili kullanacak, okuldaki herkesi özel ve önemli kabul ederek mutlu olmalarını sağlayacak ve bireysel gelişim için fırsatlar yaratacaktır (Çağlar, 2004). Geleneksel yönetim sorumluluklarından ziyade eğitim liderliğinin geliştirilmesi, sanayileşmiş ulusların eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının vurgusu olmuştur (Edwards, 1992). Farklı ulusların eğitim yöneticisi yetiştirmek için farklı programları olmasına rağmen, son yıllarda eğitim yöneticisi yerine eğitim lideri yetiştirme fikri önem kazanmıştır. Eğitim reformu girişimlerinin temel amaçlarından biri, eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi olarak kabul edilmiştir. Geleneksel yönetim tekniklerini ve yönetim uygulamalarını teşvik etmenin aksine, sanayileşmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme yönetmelikleri çağdaş liderlik yaklaşımlarına dayalı eğitim programlarını tercih etmektedir (Erickson, Edward 2004). Hemen her ülkede farklılık gösteren eğitim yönetimi stratejilerindeki en yaygın anlayış, eğitim yöneticisinden ziyade eğitim liderinin yetiştirilmesi gerektiğidir (Çelik, 2002). Kurum lideri davranış bilimleri konusunda bilgili olmalı, personelinin tutumlarını değerlendirebilmeli, takipçilerine kendisini izlemeleri için ilham verebilmeli ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için personelin davranışlarını yönlendirebilmelidir (Hacıoğlu, 2009). Okul yöneticileri, görevlerini yerine getirebilmek için okulun yönetimi hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmanın yanı sıra okulun örgütsel faaliyetleri hakkında geniş ve kapsamlı bir anlayışa sahip olmalıdır. Okullarda liderlik yeterliliğine sahip, öz farkındalığı yüksek, astlarının bakış açılarını itidal ve empati ile kabul ederek yönetme becerisine sahip, anlaşmazlıkları çözme becerisi olan ve yönetimde birlikte çalışmaya istekli liderlere ihtiyaç vardır.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlamlarını anlamak amacıyla kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir. Fenomenoloji deseni, katılımcıların bir fenomeni (olayı, deneyimi, durumu) nasıl yaşadıklarını ve bu fenomenin onlar için ne anlama geldiğini anlamaya odaklanır. Bu desen, katılımcıların perspektifinden hareket ederek, onların kişisel deneyimlerini ve içsel dünyalarını anlamak için kullanılır. Fenomenoloji deseni genellikle aşağıdaki adımları içeren bir süreçle uygulanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013): Araştırma Konusunun Belirlenmesi: Araştırmacı, incelemek istediği fenomeni belirler. Fenomen, katılımcıların deneyimlediği herhangi bir olay, durum veya konu olabilir. Katılımcı Seçimi: Belirlenen fenomeni deneyimlemiş ve bu deneyimi anlatmaya istekli olan katılımcılar seçilir. Katılımcılar, fenomeni yakından yaşamış olmalıdır. Veri Toplama: Araştırmacı, katılımcılarla yapılandırılmış veya yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla derinlemesine ve ayrıntılı veriler toplar. Katılımcılardan fenomeni nasıl deneyimlediklerini, hissettiklerini, düşündüklerini ve anlamlandırdıklarını açıklamalarını ister. Veri Analizi: Toplanan veriler dikkatlice incelenir ve anlamlı kavramlar, temalar ve yapılar çıkarılır. Bu aşamada, verilerin içsel anlamı ve katılımcıların deneyimleri anlamaya çalışılır. Anlamın Oluşturulması: Araştırmacı, analiz sonuçlarına dayanarak fenomeni daha geniş bir anlam bağlamında anlamaya çalışır. Katılımcıların deneyimlerinden ortaya çıkan anlamı yorumlar. Sonuçların Sunumu: Araştırmacı, bulguları yazılı veya sözlü olarak sunar. Bu sunum, katılımcıların deneyimlerini ve anlamlarını açıklamaya yönelik zengin bir anlatı içerir. Fenomenoloji deseni, katılımcıların içsel dünyalarını ve deneyimlerini anlamaya yönelik kapsamlı bir yaklaşım sunar. Araştırmacının önyargularından bağımsız olarak, katılımcıların deneyimlerini anlamasına ve değerlendirmesine olanak tanır. Bu desen, özellikle karmaşık ve derinlemesine anlaşılması gereken konuları incelemek için kullanılan etkili bir araştırma yöntemidir (Ekiz, 2003).

### Çalışma Grubu

Araştırma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi kullanılarak seçilmiştir (Karataş, 2015). Maksimum çeşitlilik örnekleme, çalışılan konuyla ilgili olabilecek kişilerin çeşitliliğini mümkün olduğunca yakından temsil eden bir örneklem sağlamayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmaya katılmayı kabul eden 14 okul müdürü görüşme için seçilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri titizlikle kaydedilmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Matematik	36	15	Lisans
K2	Erkek	Sosyal Bilgiler	40	13	Doktora
K3	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	45	22	Lisans
K4	Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı	41	18	Yüksek Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	40	15	Lisans
K6	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	44	21	Lisans
K7	Erkek	Sosyal Bilgiler	42	13	Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	38	16	Lisans
K9	Erkek	Fen Bilimleri	40	15	Yüksek Lisans
K10	Erkek	Fizik	52	31	Lisans
K11	Erkek	Sosyal Bilgiler	36	12	Lisans
K12	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	63	38	Lisans
K13	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	34	13	Lisans
K14	Erkek	Teknoloji ve Tasarım	41	19	Lisans

Bu tablo, "Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları ve Etkin Okul Yönetimi" başlıklı araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerini içermektedir. Toplamda 14 katılımcı yer almaktadır. Cinsiyet açısından, katılımcıların tamamı (%100) erkektir. Kadın katılımcı bulunmamaktadır. Branş dağılımına bakıldığında en yaygın branşlar sırasıyla Sosyal Bilgiler (%28.6) ve Sınıf Öğretmenliği (%42.9) şeklindedir. Diğer branşlar daha az temsil edilmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların ortalama yaşı 42 olup, en genç katılımcı 34 yaşında iken en yaşlı katılımcı 63 yaşındadır. Katılımcıların okul yönetimi deneyimleri, ortalama kıdemleri 19 yıl olmak üzere, en düşük kıdem 12 yıl ve en yüksek kıdem 38 yıl arasında değişmektedir. Öğrenim durumu açısından çoğunluk (%64.3) lisans düzeyinde eğitim almıştır. Yüksek lisans derecesine sahip katılımcılar (%21.4) bunu takip ederken, doktora derecesine sahip katılımcı sayısı (%7.1) daha azdır. Bu demografik veriler, araştırmanın incelenen konuya ilişkin katılımcı grubunun özelliklerini yansıtmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalar, derinlemesine anlayış elde etmek amacıyla kullanılan ve genellikle karmaşıklığı ve derinliği olan fenomenleri incelemek için tercih edilen bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri, katılımcıların deneyimlerini, görüşlerini, tutumlarını ve davranışlarını daha ayrıntılı bir şekilde anlamak için

kullanılır. Bu bağlamda, görüşme formu, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarından biridir. Görüşme formu, araştırmacının belirlediği araştırma sorularına yönelik olarak katılımcılarla yüz yüze veya çevrimiçi olarak gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan bir belgedir. Görüşme formu, araştırmacının belirlediği soruları ve alt soruları içerir ve bu sorular, katılımcılara yöneltilen soruların tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik açısından sağlanmasını amaçlar (Karataş, 2015). Ayrıca, görüşme formu, araştırmacının araştırma sürecini daha yapılandırılmış ve yönlendirilmiş bir şekilde sürdürebilmesini sağlar. Görüşme formunun kullanımı, araştırmacının araştırma konusunu daha derinlemesine keşfetmesine, katılımcıların deneyimlerini ayrıntılı olarak anlamasına ve nitel verilerin sistematik bir şekilde toplanmasına olanak tanır. Araştırmacı, görüşme sırasında katılımcıların cevaplarını kaydedebilir ve daha sonra bu cevapları analiz etmek için kullanabilir. Nitel araştırmalarda görüşme formu kullanmanın avantajları arasında katılımcıların detaylı görüşlerini toplama, farklı katılımcıların cevaplarını karşılaştırma ve analiz etme olanağı, yapılandırılmış bir yaklaşım kullanarak veri toplama sürecini standartlaştırma ve güvenilirlik sağlama yer almaktadır. Ancak görüşme formunun dezavantajları da vardır; bazı katılımcıların cevaplarını daha az esnek ve kişisel bulabileceği, araştırmacının cevaplara anında yanıt verme esnekliğinin sınırlı olabileceği gibi. Sonuç olarak, nitel araştırmalarda görüşme formu, derinlemesine anlayış elde etmek ve katılımcıların görüşlerini sistematik bir şekilde toplamak amacıyla kullanılan etkili bir veri toplama aracıdır. Bu form, araştırmacının araştırma sürecini yönlendirmesini, verilerin analizini yapmasını ve karmaşık fenomenleri daha iyi anlamasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Belirli bir tutarlılık ve esneklik derecesi nedeniyle, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı eğitim bilimleri araştırmalarında daha uygun görünmektedir (Karataş, 2015). Bu yöntemde, görüşme süreci ve araştırmacının sormayı planladığı sorular önceden hazırlanır. Ancak araştırmacı, görüşmenin doğal akışına uygun olarak alternatif, tamamlayıcı ya da alt sorular sorarak görüşmenin seyrini değiştirebilir (Ekiz, 2003). Araştırmanın daha önce gizli kalmış ya da göz ardı edilmiş tüm yönleri bu şekilde ortaya çıkarılır. Yıldırım ve Şimşek'e (2013) göre, görüşme yaklaşımı, sorunu yaşayan kişilerden doğrudan ve derinlemesine bilgi olarak belirli bir konuyu ortaya çıkarmada daha etkili olacaktır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmanın geçerliliğini (inandırıcılığını) ve güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için birkaç adım atılmıştır. Bunlar arasında aktarılabilirlik (ayrıntılı tanımlama, amaçlı örnekleme), tutarlılık (tutarlılık incelemesi), teyit edilebilirlik (teyit incelemesi) ve inandırıcılık (uzun süreli katılım, derinlik odaklı veri toplama, üçgenleme, katılımcı teyidi, uzman incelemesi) yer almaktadır. Görüşmelerin karşılıklı güven ortamında yapılmasını garanti altına almak için, görüşmelerin mesai saatleri sonrasında veya hafta sonları gibi uzun bir zaman diliminde gerçekleştirilmesine özellikle dikkat edilmiştir. Elde edilen verilerin çalışma sorularına uygunluğu karşılaştırma, yorumlama ve kavramsallaştırma yoluyla sürekli olarak değerlendirilmiştir. Veriler çalışma için elde edildikten sonra değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı kullanılarak toplanan bilgilere içerik analizi uygulanmıştır. Verilerin kodlanması, kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması verilerin analizinde izlenen adımlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Toplanan bilgiler, herhangi bir yorum katmadan ve materyalin özüne sadık kalınarak, fikirler ve temalar doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, devam eden veri toplama süreci kullanılarak doğrulanmış ve çalışma bulgularının mantıklı bir şekilde düzenlenmesi için çaba gösterilmiştir.

### BULGULAR

#### Okulunuzda uygulanan liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Katılımcılara yöneltilen "Okulunuzda uygulanan liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?" şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

(K1) "Okulumuzda uygulanan liderlik yaklaşımları, öğretmenlerin motivasyonunu artırıyor. Müdürümüz, destekleyici bir ortam oluşturarak bizi teşvik ediyor."

(K2) "Liderlik tarzı, öğretmenlerin bağlılığını olumlu yönde etkiliyor. Müdürümüz, vizyonunu net bir şekilde iletiyor ve bu da bizim çalışma isteğimizi artırıyor."

(K3) "Motivasyonumuz, yöneticilerin bize güven duyması ve fikirlerimize değer vermesiyle artıyor. Liderlik yaklaşımı, öğretmenler olarak kendimizi önemli hissettiriyor."

(K4) "Liderlikteki şeffaflık ve iletişim, öğretmenlerin enerjisini yükseltiyor. Okul yönetimi, sorunlarla açıkça ilgileniyor ve bu da bizleri daha motive ediyor."

(K5) "Müdürümüzün liderlik tarzı, takdir edilmeyi hissetmemizi sağlıyor. Başarılarımız fark ediliyor ve bu da motivasyonumuzu olumlu etkiliyor."

(K6) "Liderlikte olumlu geri bildirim ve gelişim fırsatlarının sunulması, öğretmenlerin çalışma isteğini artırıyor. Bu yaklaşım, sürekli kendimizi geliştirme arzusunu körükliyor."

(K7) "Okul yönetiminin vizyonu, öğretmenleri ortak hedefe yönlendiriyor. Bu da motivasyonumuzu yükseltiyor çünkü hepimiz aynı amaç için çaba sarf ediyoruz."

(K8) "Müdürümüz, katılımcılığımıza değer veren bir liderlik tarzını benimsiyor. Fikirlerimize saygı gösterilmesi, işimize olan bağlılığımızı artırıyor."

(K9) "Liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin özgüvenini artırıyor. Yönetim, yeni fikirleri denememize ve kendimizi ifade etmemize olanak tanıyor."

(K10) "Liderlikte özerklik verilmesi, öğretmenlerin sorumluluk hissini güçlendiriyor. Bu da iş yapma isteğimizi artırıyor çünkü kendimize güveniyoruz."

(K11) "Okul yönetiminin öğretmenlere destek olması, motivasyonumuzu etkiliyor. Zor zamanlarda bile yanımızda olduklarını hissetmek, çalışma azmimizi artırıyor."

(K12) "Müdürümüzün liderlik tarzı, deneyimlerimize saygı gösteriyor. Uzun yılların verdiği birikimle yönlendirilmek, çalışma isteğimizi canlı tutuyor."

(K13) "Liderlikte adil davranılması, motivasyonumuzu korumamıza yardımcı oluyor. Herkesin eşit muamele gördüğünü bilmek, işimize olan bağlılığımızı artırıyor."

(K14) "Yöneticilerimizin bize güvenmesi ve sorumluluk vermesi, öğretmenler olarak değerli hissetmemizi sağlıyor. Bu da motivasyonumuzu olumlu yönde etkiliyor."

Bu doğrudan ifadeler, liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediği konusunda çeşitli bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu doğrudan ifadeler, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilediğini gösteriyor. Öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerin destekleyici bir ortam sağladığını, vizyonlarını net bir şekilde ilettiklerini ve öğretmenlerin katkılarını takdir ettiklerini belirtiyorlar. Aynı zamanda, şeffaflık, iletişim ve geri bildirim olumlu etkileri üzerinde de vurgu yapılmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin fikirlerine saygı göstermeleri ve gelişim fırsatları sunmaları, öğretmenlerin özgüvenini artırarak motivasyonlarını yükseltiyor. Ayrıca, öğretmenlere sorumluluk ve özerklik verilmesi, onların işlerine olan bağlılığını güçlendiriyor. Bu yorumlar, liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin duygusal bağlılığını, iş tatminini ve çalışma isteğini artırdığını göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlere güven vermesi, onları değerli hissettirmesi ve desteklemesi, birlikte çalışma kültürünü olumlu bir şekilde etkiliyor. Bu da hem öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlıyor hem de öğrencilere daha iyi bir eğitim deneyimi sunulmasına yardımcı oluyor.

### **Okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi ve işbirliği, öğretmenlerin mesleki gelişimini nasıl etkilemektedir?**

Katılımcılara yöneltilen "Okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi ve işbirliği, öğretmenlerin mesleki gelişimini nasıl etkilemektedir?" şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

(K1) "Müdürümüzün sıkı iletişimi ve işbirliği, öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu etkiliyor. Ekip olarak çalışmak ve deneyimleri paylaşmak, yeni şeyler öğrenmemizi sağlıyor."

(K2) "Müdürümüzün açık iletişimi, öğretmenlerin yeni fikirleri denemesini teşvik ediyor. İhtiyaçlarımıza uygun gelişim fırsatları sunmaları, mesleki büyümemizi destekliyor."

(K3) "İletişim ve işbirliği, öğretmenler arasındaki sinerjiyi artırıyor. Birbirimizden öğrenmek ve işbirliği yapmak, profesyonel olarak gelişmemize katkı sağlıyor."

(K4) "Müdürümüzün rehberliği ve geri bildirim, mesleki gelişimimizi yönlendiriyor. Olumlu bir iletişim ortamı, kendimizi sürekli olarak yenilememizi sağlıyor."

(K5) "Okul müdürünün etkili iletişimi, öğretmenlerin güvenli bir ortamda denemeler yapmasını sağlıyor. İşbirliği içinde yeni yöntemleri denemek, mesleki becerilerimizi artırıyor."

(K6) "İşbirliği ve açık iletişim, öğretmenlerin birbirinden öğrenmesini kolaylaştırıyor. Yeni projelerde bir araya gelmek, farklı bakış açıları kazanmamıza yardımcı oluyor."

(K7) "Müdürümüzün destekleyici yaklaşımı, öğretmenlerin cesaretini artırıyor. Yeni eğitim trendlerini takip etmemizi teşvik ederek mesleki gelişimimizi güçlendiriyor."

(K8) "İletişim ve işbirliği, öğretmenlerin birbirini motive etmesini sağlıyor. Birlikte çalışmak, güçlü yönlerimizi birleştirerek daha iyi sonuçlar elde etmemizi sağlıyor."

(K9) "Müdürümüzün mentorluk ve rehberlik yaklaşımı, mesleki büyümemizi hızlandırıyor. İhtiyaçlarımıza yönelik destek, yeni beceriler kazanmamızı sağlıyor."

(K10) "Ekip içinde iletişim ve bilgi paylaşımı, öğretmenlerin kendini sürekli geliştirmesine yardımcı oluyor. Farklı bakış açılarıyla karşılaşmak, yenilikçi düşünmemizi sağlıyor."

(K11) "Müdürümüzün istekli iletişimi, öğretmenlerin projelerde daha fazla katılımını sağlıyor. İşbirliği içinde çalışmak, yeni beceriler edinerek kendimizi geliştirmemizi sağlıyor."

(K12) "İletişim ve işbirliği, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşmasını sağlıyor. Bu da mesleki bilgi havuzunu zenginleştirerek gelişmemizi kolaylaştırıyor."

(K13) "Müdürümüzün geri bildirim, öğretmenleri daha iyi yapmaya teşvik ediyor. Pozitif bir iletişim ortamı, özgüvenimizi artırarak mesleki gelişimimize katkı sağlıyor."

(K14) "İletişim ve işbirliği, öğretmenlerin birbirine destek olmasını sağlıyor. Tecrübelerimizi ve en iyi uygulamaları paylaşarak birlikte büyümemizi sağlıyor."

Okul müdürünün öğretmenlerle kurduğu etkili iletişim ve işbirliğinin, öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu bir biçimde nasıl etkilediğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. İşbirliği ve açık iletişim ortamı, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşmalarını, yeni fikirleri denemelerini ve birbirlerinden öğrenmelerini destekleyerek mesleki becerilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Her bir öğretmenin ifadesi, okul müdürünün öğretmenlerle iletişim ve işbirliği kurma yaklaşımının, öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu etkiler sağladığını göstermektedir. Özellikle iletişim ve işbirliği, öğretmenlerin deneyim paylaşımını kolaylaştırarak birbirlerinden öğrenmelerini, yeni fikirleri denemelerini ve birlikte çalışarak daha üstün sonuçlar elde etmelerini teşvik etmektedir. Okul müdürünün destekleyici ve rehberlik edici yaklaşımı, öğretmenlere yeni beceriler kazandırmalarına katkı sağlamaktadır. Bu tür olumlu etkileşimler, öğretmenlerin mesleki gelişim isteklerini artırarak eğitim kalitesini yükseltme yolunda önemli bir rol oynamaktadır.

#### **Okul müdürünün öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için hangi yöntemleri kullanması daha etkili olabilir?**

Katılımcılara yöneltilen "Okul müdürünün öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için hangi yöntemleri kullanması daha etkili olabilir?" şeklindeki açık uçlu soruya verilen yanıtlara ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise doğrudan alıntılar yorumlanmıştır.

(K1) "Okul müdürünün öğretmenlerle düzenli iletişim kurması, beklentileri net bir şekilde ileterek etkili olabilir."

(K2) "Müdürümüzün katılımcı bir yaklaşım benimsemesi, öğretmenlerin fikirlerini alarak kararlar almalarını sağlayabilir."

(K3) "İşbirliğine dayalı bir yönetim tarzı, öğretmenlerin aktif katılımını ve sorumluluk almasını teşvik edebilir."

(K4) "Müdürümüzün destekleyici ve adil davranması, öğretmenlerin güvende hissetmelerini ve daha iyi performans göstermelerini sağlayabilir."

(K5) "Müdürümüzün öğretmenlerin fikirlerine değer vermesi, onların motivasyonunu artırarak işbirliği ve katılımı teşvik edebilir."

(K6) "Açık iletişim kanalları oluşturmak, öğretmenlerin sorunları çözmeye daha etkili olmalarına yardımcı olabilir."

(K7) "Müdürümüzün vizyonunu net bir şekilde ileterek, öğretmenleri ortak hedefe yönlendirmesi etkili bir yöntem olabilir."

(K8) "Müdürümüzün öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini desteklemesi, motivasyonlarını artırarak daha etkili bir yönetim sağlayabilir."

(K9) "Mentorluk programları oluşturmak, deneyimli öğretmenlerin yeni meslektaşlarına rehberlik etmesini sağlayarak etkin bir yönetim yaklaşımı olabilir."

(K10) "Müdürümüzün performans değerlendirme ve geri bildirim verme süreçlerini düzenli olarak yapması, öğretmenlerin gelişimini destekleyebilir."

(K11) "Müdürümüzün esnek bir yönetim tarzı benimsemesi, öğretmenlerin farklı ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmasına yardımcı olabilir."

(K12) "Eğitim seminerleri ve atölye çalışmaları düzenlemek, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini güncellemelerini sağlayabilir."

(K13) "Müdürümüzün öğretmenlerin önerilerini değerlendirmesi ve bunları hayata geçirmesi, katılımı ve etkinliği artırabilir."

(K14) "Müdürümüzün pozitif bir çalışma ortamı oluşturması, öğretmenlerin işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlayabilir."

Bu doğrudan ifadeler, okul müdürünün öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için benimseyebileceği farklı yöntemleri yansıtmaktadır. İyi iletişim, işbirliği, katılım teşviki ve gelişimi destekleyen yaklaşımların, etkili okul yönetimini sağlamada önemli olabileceği vurgulanmaktadır. Her bir öğretmenin görüşü, okul müdürlerinin öğretmenlerin beklentilerini karşılayarak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için benimseyebileceği etkili yöntemleri vurgulamaktadır. Bu yöntemler, öğretmenlerin katılımını ve işbirliğini teşvik etmek, açık iletişim kanalları oluşturmak, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek, mentorluk programları düzenlemek, performans değerlendirme süreçlerini düzenli olarak yapmak ve eğitim seminerleri düzenlemek gibi çeşitli yaklaşımları içermektedir. Bu ifadeler, modern okul yönetimi yaklaşımlarının temel taşları olan açık iletişim, işbirliği, katılım ve profesyonel gelişime odaklanmanın önemini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin fikirleri, görüşleri ve katkılarına değer verilmesi, onların motivasyonunu artırabilir ve etkili bir işbirliği kültürü oluşturabilir. Ayrıca, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek, onların kendilerini sürekli olarak yenilemelerini sağlayarak daha verimli ve etkili bir okul yönetimini kolaylaştırabilir. Mentorluk programları ve eğitim seminerleri gibi etkinlikler, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini güncellemelerine yardımcı olabilirken, performans değerlendirme ve geri bildirim süreçleri ise öğretmenlerin kendi gelişim hedeflerini belirlemelerine ve gelişimlerini izlemelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan ve etkin bir okul yönetimi sağlayan yöntemler, hem öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemeye hem de öğrencilere daha iyi bir eğitim deneyimi sunmaya katkı sağlayabilir. Bu görüşler, okul yönetiminde çeşitli yaklaşımların bir araya gelmesinin ve öğretmenlerle işbirliği içinde olmanın önemini vurgulamaktadır.

## SONUÇ

Öğretmenlerin değerlendirmeleri ifadeler, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu olumlu şekilde nasıl etkilediğini gösteren önemli perspektifleri yansıtmaktadır. Çoğunlukla, yöneticilerin destekleyici bir atmosfer yaratma, net bir vizyon sunma ve öğretmenlerin katkılarına takdir etme yaklaşımları vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, şeffaflık, iletişim ve geri bildirim olumlu etkilerine de dikkat çekilmektedir. Öğretmenlere saygı gösterilmesi ve gelişim fırsatlarının sunulması, onların özgüvenini artırarak motivasyonlarını yükseltmektedir. Ayrıca, öğretmenlere sorumluluk ve özerklik tanınması, işe bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu ifadeler, liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin duygusal bağlılığını, iş tatminini ve çalışma isteğini artırdığını vurgulamaktadır. Yöneticilerin öğretmenlere güven verme, değerli hissettirme ve destek sağlama yaklaşımları, hem öğretmenlerin kişisel gelişimini teşvik etmekte hem de öğrencilere daha üstün bir eğitim deneyimi sunma noktasında olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Öğretmenlerle okul müdürünün sağladığı etkili iletişim ve işbirliğinin, öğretmenlerin mesleki gelişimini olumlu şekillerde nasıl etkilediğine dair belirgin ipuçları sunulmaktadır. Özellikle işbirliği ve açık iletişim ortamının varlığı, öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını, yeni fikirleri denemelerini ve birbirlerinden öğrenmelerini kolaylaştırarak mesleki yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Her öğretmenin ifadesi, okul müdürünün öğretmenlerle iletişim kurma ve işbirliği yapma yaklaşımının, öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu etkiler sağladığını vurgulamaktadır. Özellikle iletişim ve işbirliğinin öğretmenleri, birbirlerinin deneyimlerinden öğrenmeye, yeni fikirleri denemeye ve birlikte çalışarak daha üst düzey sonuçlar elde etmeye teşvik ettiği belirtilmektedir. Ayrıca, okul müdürünün destekleyici ve yol gösterici yaklaşımı, öğretmenlere yeni yetenekler kazandırma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu tür olumlu etkileşimler, öğretmenlerin mesleki gelişim motivasyonunu artırarak eğitim kalitesini yükseltme hedefine katkı sağlamaktadır.

Değerlendirmeler ifadeler, okul müdürünün öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak amacıyla benimseyebileceği çeşitli yaklaşımları açıkça ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar arasında iyi iletişim, işbirliği, katılım teşviki ve profesyonel gelişimi destekleme önemli bir yer tutmaktadır. Her öğretmenin görüşü, okul müdürlerinin etkili liderlik anlayışını vurgulayarak öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için uygulanabilecek etkili yöntemleri yansıtmaktadır. Bu yaklaşımlar, öğretmenlerin aktif katılımını teşvik etme, açık iletişim kanalları oluşturma, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleme, mentorluk programları düzenleme, düzenli performans değerlendirmeleri yapma ve eğitim seminerleri düzenleme gibi çeşitli önerileri içermektedir. Günümüz okul yönetimi anlayışının temel taşları olan açık iletişim, işbirliği, katılım ve sürekli gelişim odaklarının önemini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin fikirlerine saygı gösterilmesi, görüşlerinin önemsenmesi ve işbirliği kültürünün desteklenmesi, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sürekli olarak desteklemek, onların daha iyi eğitim deneyimleri sunmalarını sağlarken, mentorluk ve eğitim programları gibi inisiyatifler de öğretmenlerin bilgi ve becerilerini güncel tutmalarına yardımcı olabilir. Sonuç olarak, bu ifadeler, çeşitli yönetim yaklaşımlarının bir araya gelmesinin ve öğretmenlerle sıkı işbirliği içinde olmanın, hem öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemeye hem de öğrencilere daha kaliteli bir eğitim sunmaya nasıl yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirmeleri, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını ve mesleki gelişimlerine olumlu katkılar sağladığını belirtmektedir. Özellikle destekleyici atmosfer yaratma, net vizyon sunma ve öğretmenlerin katkılarını takdir etme gibi yönetim yaklaşımları vurgulanmıştır. İyi iletişim, şeffaflık ve geri bildirim etkileri de önemli bulunmuştur. Öğretmenlere saygı gösterme, gelişim fırsatları sunma ve sorumluluk tanıma gibi yaklaşımlar, öğretmenlerin özgüvenini artırarak motivasyonlarını desteklemektedir. Bu etkileşimler, öğretmenlerin duygusal bağlılığını ve iş tatminini yükseltmekte, yöneticilerin ise öğretmenlere güven verme ve destek sağlama yaklaşımları, öğretmenlerin kişisel gelişimi ile öğrencilere daha üstün bir eğitim deneyimi sunma konularında olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki etkili iletişim ve işbirliğinin, öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu etkileri açıkça görülmektedir. İşbirliği ve iletişimin varlığı, öğretmenlerin deneyim ve bilgi paylaşımını destekleyerek yeni fikirleri deneme ve birbirlerinden öğrenme fırsatları sunmaktadır. Müdürlerin rehberlik edici yaklaşımı da öğretmenlere yeni beceriler kazandırmada etkilidir. Bu tür olumlu etkileşimler, öğretmenlerin mesleki gelişim motivasyonunu artırarak eğitim kalitesini yükseltme amaçlarına yardımcı olmaktadır. Öğretmenlerin değerlendirmeleri, okul müdürlerinin etkili yönetim yaklaşımlarının, öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve okulun etkin yönetimini sağlamak için benimsenmesi gereken yöntemleri vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar içinde iletişim, işbirliği, katılım teşviki ve profesyonel gelişimi destekleme önemli bir role sahiptir. Müdürlerin liderlik anlayışları, öğretmenlerin beklentilerini karşılamak ve etkin yönetim sağlamak için uygulanabilecek etkili yöntemleri ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar, öğretmenlerin katılımını artırmayı, iletişimi güçlendirmeyi, kişisel ve mesleki gelişimi desteklemeyi ve eğitim seminerleri düzenlemeyi içermektedir. Bu ifadeler, açık iletişim, işbirliği ve sürekli gelişimin okul yönetimindeki kritik önemini öne çıkarmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi ve işbirliğine önem verilmesi, hem öğretmenlerin motive olmasına hem de öğrencilere daha nitelikli bir eğitim deneyimi sunulmasına katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek, hem öğretmenlerin kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olabilir hem de daha etkili bir okul yönetimi için temel oluşturabilir. Bu ifadeler, yönetim ve öğretmen işbirliğinin okulun başarısına nasıl olumlu etkiler sağladığını vurgulamaktadır.

Bu değerlendirmelerin ışığında, okul müdürlerinin öğretmenlerle etkili iletişim ve işbirliği sağlama konusundaki rolünün önemi ve bu sürecin öğretmenlerin mesleki gelişimini nasıl olumlu şekilde etkilediği açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulabilir:

1. Açık İletişim Kanalları Oluşturun: Okul müdürleri, öğretmenlerle düzenli ve açık iletişim kanalları oluşturarak fikir alışverişi ve geri bildirim süreçlerini kolaylaştırmalıdır. İletişimde şeffaflık ve saygı temel prensipler olmalıdır.
2. İşbirliğini Teşvik Edin: Müdürler, öğretmenler arasında işbirliği kültürünü teşvik eden ortamlar yaratmalıdır. Ortak projeler, grup çalışmaları ve deneyim paylaşımları gibi faaliyetler öğretmenlerin birbirlerinden öğrenmelerini destekleyebilir.
3. Kişisel ve Mesleki Gelişimi Destekleyin: Müdürler, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyen programlar ve fırsatlar sunmalıdır. Mentorluk programları, eğitim seminerleri ve atölye çalışmaları gibi etkinlikler öğretmenlerin yeteneklerini güncellemelerine yardımcı olabilir.
4. Öğretmen Katılımını Artırın: Müdürler, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmeli ve onların fikirlerine değer verdiğini göstermelidir. Bu, öğretmenlerin bağlılığını artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir.
5. Performans Değerlendirmesi ve Geri Bildirim: Düzenli performans değerlendirmeleri ve yapıcı geri bildirim süreçleri, öğretmenlerin kendi gelişim hedeflerini belirlemelerine yardımcı olabilir. Müdürler, bu süreçleri düzenli olarak gerçekleştirerek öğretmenlerin profesyonel büyümelerini desteklemelidir.
6. Özerklik ve Sorumluluk Verin: Öğretmenlere sorumluluk ve özerklik verilmesi, onların işe olan bağlılığını ve inisiyatiflerini artırabilir. Müdürler, öğretmenlerin yeteneklerine güvenerek daha fazla sorumluluk almasına olanak tanımalıdır.
7. Liderlik Eğitimleri Sunun: Müdürler, liderlik becerilerini geliştirme konusunda öğretmenlere eğitimler sunabilir. Bu, hem öğretmenlerin kişisel gelişimini destekler hem de gelecekte liderlik rollerine hazırlar.
8. Gerçekleştirilen İyi Uygulamaları Paylaşın: Okul içinde ve dışında gerçekleştirilen başarılı uygulama örneklerini öğretmenlerle paylaşmak, farklı perspektiflerden yararlanmayı sağlayabilir.

Bu öneriler, okul müdürlerinin öğretmenlerle işbirliği içinde çalışarak eğitim kalitesini artırma yolunda atabileceği adımları yansıtmaktadır. Öğretmenlerle sağlıklı iletişim ve işbirliği, hem öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemekte hem de öğrencilere daha iyi eğitim sunmada kritik bir rol oynamaktadır.

## KAYNAKÇA

Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.



- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Kütahya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 1-12.
- Çağlar, A. (2004). 21. Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin İyimser Bazı Öngörüler. 21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi, Haz. Oğuz, Orhan. Oktay, Ayla ve Ayhan Halis. İstanbul: Dem Yayınları.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Haz. Cevat Elma, Şakir Çinkır, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 3-12.
- Çelik, V. (2019). Vizyoner Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları, Ed. Alper Gürer, Ankara: İksad Yayınları, 183-207.
- Edwards, M. R. (1992). Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness. Business Horizons, 35 (3), 28-33.
- Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erickson, J. Edward (2004). Liderlik ve Örgütsel Mimari/Leadership and Organizational Architecture. The International Leadership Symposium/Uluslararası Liderlik Sempozyumu, Ed. Nejat Basım, Tuner Bünyamin ve Altay Erdiñç, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 518-527.
- Goleman, D. (1999). Duygusal Zeka. Çev. Banu Seçkin Yücel, İstanbul: 15. Baskı, Varlık Bilim Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori Araştırma Uygulama. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürer, A. (2019). Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması. 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları, Ed. Alper Gürer, Ankara: İksad Yayınları, 5-28.
- Gürsel, M. (2023). Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hacıoğlu, N. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın Rolü ve Önemi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM yayıncılık. 1-6
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.
- Kaya, Y. K. (1979). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler. Ankara: 3. Baskı, Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: 8. Baskı, Pegem Akademi.
- Yasım, Y. K. (2022). Güncel ve Teknolojik Gelişmeler Işığında İnsan Kaynakları Yönetimi. Ed. İlknur Çevik Tekin, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.