



T.C.

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK ANLAYIŞI

CAN BARTU ORALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

TEMMUZ – 2024

YOZGAT

T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK ANLAYIŞI

Can Bartu ORALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

TEMMUZ – 2024

YOZGAT

	YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ LİSANSÜSTÜ TEZ ONAY FORMU
---	---

T.C.

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Enstitümüzün Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 80111520018 numaralı öğrencisi Can Bartu ORALI'nın hazırladığı **“Okul Müdürlerinin Yöneticilik Anlayışı”** başlıklı tezi ile ilgili tez savunma sınavı, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereğince 31/07/2024 Çarşamba günü saat 10:00'da yapılmış, tezin onayına oy birliği ile karar verilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Berna YÜNER

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Kamil YILDIRIM

Jüri Üyesi (Danışman) : Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı Enstitü Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Prof. Dr.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin içerdği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan eder, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğini beyan ederim.

Can Bartu ORALI

31/07/2024

ÖN SÖZ

Her iş, şükürün sahibi adıyla...

Kendisinden ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim; bu tezi yazarken zorlandığım her anda yardımını eksik etmeyen, güler yüzlü tez danışmanım ve kıymetli hocam Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK'e tez sürecimin her anında yanımda olduğu için tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

Tezime beraber başladığım fakat üniversitemizden ayrıldığı için danışmanlığımı bırakmak zorunda kalan Doç. Dr. Ömer ÇALIŞKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez savunmamda jüri üyesi olan Doç. Dr. Berna YÜNER ve Doç. Dr. Kamil YILDIRIM hocalarıma tezime yaptıkları katkılar için teşekkür ederim.

Sunmuş olduğu güzel çalışma imkanlarını, mütevazı ve kalpten ikramlarını geç keşfedip çokça istifade ettiğim Fatih ilçemizin güzide kütüphanelerine, en çok da Medrese Davutpaşa Lisansüstü Araştırma Merkezine teşekkür ederim.

Yardıma ihtiyaç duyduğum her zaman yardımını esirgemeyen yüksek lisans sınıf arkadaşım Diyar AY'a ve yüksek lisans tezimi bitirmemde ayrıca desteği olan arkadaşım Zafer Yaşar TURAP'a teşekkür ederim. .

Her zor zamanımda yanımda olan kardeşim Halil İbrahim ORALI'ya, duasından güç bulduğum anneme ve fedakar babama çok teşekkür ederim.

Dünyanın aydınlığı bütün çocuklara...

Can Bartu ORALI

31/07/2024

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK ANLAYIŞI

CAN BARTU ORALI

YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. EMİNE BABAOĞLAN ÇELİK

Bu araştırma, okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını derinlemesine incelemek üzere nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde kamu ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin yöneticilik metaforlarının otoriter yönetici, paternalist yönetici, transformatif yönetici ve vizyoner yönetici tiplerine karşılık geldiği görülmüştür. Okul müdürleri, adalet ve dürüstlüğün bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellikler olarak görmektedir. Okul müdürlerinin benimsedikleri yöneticilik yaklaşımlarının daha çok insan ilişkileri kuramı ve bilimsel yönetim kuramları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin bürokratik örgüt ve sistem kuramlarını daha az benimsedikleri görülmüştür. Okul müdürü olarak görev yapmanın hissettirdiği duyguların ağırlıklı olarak olumlu duygular olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiliğin okul müdürlerine hissettirdiği olumlu duyguların başında mutluluk gelmektedir. Okul müdürlerinin yöneticilik yaparken hissettikleri olumsuz duyguların ise öncelikle iş baskısı/stresi ve yorgunluk olduğu görülmüştür. Okul müdürleri yönetici olmak isteyen adaylara yönetsel beceri olarak iletişim becerilerini geliştirmeleri, mevzuata hakim olmaları, yöneticilik kuramsal bilgisine sahip olmaları; değer donanımı açısından ise sabırlı olmaları, insana değer vermeleri ve adil olmaları açısından öneri ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Diğer taraftan okul müdürlerinden 4'ü okul müdürü olmayı yönetici olmak isteyen adaylara tavsiye etmediklerini ifade etmiştir.

2024, xi + 81 Sayfa

ANAHTAR KELİMELE: Yöneticilik, Liderlik, Algı, Yöneticilik Anlayışı, İdeal yönetsel özellikler, Okul Müdürü, Duygu, Nitel araştırma

ABSTRACT

MASTER THESIS

MANAGEMENT APPROACH OF SCHOOL PRINCIPALS

CAN BARTU ORALI

YOZGAT BOZOK UNIVERSITY

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

SUPERVISOR: EMİNE BABAOĞLAN ÇELİK

This research was carried out to determine school principals' understanding of management. For this purpose, the phenomenological pattern, one of the qualitative research methods, was preferred to examine school principals' understanding of management in depth. The study group of the research consists of 20 school principals working in public primary and secondary education institutions in Istanbul in 2023-2024 academic year. A semi-structured interview form was used to collect data in the study.

According to the research findings, it was seen that school principals' management metaphors correspond to authoritarian manager, paternalistic manager, transformative manager and visionary manager types. School principals evaluated the characteristics that a principal should have in the context of personality traits and leadership and management characteristics. School principals consider justice and honesty as the most important characteristics that a principal should have. It has been concluded that the management approaches adopted by school principals are mostly human relations theory and scientific management theories. It has been observed that school principals adopt bureaucratic organization and system theories less. It has been determined that the emotions felt by working as a school principal are predominantly positive. Happiness is one of the most positive emotions that management brings to school principals. It has been observed that the negative emotions felt by school principals while working as administrators are primarily work pressure/stress and fatigue. School principals advise candidates who want to become administrators to develop their communication skills as managerial skills, to be familiar with the legislation, and to have theoretical knowledge of management; In terms of value equipment, they make suggestions and recommendations in terms of being patient, valuing people and being fair. On the other hand, 4 of the school principals stated that they do not recommend being a school principal to candidates who want to become administrators.

2024, xi + 81 Pages

KEYWORDS: Management, Leadership, Perception, Management Approach, Ideal managerial characteristics, School Principal, Emotion, Qualitative Research

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI	ii
TEZ BEYANI.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5
2. GENEL (KURAMSAL) BİLGİLER	6
2.1. Yönetim Kuramları.....	6
2.1.1. Klasik Yönetim Kuramları	6

2.1.2. Neoklasik Yönetim Kuramları	8
2.1.3. Modern Yönetim Kuramları	10
2.2. Yönetim Tarzları	11
2.2.1. İstismarcı Otokratik ve Yardımsever Otokratik Yönetim Tarzları	12
2.2.2. Katılımcı Yönetim ve Demokratik Yönetim Tarzları	12
2.2.3. İşe Önem Veren Yönetim Tarzı	13
2.2.4. İnsana Önem Veren Yönetim Tarzı	13
2.3. Yönetici Rollerı	14
2.4. Okul Yöneticiliği	15
2.5. Yönetici Yeterlikleri	16
2.6. İlgili Araştırmalar	17
2.6.1. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar	17
2.6.2. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar	19
3. GEREKÇE VE YÖNTEM	21
3.1. Araştırmanın Yöntemi, Deseni ve Gerekçesi	21
3.2. Çalışma Grubu.....	22
3.3. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu	23
3.4. Verilerin Analizi	25
3.5. Araştırmanın Geçerliği, Güvenirliği ve Tutarlılığı.....	25
4. BULGULAR.....	28

4.1. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Metaforlarına İlişkin Bulgular	28
4.2. Okul Müdürlerine Göre Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular	31
4.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular	38
4.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri Sebebiyle Hissettikleri Duygulara İlişkin Bulgular	44
4.5. Okul Müdürlerinin Yönetici Olmak İsteyenlere Öneri ve Tavsiyelerine İlişkin Bulgular	49
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	55
5.1. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Metaforlarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler	55
5.2. Okul Müdürlerine Göre Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Öneriler.....	56
5.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Yaklaşımlarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler	58
5.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri Sebebiyle Hissettikleri Duygulara İlişkin Sonuçlar ve Öneriler.....	60
5.5. Okul Müdürlerinin Yönetici Olmak İsteyenlere Öneri ve Tavsiyelerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler.....	62
6. KAYNAKLAR	65
EKLER.....	77

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Çalışma grubunun demografik özellikleri	23
Tablo 4.1. Okul müdürlerinin yöneticilik metaforlarına ilişkin bulgular	28
Tablo 4.2. Okul müdürlerine göre bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin bulgular	32
Tablo 4.3. Okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımlarına ilişkin bulgular	38
Tablo 4.4. Okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri duygulara ilişkin bulgular	44
Tablo 4.5. Okul müdürlerinin yönetici olmak isteyenlere öneri ve tavsiyelerine ilişkin bulgular.....	49



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
Akt.	:Aktaran
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Tarihi insanlığın varoluşuna kadar uzanan yönetim, 20. yüzyılın başından itibaren bir bilim ve disiplin olarak ele alınmıştır. Yönetime ilişkin tanımlar, yönetim bilimcilerin yönetimi farklı açılardan ele almaları sebebiyle farklılık göstermektedir. İşletme yönetimi bakışıyla “örgütteki kaynakların, örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin olarak kullanılması” (Güçlü, 2003) olarak ifade edilen yönetim, kamu yönetimi literatüründe “kamusal kaynakların verimli kullanımını ve toplumsal hizmetlerin etkili bir şekilde sağlanmasını hedefleyen bir süreç” (Hood, 1991) olarak tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre yönetim, “önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek için insan gücü ve tüm örgütsel kaynakların daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması” (Tortop vd., 2010) olarak ele alınmaktadır. Başka bir tanımda ise yönetim, örgütün önceden belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütteki maddi kaynaklara ve insan kaynağına yön vermek, bu kaynakları verimli olarak kullanma ve kontrol etme sürecidir (Bursalıoğlu, 2021). Bütün bu farklılık ve çeşitliliğin yanında yönetimin az çok uzlaşıya varılan yalın bir tanımı “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklinde yapılmaktadır (Koçel, 2011).

Yönetici, belirli bir hedefe doğru yönlendirilen bireyleri, bir işbirliğiyle uyumlu ve etkili bir şekilde yönetme görevini üstlenen kişidir (Erdoğan, 2010). Yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirme sorumluluğuyla çalışanların çabalarını yönetir (Dessler, 2019). Yönetici, bir örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmesi için kaynakları planlar, süreçleri yönetir ve çalışanları koordine eder (Draft & Marcic, 2015). Hızla değişen ve dönüşen dünyada örgütlerin bu değişimlere ve küresel rekabet ortamına ayak uydurması, sınırlı kaynakları etkin kullanarak varlığını sürdürmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yöneticinin rolü son derece önemlidir (Yalçınkaya, 2002).

Yöneticilerin yönetim işinde gerçekleştirildiği tüm davranışlar, yönetim bilimlerinin gelişimiyle ortaya konan klasik kuramlar, neoklasik kuramlar ve çağdaş kuramlar bağlamında açıklanmaktadır (Koçel, 2011). Adından da anlaşılacağı üzere klasik yönetim kuramı, yönetim kuramları açısından temel çalışmaları oluşturmaktadır. Klasik yönetim kuramı örgütleri bir makineye benzeterek (Yağmurlu, 2004) örgütte verimliliği esas amaç

kabul etmekte, örgütteki insanı sadece verim açısından değerlendirmektedir (Ergin, 2008). Neoklasik yönetim kuramları ise klasik kuramın ihmal ettiği insan ve onun meydana getirdiği sosyal ilişkiler üzerinde durmaktadır (Yavuz, 2009). Neoklasik yönetim kuramında yöneticilerin örgüt içinde geliştirdiği olumlu insan ilişkileri, sıkı denetimi ve katı kurallara olan ihtiyacı azaltarak örgüt içindeki verimliliği artırmaktadır (Sezer & Akan, 2016). Çağdaş yönetim kuramı olarak da isimlendirilen modern yönetim kuramı, örgütün başarısını ya da başarısızlığını ne sadece örgütsel yapıya ne de insana bağlı olarak açıklamaktadır (Akıncı Vural, 2018). Diğer taraftan modern yönetim kuramı, klasik yaklaşımın “rasyo-insan” ve neoklasik yaklaşımın “sosyo-insan” bakışının bir bileşkesi olarak insanın çeşitli etkenlerle motive olabileceğini teklif etmektedir (Şahin, 2004).

Örgütlerde çok farklı yönetim tarzı/biçimi uygulanmaktadır. Yönetim tarzı örgütteki genel yönetim yaklaşımının ve yöneticinin astlarıyla kurduğu ilişkilerinin nasıllığını ve özelliğini oluşturur. Bu yüzden yönetim tarzı kişisel ve yöneticiden yöneticiye farklılık gösteren bir davranıştır (Başaran, 2000). Blake ve Mouton (1964), geliştirdikleri yönetsel ızgara modeli ile işe odaklanan yönetim anlayışı ve insan odaklı yönetim anlayışı arasında 5 farklı yönetim tarzını içeren bir sınıflandırma yapmışlardır (Cho vd., 2018). Likert, sistem 4 olarak da isimlendirilen yönetim sistemleri yaklaşımında yönetim biçimlerini 4 farklı yönetim tarzı şeklinde sıralamaktadır (Bakan ve Bulut, 2004). Bu modelde “sistem 1 (istismarcı-otoriter)”, astlarına güven duymayan; “sistem 2 (yardımsever-otoriter)”, astların fikirlerine zaman zaman başvuran; “sistem 3 (danışmacı)” astlarına kısmen güven duyan ve serbestlik tanıyan; “sistem 4 (demokratik)” astlarına tam olarak güven duyan ve serbestlik tanıyan yönetim biçimleridir (Koçel, 2011; Yağmurlu, 2004). Yönetim biçimlerinin bu şekilde farklılık gösterme sebebi, yöneticinin yönetim anlayışı ile ilgilidir. Yöneticinin yönetim anlayışı da onun sahip olduğu eğitim düzeyi, kültürü, sahip olduğu değerler vb. ile oluşmaktadır (Arlı, 2007).

Toplumun en önemli gereksinimlerinin başında gelen eğitim faaliyetleri okullar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Yanar, 2021). Okulların öncelikli amacı gelecek nesilleri bilgi, tecrübe ve çağın gerektirdiği teknik beceriler açısından donanımlı hale getirmektir (Hoy & Miskel, 2012). Okul yönetiminin işleyişine yön veren başlıca unsur, okul yöneticileridir. Okul yöneticisi; bir okulun amaçlarına ulaşması için çalışanları örgütleyen, talimatlar veren, çalışmalarını koordine eden ve denetleyen kişidir (Akbaşlı, 2018). Okul yöneticilerinin görevi, okuldaki insan başta olmak üzere tüm kaynakları en etkili şekilde kullanarak okulun hedeflerine uygun olarak varlığını sürdürmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2021). Eğitim

sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, bu başarı ya da başarısızlıktan sorumlu tutulacak kişiler de okul yöneticileridir (Babaoğlu, 2007). Okulda alınan tüm kararların ve yönetsel eylemlerin başarısı, okul müdürlerinin yönetim yaklaşımları ile yakından ilişkilidir (Sezer, 2018). Okul müdürlerinden beklenen okullarını bir lider yönetici olarak çağa uygun ve demokratik bir yaklaşımla yönetmeleridir (Gümüşeli, 2001).

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerini konu alan ve Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar okul müdürlerinin işbirlikçi yönetim tarzını benimsediklerini (Alanoğlu, 2019) ve otoriter ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını çok az tercih ettiklerini (Sezgin Nartgün & Ertürk, 2018) ortaya koymaktadır. Aynı konuda yapılan diğer bazı araştırmaların sonuçlarında ise okul müdürlerinin öncelikli olarak yetkeci yönetim tarzını uyguladıkları (Teyfur, 2011) ya da destekçi yönetim tarzını (Başaran & Güçlü, 2018) uyguladıkları sonuçlarını görmek mümkündür. Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranışlarının yönetim yaklaşımları açısından incelendiği bir araştırmada okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarının klasik yönetim kuramlarının özelliklerini yansıttığı (Yavuz, 2009), bir başka araştırmada ise okul müdürlerinin neoklasik ve çağdaş yönetim kuramlarına dayalı olarak okullarını yönettiği (Sezer & Akan, 2016) görülmektedir.

Benzer şekilde uluslararası alanda yapılan bazı araştırmalar birçok okulun hala otoriter bir yönetim tarzıyla yönetildiğini (Netshitangani, 2016; Nir & Kranot, 2006), bazı araştırmalar ise okulların daha demokratik ve dönüşümcü bir yönetimle yönetildiği sonuçlarını (Brinia & Papantoniou, 2016; Hoque & Raya, 2023) ortaya koymaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bu örnek çalışmalara göre, okul müdürlerinin okullarında benimsedikleri yönetim yaklaşımları farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Başaran (2000)’ a göre bu durum, yönetim tarzının kişisel olması ve yöneticiden yöneticiye göre farklılık gösteren davranışlardan meydana gelmesiyle ilgilidir.

Eğitim yönetimi sahasında çokça kabul gören bir anonim söz olan “bir okul, müdürü kadar okuldur” yargısı okul müdürlüğünün ve okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarının önemini vurgulaması açısından oldukça anlamlıdır (Demirtaş & Özer, 2014). Çalışma bu yargı doğrultusunda bir okulu başarılı yapan en önemli unsur olan okul müdürlerinin (Babaoğlu vd., 2017; Cemaloğlu, 2002; Karip & Köksal, 1999;) yönetim anlayışlarını okul müdürlerinin bakış açılarıyla tanımlamanın önemli olduğu öngörüsü üzerine biçimlendirilmiştir. Diğer taraftan alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algıları (Zehir Gülebi & Bayar, 2019; Karataş, 2023; Kavak, 2023), yöneticilik algısı (Bozkurt & Deniz, 2021; Erdoğan, 2006; Yengin Sarpkaya, 2021; Turan vd., 2012),

yönetim yaklaşımları (Arlı, 2007; Çelik, 2021; Kıranlı, 2012; Özden, 2015; Sezer & Akan, 2016; Yanar, 2021), çatışma yönetim tarzları (Arslantaş & Özkan, 2012; Çelik & Tosun, 2019; Otrar & Övü, 2007) vb. birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını ele alan kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu da araştırmacı için okul müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik anlayışlarının incelenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin sahip oldukları yöneticilik metaforları irdelenmiştir. Bunun yanında okul müdürlerinin ideal bir yöneticiyi hangi özellikleriyle tanımladıkları, benimsedikleri yönetim yaklaşımları, yöneticiliğin okul müdürlerine hissettirdiği duygular ve okul müdürlerinin gelecekte yönetici olmak isteyen yönetici adaylarına verdikleri öneri ve tavsiyeler de araştırma sınırlarına dahil edilmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını bilmek eğitim yönetimi alanında çalışanlara, Milli Eğitim Bakanlığı'nın üst yönetim kadrolarında bulunan yöneticilere ve bu alana ilgisi bulunan araştırmacılara önemli bilgiler sunacağından bu araştırmanın yapılması gerekli görülmüştür. Dolayısıyla “Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışları nedir?” sorusu araştırmanın temel problem cümlesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Okullarda yönetici pozisyonunda bulunan okul müdürleri; okul programının yönetilmesi, öğrenmenin etkin bir şekilde sağlanması ve okulun başarısından sorumlu olan kişilerdir (Şişman, 2012). Okul müdürlüğü, okul yönetimi hiyerarşisindeki en üst basamaktır. Bu sebeple okul yönetiminin en önemli öznesi olan okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını kendi bakış açılarıyla ortaya koymak alan yazına ve önemli bir katkı sunacaktır.

Araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Okul müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik metaforları nedir?
2. Okul müdürlerine göre ideal bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler nedir?
3. Okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim yaklaşımları nedir?
4. Okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri duygular nelerdir?
5. Okul müdürleri yönetici olmak isteyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunmaktadır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bir okulu başarılı ya da başarısız yapabilecek, olumlu bir okul iklimi sağlayabilecek unsurların başında okul müdürü gelmektedir (Babaoğlu vd., 2017). Okul müdürünün yöneticilik anlayışı ve sergilediği yönetim yaklaşımının girdisi ve çıktısı insan olan okul sistemi üzerindeki etkisi büyüktür (Ayık & Şayir, 2014; Bakkal & Radmard, 2019). Araştırma bu sebeple okul müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik anlayışını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin yönetsel anlayışlarıyla ilgili olarak ihtiyaç analizlerini yapma konusunda araştırmacılara ve ilgili kurumlara önemli bir veri sunması açısından önem taşımaktadır.

Literatür incelendiğinde okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını ele alan kapsamlı bir araştırma bulunmadığı görülmektedir. Araştırmanın alan yazındaki bu boşluğu doldurmaya çalışması önemlidir. Araştırma konusu hakkında doğrudan okul müdürlüğünü deneyimlemiş bireylere başvurmak ve onların bakış açılarını anlamak alan yazına sunulacak bir başka katkı olarak düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırma kapsamında kullanılan görüşme sorularını araştırmaya katılan okul müdürlerinin içten, samimi olarak ve doğru bir biçimde yanıtladıkları varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının araştırmanın sonucu için yeterli bilgileri verebilecek özellikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği ortam ve araştırmacının kimliğinin araştırmanın tarafsızlığını etkilemediği varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili ve ilçelerinde; kamu ortaokul ve liselerinde görev yapan okul müdürleriyle sınırlı tutulmuştur. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, nitel araştırmanın doğasından kaynaklanan ve elde edilen sonuçların genellenebilirliği ile ilgili sınırlılıklar da bulunmaktadır.

1.6. Tanımlar

Okul müdürü: Kamu ortaokulları ve liselerinde çalışan okul müdürlerini ifade etmektedir.

Metafor: Bir kelimeyi veya kavramı kabul edilenin dışında başka anlamlara gelecek biçimde kullanmaktır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024). Araştırmada okul müdürlerinin, soyut bir kavram olan yöneticiliğe ilişkin algılarını belirlemek için kullanılmıştır.

2. GENEL (KURAMSAL) BİLGİLER

Bu bölümde yönetim kuramları, yönetim tarzları/biçimleri, yönetici rolleri, okul yöneticiliği, yönetici yeterlikleri ve ilgili araştırmalara değinilecektir.

2.1. Yönetim Kuramları

2.1.1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları, 19. yüzyılın sonlarıyla 20. yüzyıl arasında ortaya çıkmış; işin ve çalışanların yönetilmesine ve örgütün bütünsel olarak yapılandırılmasına odaklanmıştır (Eren, 2003). Bu yaklaşımın temelinde, yapılan işin verimliliğinin artması için bilimsel verilerden hareketle ortaya konulacak nesnel ve evrensel ilkeleri belirleme ve uygulama yatmaktadır. Başlıca klasik yönetim yaklaşımları; bilimsel yönetim, yönetim süreçleri ve bürokratik örgüt kuramları şeklinde sıralanabilir (Karip, 2014).

Klasik yönetim yaklaşımında çalışanların yargısına yer vermeyen bir “mekanik iş görme” mantığı bulunmaktadır. Taylor’un Bilimsel Yönetim, Fayol’un Yönetim Süreçleri, Weber’in Bürokratik Yönetim kuramlarını içeren bu yaklaşımda, örgütün verimliliği önceliklidir. Klasik yaklaşımlar iş görenleri bir makinanın değiştirilebilir parçaları olarak ele aldığı için sonraları çok eleştirilmiştir (İpek, 2012). Klasik teori, organizasyonların özelliklerine ve bulundukları çevreye bağlı olarak yapılarını belirlemek yerine, her organizasyon için bu ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir (Koçel, 2011).

2.1.1.1. Bilimsel Yönetim

Bilimsel yönetim yaklaşımı, Taylorizm ismiyle de bilinmektedir. Taylor’un amacı üretim süreçlerinde hataları en aza indirerek çalışan verimliliğini artırmaktır (Kayra, 2024). Taylor, bu doğrultuda fabrikalarda yaptığı araştırmalarla çalışan verimliliğini yükseltmek ve üretim hatalarını en düşük seviyeye getirmek amacıyla bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koymaya çalışmıştır (Uğurlu vd., 2018).

Taylor, bir makine mühendisi olarak işçilerin verimsiz çalıştıklarını fark etmiş, uzun süren araştırmaları sonucunda bir iş standardı geliştirmenin zaman ve üretim açısından daha verimli olduğunu ortaya koymuştur (Asunakutlu & Coşkun, 2005). 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adıyla yazdığı kitabı, bilimsel yönetimin kurucusu olan Taylor’un fikirlerini uluslararası boyuta taşımıştır (Coulter vd., 2012). Taylor’a göre yönetim, müstakil ya da kümeler halinde çalışanların gayretleriyle işlerin daha randımanlı bir şekilde yapılması sürecidir. Bilimsel yönetim kuramı, verimliliği artırmak için işlerin basit ve yalın hale

getirilmesini savunmaktadır. Bilimsel yönetime göre bir işi gerçekleştirmenin en iyi yolu, çalışanlardan en yüksek seviyede verim elde etmek amacıyla o işi yapılandırmaktan geçmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2022). Yönetim konusunda ortaya koyduğu fikirler genel olarak ele alındığında, Taylor'ın iş sürecinin yapısal yönüne ağırlık verdiği görülmektedir. Taylor, bu süreçte insanların biyolojik, psikolojik ve sosyal yönünü ihmal etmiştir. İşin yönetilmesinin yapısal yönüne dikkatini verirken insani ihtiyaçları göz ardı etmesi sebebiyle Taylor, kendi döneminde ve öldükten sonra çokça eleştirilmiştir (Özdemir, 2018).

2.1.1.2. Yönetim Süreçleri

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, Henri Fayol'un liderliğini yaptığı “Yönetim Süreci Yaklaşımı'dır.” Taylor ve takipçilerinin daha fazla iş düzenlemesine ve işlerin gerçekleştirilme şekline önem vermelerine karşın, Fayol organizasyonun tümünü dikkate alarak etkili bir organizasyon düzenini ve yönetim ilkelerini araştırmıştır (Koçel, 2011). Fayol yönetimin bir süreç olduğuna yönelik fikirleriyle yönetsel düşünceye büyük katkıda bulunmuştur. Fransız bir sanayici olan Fayol, bu düşüncesini sırasıyla “planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm ve kontrol etme” şeklinde süreçlerin bütünü olarak ortaya koymaktadır. Yönetim süreçleri yaklaşımında örgüt önceden tasarlanabilen ve evrensel çalışma prensiplerine sahip bir makine gibi düşünülmektedir. Bu yönüyle Fayol da Taylor'a benzer şekilde yönetimin yapısal tarafına odaklanmıştır (Özdemir, 2018).

H. Fayol'un öncüsü olduğu yönetim süreçleri kuramına L. Gulick, L.Urwick gibi sosyal ve yönetim bilimciler de önemli katkılar yapmışlardır. Gulick, Fayol'un yönetim süreçleri unsurlarını “planlama, örgütleme, iş gören alma, yürütme, eşgüdümleme, rapor verme ve bütçeleme” şeklinde geliştirmiştir (Duygulu vd., 2023). Urwick ise yaptığı kapsamlı çalışmalar neticesinde örgütün yapısının yanında “uzmanlık, uzman-yönetici ilişkileri, örgütün morali, yeterlilik ve liderlik konusu ve denetim” alanları üzerinde durmuştur (Uğurlu vd., 2018).

2.1.1.3. Bürokratik Örgüt

Max Weber tarafından geliştirilen bürokratik yönetim kuramının temel noktası bürokratik yapılardır. Bu yaklaşım, örgütleri hiyerarşilere bölerek güçlü bir otoriteyle kontrol çizgileri oluşturmaya odaklanmaktadır (Memduoğlu & Şenyiğit, 2021). Weber'in yönetimde bürokrasi yaklaşımı otoritenin meşruluk kaynağını sorgulamıştır. Bu doğrultuda Weber, sosyolojinin temel kavramlarında olan “güç ve otorite” üzerine derin tahliller yapmıştır.

Weber'e göre güç, kişinin başka birini kendi arzu ettiği şekilde davranmaya zorlaması; otorite ise bu zorun yönetilenler tarafından meşru görülmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2018). Weber, tarihi süreçte üç farklı otorite şeklinin çıktığını ifade etmektedir: karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal. Karizmatik otorite, gücünü liderin şahsi özelliklerinden almaktadır. İkinci otorite biçimi olan geleneksel otoritenin kaynakları gelenek ve göreneklerdir. Son olarak üçüncü otorite biçimi olan rasyonel ya da yasal otorite kaynağını yasa ve kurallardan almaktadır (Civek & Özkahveci, 2021).

2.1.2. Neoklasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim kuramları, 20. yüzyılın ilk çeyreğine kadar örgütsel yapı ve işleyişinde takip edilen tek yaklaşım olarak benimsenmiştir. Fakat 1929 Ekonomik Buhranı, teknolojik ve ekonomik ilerlemelerin beraberinde getirdiği örgütsel ve yönetsel problemlerin ortaya çıkışıyla “neoklasik” olarak isimlendirilen yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Öztürk & Demir, 2017). Bu yaklaşım örgütler içerisinde teknik ve maddi unsurlardan hariç olarak insan unsurunu ve davranışlarını önemli bir merkeze aldığı için “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” veya “Davranışsal Yönetim Yaklaşımı” şeklinde de isimlendirilmiştir (Seçtim & Erkul 2020).

Davranışsal yaklaşımın temel fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden en üst seviyede faydalanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri araştırmak, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve nihayetinde yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar sunmaktır (Koçel, 2011). İnsan ilişkileri kuramlarının temeli olan Hawthorne ve Harwood araştırmalarının bulguları neoklasik yaklaşımın temel varsayımlarını meydana getirmiştir. Neoklasik örgüt kuramları, klasik yaklaşımın aksine bireysel farklılıkları gözetenekerek “ekonomik insan” anlayışına doğrudan karşı çıkmaktadır. Bireyin çalışma grubu ve sosyal etkenler neoklasik yaklaşımda önemszenerek insan ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır (Yavuz, 2009).

2.1.2.1. X ve Y Kuramları

McGregor, ilk olarak 1957'de yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının diğer insanları nasıl algıladıkları ve onları nasıl gördükleriyle ilişkili olduğunu iddia etti. Buna göre, bazı yöneticiler X Teorisi olarak adlandırılabilir özelliklere sahipken, diğerleri ise tamamen farklı olan Y Teorisi olarak adlandırılabilir özellikler taşımaktadır (Koçel, 2011). Douglas McGregor'a göre

yönetimin insan kaynaklarını kontrol etme hususunda sahip olduğu kuramsal varsayımlar, örgütün tüm karakteri üzerinde belirleyicidir. McGregor’a göre sosyal bilimler, yönetim mekanizması için insan kaynaklarının var olan kullanılmamış potansiyelinin nasıl kullanacağı konusunda yardım ederek örgütsel amaçların gerçekleştirebileceği bir konumda bulunmaktaydı (Memduhoğlu & Şenyiğit, 2021).

McGregor, bilimsel yönetimin ve Fayol’un ortaya koyduğu, yöneticiler arasında hakim insan tabiatı varsayımlarını X teorisi olarak isimlendirmiştir. X teorisi, işçilerin az hırsla sahip olduğunu, işten hoşlanmadığını, sorumluluktan kaçınmak istediğini ve etkili bir şekilde çalışmak için yakından kontrol edilmeleri gerektiğini varsayar (Coulter vd., 2012). McGregor’e göre bazı yöneticilerin davranışları, Y teorisi olarak isimlendirdiği yaklaşımın özelliklerini taşımaktadır. Y teorisine uygun insan tipolojisine sahip örgütlerde otoriter olmayan, daha katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımı olması gerektiğini ifade etmiştir. Y teorisi, çalışanların işten zevk aldığını, sorumluluk aradığını ve kendi kendisini kontrol ettiğini varsayar (Koçel, 2011). Bu yaklaşım, çalışanın moral ve üretkenliğinde ait olma, kapsayıcılık ve güvenlik ihtiyaçlarının fiziksel çalışma şartlarından daha fazla etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2022).

2.1.2.2. Likert’in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, X ve Y kuramlarını geliştirmiş, etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütler arasındaki yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörlerin üzerinde durmuştur. İnsan faktörünün örgütler için başlıca önemli faktörlerden bir olduğunu savunan Likert yöneticilerin davranışları ve yönetsel sistemleri dört şekilde sınıflandırmıştır. Sistem 1 (istirmaracı-otokratik) ve sistem 2 (yardımsever-otokratik) McGregor’un X kuramıyla benzer özellikler taşırken, sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) Y kuramının özelliklerini taşımaktadır (Seçtim & Erkul 2020). Likert, örgütlerin halihazırdaki yönetim sistemlerinin sistem 1’den sistem 4’e kadar giden bir süreklilik arz ettiğini açıklamıştır. Sistem 1, görev odaklı, otoriter ve biçimsel bir yönetim şekline karşılık gelirken; sistem 4, grup çalışmalarına, karşılıklı güven ilişkileri eğilimine sahip bir yönetim anlayışıdır (Koç & Topaloğlu, 2012).

2.1.2.3. K. Lewin’in Güç Analizi

Kurt Lewin, geliştirmiş olduğu “Güç Alanı” analizinde örgütlerde değişim karşısındaki direnç konusunun üzerine eğilerek bireysel davranış, grup yapı ve davranışlarıyla bunların dinamiklerine katkı yapmıştır (Seçtim & Erkul, 2020). Lewin, örgütü birbirine zıt şekilde iki grup gücün çarpışma sahası olarak görmektedir. Bu iki gücü “sürükleyici” ve “kısıtlayıcı”

güçler olarak isimlendiren Lewin, sürükleyici güçlerin örgütsel güçleri belirli bir istikamete taşıyan güçler olduğunu ifade etmiştir. Kısıtlayıcı güçler de sürükleyici güçlerin tesirini azaltan ve sınırlandıran güçlerdir (Eren, 2006). Sürükleyici güçlere örnek olarak verimliliği artırma amacıyla üstlerden altlara gelen baskılar, teşvikler ve rekabeti artıran güçler; kısıtlayıcı güçler için de ilgisizlik, muhalefet ve ekipmanların kötü bakımı örnek olarak verilebilir (Koç & Topaloğlu, 2012).

2.1.2.4. Z Kuramı

W. Ouchi ve W.J. Reddin, neoklasik yaklaşımlar arasında geliştirilmiş olan X ve Y kuramlarına alternatif olarak Z kuramı adıyla yeni bir kuram ortaya koymuşlardır. Z kuramı, Amerikan ve Japon yönetim anlayışlarının sentezine dayanan uzun süreli iş güvenliği, fikir birliğine dayanan karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi süreçleri ve bir grup bağlamında bireysel sorumluluk özelliklerini taşıyan bir yaklaşımdır (Eyüboğlu, 2006). Bu yaklaşım, insanı yönetim süreçlerinin önemli bir merkezinde konumlandırarak güdülenmesini mantıksal nedenler ve çevreyle etkileşimi sebebine dayandırmaktadır. Motivasyonun kaynağını iç ve dış unsurlar olarak görmez, esas kaynağının mantık olduğunu ifade eder (Küçüksüleymanoğlu, 2022).

2.1.3. Modern Yönetim Kuramları

Neoklasik yönetim yaklaşımı, bütün odağını insan davranışları üzerinde toplayarak diğer unsurları ihmal etmiştir. Sonradan gelen araştırmacılar ise insan unsurunu önemli görmekle beraber bütün örgüt problemlerinin çözilemeyeceğini ispat etmeye çalışmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kimi kaynaklarda “Çağdaş Yönetim Kuramları” olarak da ifade edilen modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımları, yönetimi yalnızca insan veya örgüt olarak değil, çok boyutlu olarak ele almaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2022). Modern ya da diğer adıyla çağdaş kuramlar kapsamında ele alınan yaklaşımların başlıcaları “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”dır (Atıgan, 2011).

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Yönetim bilimlerinde sistem yaklaşımı, çağdaş düşüncenin miladi olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, yönetim olaylarını diğer olaylarla ve çevresel şartlarla ilişkili bir şekilde değerlendirmektedir. Sistem yaklaşımı, “genel sistem teorisi” ve “açık sistem teorisi” olarak ikiye ayrılmaktadır (Çelikten & Özbaş, 2014). Biyolog von Bertalanffy, 20. yüzyılın ilk çeyreğinde örgütü bir organizmaya benzettiği genel sistem teorisini ortaya atmıştır. Nasıl

ki organizmalar birbiriyle bağlantılı yapı ve işlevlerden meydana geliyorsa, örgüt de birbirine bağlı yapı ve görevlerin meydana getirdiği bir sistemdir. Yönetim biliminde asıl olarak önemli görülen açık sistem teorisinde ise, örgütü yalnız kendi iç ortamının dikkate alındığı durağan bir yapı olarak görülmez, örgütün kendini kuşatan çevresiyle olan ilişkisini ve dinamik sosyal yapısını esas alır (İpek, 2012).

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Modern yönetim kuramlarının eriştiği son nokta olarak düşünülen “Durumsallık Yaklaşımı”, yönetim düşüncesinin gelişim aşamalarının doğal bir neticesi olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda, örgütler için her zaman ve her yerde geçerli sayılabilecek bir anlayışın yerine örgütlerin kendi yapısına, bulunduğu şartlara ve çevresine en uygun modeli tercih etmek gerekli görülmektedir (Tortop vd., 2010). Örgüt koşullarının değişmesi örgüt yapısı ve yönetim yaklaşımını değiştirmekte; bu sayede şartlara en uygun uygulamaya geçilmektedir. Sonuç olarak, durumsallık yaklaşımında her koşulda geçerli ve evrensel prensipleri bulunmayan, örgüte dinamizm katan, teknoloji, sosyal yapı ve çevresel şartlarının üzerine yoğunlaşan bir yönetim anlayışı bulunmaktadır (Eren, 2006).

2.2. Yönetim Tarzları

Yönetim, organizasyon içinde alınan kararların hayata geçirilmesini sağlayarak faaliyetlerin yapılmasını sağlama, etkinlikleri gözlemlleme, denetleme ve ilerletme sürecidir. (Taymaz, 2019). Yönetim tarzı da bir yöneticinin örgütünü etkili yapmak amacıyla ortaya koyduğu bilgi, beceri ve gösterdiği tutumun bir bileşkesidir. Yönetim tarzı/biçimi, örgütteki genel yönetim yaklaşımının ve yöneticinin astlarıyla kurduğu ilişkilerinin nasıllığını ve özelliğini oluşturur (Başaran, 2000). Yönetim tarzı, kişisel ve yöneticiden yöneticiye farklılık gösteren bir davranıştır (Özer & Karadaş, 2021). Bazı yöneticiler sürekli olarak aynı yönetim tarzıyla çalışırken bazı yöneticiler şartlara ve çalışanlarına göre farklı yönetim biçimlerini sergilerler. Bazen de yönetici örgüt içerisinde farklı gruplara ve pozisyonlara karşı farklı yönetim tarzını değerlendirebilir (Urlu, 2002). Okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzları, çalışanları etkileyerek onların okulun amaçları doğrultusunda davranışlar ortaya koymasını sağlamaktadır. Yöneticilerin örgütün sahip olduğu yönetim biçiminin yanında kendi şahsi özelliklerinin de örgüte ait yönetim biçimine etki ettiği düşünülmektedir (Teyfur, 2011).

Alan yazına bakıldığında yöneticilerin ortaya koydukları yönetim tarzlarını inceleyen bilim adamlarının yaptıkları sınıflandırmaların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Blake ve Mouton (1964), işe odaklanan yöneticilerden insan odaklı olanlara doğru bir yönetici

sınıflandırması ortaya koymuştur. Başaran (2008), yönetim tarzlarını yetkiciden demokratik olanına kadar dört gruba ayrılmış bir sınıflandırmayla ele almıştır (Alanoğlu & Demirtaş, 2020). Likert (1961), yönetim tarzlarını otokratikten demokratik yönetime kadar dört gruba ayırmıştır. Likert, sistem 4 şeklinde bilinen modelinde yönetici davranışlarını otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere dörtlü bir sınıflandırmayla ortaya koymuştur (Argon & Dilekçi, 2014).

Çalışmada ele alınan okul yöneticilerinin yönetim biçimleri/tarzları için Likert'in sistem 4 modeli ile Blake ve Mouton (1964)'un yönetim tarzı matriksi modelleri ana hatlar olarak düşünülmüştür. Bu araştırmada, yönetim tarzları olarak istismarcı otoriter, yardımsever otoriter, katılımcı, demokratik, işe önem veren ve insana önem veren yönetim tarzları/biçimleri şeklinde ele alınmıştır (Argon & Dilekçi, 2014; Başaran, 2008; Koçel, 2011).

2.2.1. İstismarcı Otokratik ve Yardımsever Otokratik Yönetim Tarzları

Otoriter yöneticinin gücü genellikle otoriter bir yönetim tarzından, yöneticinin görev veya işe odaklanmasından gelir. Otoriter yöneticinin işi insanlardan daha çok önemseddiği belirtilmektedir. Otoriter yöneticilik sergilenen bir çalışma ortamında, iş hacmi genellikle yüksek olmasına rağmen ürün kalitesinin düşük olduğu, ayrıca grup üyeleri arasındaki ilişkilerin olumsuz olduğu görülmüştür (Üstüner, 2016).

Likert'in sistem 1 olarak ortaya koyduğu istismarcı otokratik yönetim biçiminde yönetici her işe egemen olduğu, astlarına güvenmeyen ve her kararı kendi başına alan otoriter bir yapıya sahiptir. Tüm kararları bireysel olarak aldığı için, örgüt içinde iletişim yukarıdan aşağıya doğru dikey bir yapıda gerçekleşir (Argon & Dilekçi, 2014).

Likert'in Sistem 2 olarak isim verdiği yardımsever otokratik yöneticiler, göreve odaklı olmasına rağmen ara sıra grup üyelerine belirli sorumluluklar tanıma eğilimindedir. Bu tarzı benimseyen yöneticiler astlarına az da olsa güven duyduğu için, yakın denetimle birlikte astların kararlara sınırlı katılımına izin verir (Türkmenoğlu & Bulduklu, 2013). Bu nedenle, belirli bir düzeyde aşağıdan yukarıya iletişim ortaya çıkar. Yönetici, çalışanlarını korkutmanın yanı sıra ödüllendirmeye de motive eder (Argon & Dilekçi, 2014).

2.2.2. Katılımcı Yönetim ve Demokratik Yönetim Tarzları

Katılımcı yönetim tarzında lider, astlarına tamamen değilse de genellikle güvenilir ve kararlara katılım imkanı tanır. Çalışanların fikirlerini önemser ve kullanır. Örgüt içerisinde çoğunlukla aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmektedir. Özellikle politika belirleme ve

stratejik kararlar genellikle üst düzey yönetim tarafından alınırken, astlar alt düzeyde özellikle teknik konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Argon & Dilekçi, 2014). Yönetici, çalışanlara kısmen güven duysa da kararlar üzerinde kontrol sahibi olmayı tercih eder. Astlar bu yönetim tarzında kendilerini oldukça özgür hissederler. Genellikle astların fikirlerine başvurulur ve bu fikirler değerlendirilir (Koçel, 2011).

Demokratik yönetim, neoklasik yönetimle birlikte organizasyonel yaşamda insan ilişkilerini öne çıkaran bir yaklaşım olarak belirginleşmiştir. Bu tarz bir yönetici, kendi düşüncelerinin yanı sıra çalışanların düşüncelerine de değer verir. Demokratik tarzı benimseyen yöneticiler, çalışanların katılımıyla alınan kararların destekleneceğine ve bu sayede organizasyonel etkinliğin ve verimliliğin artacağına inanır (Yörük & Dünder, 2011). Demokratik yönetimde, karar alma sürecinde etkilenecek olanların özgürce katılımını sağlanarak karar verme sürecine odaklanılır (Üstüner, 2016). Demokratik yönetim tarzında yönetici, astlarına tamamen güvenir ve bu sebeple örgüt içerisinde kararlar yönetici ve çalışan işbirliğiyle alınır. Örgütte aşağıdan yukarıya çoğunlukla olmak üzere yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim de mevcuttur. Astlara, karar sürecinde hedefleri belirleme, yöntem geliştirme, sonuçları değerlendirme ve ekonomik ödülleri artırma gibi konularda tam yetki verilmiş olup, tam bir katılım ve motivasyon sağlanmıştır (Eren, 2003).

2.2.3. İşe Önem Veren Yönetim Tarzı

İşe önem veren yönetici; işle ilgili düzenli ve uyumlu bir şekilde çalışarak etkinliği artırmaya çabalar. İşlerin kendi istediği gibi yapılmasını ister, dinlemek yerine söylemeyi tercih eder; personeli denetler, işleri ileriye taşımaya çalışır (Everard vd., 2004). Ancak bireyleri yalnızca bir araç olarak düşünür ve onların gereksinimlerini göz ardı eder. İşe önem veren yöneticiler, hırslı bireyleri istihdam ederek kurumsal hedefleri etrafında bir araya getirir ve bu kişilerin katkılarıyla başarılar elde eder. İşe önem veren yöneticiler, işlerinde oldukça hırslıdır. Bu tarz yönetimi benimseyen yöneticiler, insanları işin yapılması için iş gücü olarak kullanır, insanların morallerini ve gereksinimlerine gereken önemi vermez (Eren, 2006).

2.2.4. İnsana Önem Veren Yönetim Tarzı

İnsana önem veren yönetici, insanların gereksinimlerine ve memnuniyetine büyük önem verir, başarıyı övmekten hoşlanır ve yardımseverdir. İnsana önem veren bir okul yöneticisi, okul mutlu ise gerisi önemli değil düşüncesini taşır. (Everard vd., 2004). İnsana önem veren yönetim tarzında insana odaklanma önceliklidir, yönetimsel çaba ise ikinci planda ve sınırlıdır. Bu nedenle, kurumsal başarı düzeyi düşüktür. Yönetici, insanların istek ve

ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt içerisinde güven, saygı ve işbirliği ortamının oluşmasını sağlar. İnsana önem veren yönetim, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemli görerek onların mutlu olmasını sağlar (Eren, 2006).

2.3. Yönetici Rollerini

Yönetici, “rgtsel hedeflere ulaşmak için kaynakları tahsis eden ve kullanan, diğerlerinin faaliyetlerini yönlendiren, işleri başkaları aracılığıyla tamamlayan ve karar veren kişidir” (Robbins & Judge, 2013). Yöneticinin rolleri ile ilgili çalışmalar özelikle Mintzberg’in çalışmalarıyla önem kazanmış ve bu konuyla ilgili yapılan birçok alışma Mintzberg’in çalışmasını referans almıştır. Mintzberg’e göre yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarını açıklamak mevcut anlayışlarla mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin 10 rol sergilediklerini tespit etmiş ve bu rolleri ayrıntılı olarak açıklayarak 3 kategoriye sınıflandırmıştır (Mintzberg, 1973 akt. Rüzgar & Kurt, 2021). Mintzberg (1975), yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken davranışları yönetici rolleri yaklaşımıyla açıklamaktadır. Mintzberg, bu rolleri kişiler arası roller, bilgiye dayalı roller ve karar temelli roller olarak sınıflandırmaktadır. Kişelarsı roller: temsilci, birleştirici ve lider; bilgi sağlama rolleri: takipçi, haberci ve sözcü; karar verme rolleri: girişimci, sorun çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci gibi rollere karşılık gelmektedir (Mintzberg, 1975).

Yöneticinin kişiler arası rolleri, genellikle resmi statülerinden kaynaklanır. Resmi otoritesiyle birlikte, yöneticiye bu roller, aslında kişiler arası ilişkilere dayalıdır. Kişiler arası roller, yöneticinin içinde bulunduğu yapıyla ve bu yapıdaki dış unsurlarla olan iletişimi kapsar. Bu roller, yöneticinin etkileşimde bulunduğu kişilerle olan ilişkileri ve iletişimidir (Erdoğan, 2022).

Yöneticiler, içinde bulundukları organizasyon veya yapı ile dış evre arasındaki etkileşimde merkezi bir rol oynarlar. Bu nedenle bilgi açısından önemli bir konumdadırlar. Her ne kadar yöneticilerin her şeyi bilmeleri mümkün olmasa da, personellerinden daha bilgili olmaları beklenir. Bilgiye dayalı roller bilgiye sahip olma, bilgiyi aktarma ve kullanma yeteneği ve yeni bilgiler üretebilme gibi yeteneklere karşılık gelir (Erdoğan, 2022).

Karar verme, yöneticiliğin en önemli ve kritik rollerinden biridir. Bir kuruluş içerisinde yöneticilerin sahip oldukları bilgiler ve ilişkiler, etkili karar alma sürecini şekillendirir. Karar verme, yöneticinin en uygun seçeneği kurum veya örgütün çıkarları doğrultusunda seçmesini ifade eder. Yöneticiler, karar verme sürecinde örgütün hedeflerine ne kadar katkı sağlanabileceğini, en iyi çalışanların nasıl seçileceğini, hangi kaynakların kullanılacağını,

karşılaşılan problemlerin ne olduğunu ve bu problemlerin nasıl çözüleceğini belirleme sorumluluğunu üstlenirler (Yetik, 2022).

2.4. Okul Yöneticiliği

Okullar, eğitim sisteminin ön önemli ve etkili alt sistemlerinden bir tanesidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha dar bir alanında pratik edilmesidir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasıyla ilgili olduğu gibi, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okul düzeyinde uygulanmasıyla ilgilidir (Açıkalın, 2016). Okul yönetimi, okulda bulunan tüm kaynakları, yararlı ve etkili bir şekilde kullanarak okulu hedeflerine uygun yaşatmak sorumluluğundadır (Usta & Boğa, 2021). Okul yönetimi, güvenli bir öğrenme ortamı oluşturmaktan okul bütçesini yönetmeye kadar tüm okul operasyonlarının yönetimini içerir. Okul yönetimini daha ileri düzeyde tanımlamak için, okul yönetiminin farklı alanlarını ve bu okul idari görevlerini kimin yerine getirdiğini dikkate almak gerekir (Turan & Ebiçlioğlu, 2002).

Eğitim örgütlerinin başarılı olması ve devamlılığı, belirlenen amaçlara ulaşma seviyesine bağlıdır. Okul yöneticisi de bir okulda hedeflerin gerçekleştirilmesi için, çalışanları organize eden, talimatlar veren, çalışmalarını yönlendiren, koordine eden ve denetleyen kişi olarak tanımlanabilir (Çiçek, 2008). Okul yöneticileri, bir okulun düzgün işleyişini sağlamak için çeşitli yönetim görevlerini bir arada yerine getiren uzmanlardır. İlkokul, ortaokul ve liselerde, okul yönetimi genellikle bir okul yöneticisi tarafından yönetilir ve müdür yardımcıları, öğretim koordinatörleri, zümreleri ve diğer destek personelini de içerebilir. Okul yöneticileri ayrıca bir bölgedeki birden çok okulu denetlemeye yardımcı olan denetçiler de olabilir (Koçel, 2011).

Okul yöneticileri, kendilerine bağlı olan herkesi mevzuata uygun bir şekilde yönetmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenleri sevgi, saygı ve kurallar çerçevesinde adil bir şekilde yönetmekle yükümlüdür. Okulun tüm birimlerinde güvenliği sağlamalı, öğretmenlerin yıllık planlarını ve derslerini izlemelidir. Okul yöneticileri, okulun hedeflerini gerçekleştirerek, doğal yapısının sürekliliğini sağlayacak ve okul atmosferini koruyacak iç unsurların oluşmasını sağlama gibi görevleri de yerine getirir (Yıldırım, 2022).

Okul müdürü, okulun sahip olduğu insan kaynağı ve maddi kaynakları yönetmekle, eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlamakla, planlanan eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürütmekle, eğitim ve öğretim faaliyetlerini denetlemekle ve değerlendirmekle, okulda işbirliği ve

iletişim ortamı yaratmakla, sorunları çözmek ve okulun iç ve dış çevresine uygun hareket etmekle sorumludur (Açıkalm, 2016; Boyacı, 2020).

Okul yöneticisi, okulunun eğitim sisteminin modern yaklaşımına uygun olarak işlemlerini ve ulusal çıkarılara uygun hale gelmesini sağlamak için idari faaliyetlerinde başarılı olmalıdır. Önceleri, okul müdürü bürokratik yetkisini kullanabilir, fakat sürekli kullanımı sakıncalar doğurabilir. Bu nedenle okul yöneticisinin, eğitim ve yönetim yeteneklerini kullanarak etkili bir liderlik göstermesi gerekmektedir. Okul müdürünün yetenekleri, özellikleri, becerileri, sahip olduğu değerleri vb. okulun yönetim tarzını etkiler (Arlı, 2007).

2.5. Yönetici Yeterlikleri

Yeterlik, insanın bir davranışı yapabilmesi için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Bu açıdan yeterlilik için gerekli iki bileşen bilgi ve beceridir (Töremen & Kolay, 2003). Katz (1978); etkili yöneticilik yeterliklerini teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç temel yeterlik alanı şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, eğitim yönetimi alanındaki araştırmalarda da sıklıkla kullanılmaktadır (Akt. Sevinç & Arslan, 2019). Aşkar (2021) da çalışmasında yönetici yeterliklerini; insani-beşeri yeterlikler, kavramsal-düşünsel yeterlikler ve mesleki-teknik yeterlikler şeklinde ele almıştır (Aşkar, 2021). Katz'ın (1978) yönetici yeterlikleri araştırmasına kapsayıcılık, geçerlik ve güvenirlik özellikleri açısından kullanışlı olduğu için bu araştırmada genişçe yer verilmiştir.

Teknik yeterlikler, özellikle yöntemler, süreçler, prosedürler veya teknikler dahil olmak üzere belirli bir faaliyet çeşidinin analizi ve yeterliği anlamına gelir. Teknik beceriler, bir alanda uzmanlık bilgisini ifade eder ve bu uzmanlık alanında belirli bir disiplinin araç ve tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan analitik yetenekleri içerir (Küçükçayır & Cemaloğlu, 2022). Hoy ve Miskel (2012), okul liderleri için teknik yetenekler olarak, okulla ilgili genel durumların değerlendirilmesi, bütçe yönetimi, akreditasyon süreçleri, sınav sonuçlarının analizi, öğrenme ve öğretme yöntemlerindeki gelişmelerin takibi, personelin performansının değerlendirilmesi ve öğrenci disiplininin sağlanması gibi davranışları örneklemiştir (Hoy & Miskel, 2012).

İnsancıl yeterlikler, özellikle personel odaklı çalışma alanlarında, kişiler arası uyumu sağlama, çalışanlara rehberlik ve destek sağlama, çıkan anlaşmazlıkları çözme ve istenilen davranışları teşvik etme gibi etkinlikleri içerir (Başar, 2000). İnsancıl yeterlikler için takım içinde işbirliği yapabilme, örgüt içinde ortak çabaları teşvik etme, bireyler arasındaki

farklılıkları anlama, uzlaşma sağlama, sorumluluk alanlarında yetki devretme, güven oluşturma ve ideallere ulaşma gibi özellikler örnek verilebilir (Akçay, 2023).

Kavramsal yeterlikler, okul yöneticilerinin okulun tüm unsurlarını kavrayabilme, okulun içinde bulunduğu toplum ve eğitim sistemine entegrasyonunu fark edebilme, sektörde meydana gelen değişiklikleri izleme gibi becerileri içerir. Bu yetenek, okulun eğitim durumunu kavramsal bir bakış açısıyla değerlendirebilme kabiliyetini de içerir (İpek, 2012). Kavramsal yeterlikler, eğitim yöneticilerine fikirleri değerlendirme, düzenleme, karmaşık sorunları çözme veya geliştirme, yaratıcı alternatifler üretme ve güncel koşullara uygun davranma konusunda destek sağlar. Yöneticilikle ilgili faaliyetleri planlamak, yöneticilikle ilgili olarak derinlemesine fikir sahibi olmak, yöneticilikle ilgili olarak araştırma sonuçlarını pratik olarak kullanabilmek, örgüt ve üyelerinin asli ihtiyaçlarını tespit etmek, kısa vadeli planlar geliştirebilmek gibi beceriler alan yazında kavramsal yeterlik için ortaya konan yeterliklere örnek verilebilir (Sevinç, 2017).

Okul, çevresinden insan unsuru başta olmak üzere, eğitim malzemeleri gibi girdiler alan ve çıktı olarak eğitim öğretimi sunan, çevresiyle etkileşimde bulunarak varlığını devam ettiren bir açık sosyal sistemdir (Şişman & Turan, 2005). Okul sisteminin devamlılığını sağlayan yöneticiler, okullarda görev yapan okul müdürleridir. Bir yönetici olarak okul müdürlerinin de sahip olması gereken yeterlik alanları vardır. Alan yazında yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Başar (2000)'ın yöneticilik yeterlik alanları çalışmasında “teknik, insancıl ve karar yeterlikleri”; Barut (2000)'un çalışmasında yönetici yeterlikleri “karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme yeterlikleri olarak incelenmiştir (Yüksekli & Okçu, 2022).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma alt problemleri ile ilgili literatür taraması yapılmış, yapılan çalışmaların bazıları ulusal ve uluslararası alanda yapılan araştırmalar şeklinde aşağıda özetlenmiştir.

2.6.1. Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar

Okutan (2000), okul yöneticilerinin yönetim tarzlarını belirlemek için yaptığı araştırmasında 225 öğretmenden okullarında görev yapan müdürleri değerlendirmesini istemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin düşüncelerine göre okul müdürlerinin davranışları, modern yönetim ve liderlik yaklaşımlarına daha yakın olarak bulunmuştur.

Çelikten (2004), bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarını belirlemek için yaptığı araştırmada okul yöneticisinin öğretim liderliği, arabuluculuk, ve sorun çözme gibi rolleri üstlendiğini tespit etmiştir. Gözlem tekniği kullanılarak elde edilen verilere göre, denek okul müdürünün en çok zaman harcadığı üç yönetim işlevi genel yönetim, planlama ve gezinti; en az zamanda harcadığı yönetim işlevleri ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğu gözlemlenmiştir.

Tarama modeliyle yaptığı araştırmasıyla Erdoğan (2006), okul yöneticilerinin niteliklerini ve yönetsel tutumlarını tanımlamış ve bu unsurlar arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Araştırma, görev yaptıkları okulların müdürlerini değerlendiren 92 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak okul müdürlerinin insana ve işe dengeli biçimde önem veren bir yönetim tarzına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Akdoğan (2009), okul yöneticilerinin yönetim becerilerini tespit etmeyi amaçladığı araştırmasını 166 öğretmen ve okul müdürü ile gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin algılarında yaş, cinsiyet, öğrenim durumu gibi değişkenlerin anlamlı bir fark ortaya koymadığını tespit etmiştir.

Yavuz (2009), okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri yönetim uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirdiği çalışmasını 14 ilköğretim okulu müdürü üzerinde yapmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin yönetime ilişkin görüş ve eylemlerinin klasik kuramları ile paralellik gösterdiği sonucuna varmıştır.

Hamedoğlu ve Özden (2015), günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarını yönetim kuramları açısından tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırmalarını 438 öğretmen ve 60 okul müdürüyle gerçekleştirmiştir. Araştırmada katılımcılardan 46 maddelik anketle veri toplanmıştır. Okul müdürleri, kendi yönetim tarzlarını Y Kuşağı'na daha yakın bulurken, öğretmenler çoğunlukla yöneticilerin yönetim tarzlarını X Kuşağı'na yakın olarak değerlendirmiştir.

Özdemir (2019), Okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri ve liderlik tarzlarını incelediği çalışmada 112 okul müdürünü örneklem olarak seçmiştir. Okul müdürlerinin kendi değerlendirmelerinde dönüşümcü liderlik tarzı yönelimlerine yüksek seviyede sahip oldukları; diğer taraftan serbest bırakıcı liderlik tarzı yönelimlerine sahip olma algılarının daha yüksek seviyede olduğu sonucuna varmıştır.

Yengin Sarpkaya (2021), okul müdürü olmanın anlamını, bu mesleği tecrübe eden müdürlerin görüşlerine dayalı olarak yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin müdürlüğe “önder, temsilci olma, her şeyden sorumlu olma, okulun ihtiyaçlarını karşılama” gibi anlamlar yüklediğini ve okul müdürlerinin, müdür olmaktan dolayı çoğunlukla olumlu duygular yaşadıklarını belirlemiştir.

Bozkurt ve Deniz (2021), kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin “yöneticilik” kavramına ilişkin düşünce ve algılarını metaforlar yoluyla belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında 77 okul müdüründen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veri toplamıştır. Toplanan verilerin içerik analiziyle analiz edildiği çalışmada okul müdürleri tarafından üretilen 54 metafor Mintzberg (1973)’in yönetici rolleri sınıflandırmasına göre kategorize edilmiştir. Okul müdürlerinin belirttikleri metaforlara göre en yüksek sıklığa sahip kategorinin “kişilerarası roller” ve bu kategori altında en çok tekrar eden yönetici rollerinin ise “başkanlık” ve “liderlik” rolleri olduğu belirlenmiştir.

2.6.2. Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar

Martin ve Willower (1981), gözlem tekniğini kullanarak yaptıkları araştırmalarında ABD’nin kuzeydoğusunda görev yapan 5 okul müdürünü incelemişlerdir. Araştırma, Mintzberg’in okul müdürlerinin görevleri ve rollerine ilişkin algılarını Mintzberg’in yöneticilik rolleri karakterizasyonu (kişiler arası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar verme rolleri) bağlamında yapılmıştır. Sonuçlar, müdürlerin okulda yaptıkları iş ve eylemlerin Mintzberg’in yönetici rolleri tasnifindeki rollerle büyük ölçüde benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Cascadden (1998), “Yönetici ve lider olarak müdürler” başlığıyla yaptığı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik ve yönetim yapıları hakkındaki anlayışlarını ve bu müdürlerin kendilerini, işlerini ve okullarını tanımlamak için kullandıkları dili araştırmak; aynı zamanda müdürlerin kişisel hedeflerinin ve değerlerinin uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda katılımcı müdürlerin çoğunlukla kendilerini okul kültürünün başlıca şekillendirici unsuru ve örnek alınacak kişi olarak gördüklerini, bunun yanında okul kültürünün geliştirilmesinde topluluk yönünün de önemini vurgulamışlardır. Neredeyse bütün okul müdürleri çocuklar için en iyisini yapmanın önemini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yönetim ve liderlik kavramlarına ilişkin tanımlamalarında dikkate değer bir yakınlık olduğu görülmüştür. Müdürlerin yöneticilik ve liderlik kavramlarını tanımlamaları istendiğinde, terimler kavramsal olarak oldukça farklı

şeyler olarak tanımlanmış; ancak bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve kendi işlevlerini tanımlamaları istendiğinde, bu terimler arasında önemli bir örtüşme olduğu tespit edilmiştir.

Lunenburg (2010), okul müdürlerini liderlik, idari rolleri, yönetim becerileri, görev kaynakları, insan kaynakları faaliyetleri ve başarılı yöneticilik profilleri açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda müdürlerin öncelikli amacının okulun misyonunu gerçekleştirme konusunda öğrencilerin ve öğretim üyelerinin yüksek performansını sağlamak şeklinde olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma, müdür başarısızlığının temel nedeni olarak okul müdürlerinin insanlarla başa çıkma yeteneğinin eksikliği olduğunu ortaya koymaktadır.

Leigh Sanzo vd. (2011), araştırmalarında, okul müdürlerinin öğretim ihtiyaçlarını ve çabalarını desteklemek için personelleriyle doğrudan ve yakın çalıştığını ortaya koymuşlardır. Araştırma bulgularına göre müdürler, çalışanlarına karşı açık ve dürüst olma gereğine sürekli olarak vurgu yapmışlardır. Profesyonel gelişimi personelleriyle kolaylaştırmayı ve kurumlarındaki kişileri geliştirmeyi önemli görmüşlerdir. Araştırmacılar, çalışanların "çocuklar için eğitimi daha iyi bir ortamda sağlamak" amacıyla gelişim faaliyetlerinin bir parçası olması gerektiğini vurgulamışlardır (Leigh Sanzo vd., 2011).

Werang (2012) yaptığı çalışmada lise okul müdürlerinin yönetim becerileri, okul iklimi ve öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini olarak 118 lise öğretmeni seçilmiştir. Çalışmada sonuç olarak kamu lise okul müdürlerinin yönetim becerileri, okul iklimi ve öğretmenlerin iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Cheloti vd. (2014) tarafından yaptıkları çalışmada devlet okullarında müdürlerin kullandıkları yönetim tarzları ve bunların öğrencilerin huzursuzluğuna etkilerini incelemeyi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler neticesinde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu okullarını yönetirken demokratik yönetim stilini benimsedikleri vurgulanmış, okul müdürlerine kıyasla daha az bir oranla öğretmenler de okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik yönetim tarzına sahip oldukları görüşünde birleşmişlerdir.

3. GEREKÇE VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikli olarak çalışmanın yöntemi, deseni ve gerekçesinden bahsedilmiştir. Daha sonra; çalışma grubu, veri toplanması ve görüşme formu açıklanmış, verilerin analiz sürecine nasıl hazır hale getirildiği ifade edilmiştir. Son aşamada veri analizinin nasıl gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi, Deseni ve Gerekçesi

Bu çalışmada, okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını okul müdürlerinin kendi ifadeleriyle tanımlamak amaçlanmaktadır. Araştırma bu nedenle nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseniyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yöntemini oluşturan nitel araştırma yöntemi, gözlem, doküman analizi ve görüşme gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı; olayların, algıların ve olguların doğal ortamında ve bağlamında incelendiği bir araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Nitel araştırma, incelediği problemi kendi doğal ortamında araştırma, yorumlama ve anlama arayışı olan bir yöntem olarak tarif edilmektedir (Klenke, 2016). Nitel araştırma; kişinin olaylara karşısındaki tutumunu; neyi ve niçin yaptığını, olaylar hakkında ne düşündüğünü ve toplumda meydana gelen süreçleri araştırır (Given, 2021). Veri toplama yöntemi, analiz yöntemi ve örneklem seçiminde esnekliğe imkan tanınması nitel araştırmanın en karakteristik özelliklerindendir (Creswell, 2013). Nitel araştırmalar kavramların ve olguların deneyimler yoluyla nasıl algılandığı üzerine yoğunlaşmaktadır (Merriam, 2013). Fenomenoloji çalışmalarında veri kaynakları araştırmanın incelemeye odaklandığı olguyu deneyimleyen kişiler ya da gruplar oluşturmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013; Christensen vd., 2015). Bu sebeple, araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını bütüncül ve derinlemesine değerlendirebilmek araştırmanın ruhuna ve yapısına uygun olduğu için çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji tercih edilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yönteminde çokça tercih edilen fenomenoloji/olgubilim deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji/olgubilim çalışmaları, birey olarak farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Olgubilim araştırmalarında yarı-yapılandırılmış görüşmeler, derinlemesine bir incelemeyle değerlendirilmelidir. Kişinin gerçek yaşamda karşılaştığı tecrübelerden yola çıkılarak yapılan veri çözümlemesi, araştırmanın niteliğinin geliştirilmesine imkan sağlamaktadır (Baş & Akturan, 2013). Olgubilim çalışmaları olguların bireylerin tecrübe ve algılarına dayandığı için bu araştırmalarda katılımcıların da

önemi büyüktür (Kocabıyık, 2016). Araştırma kapsamında okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin anlayışları araştırılmaya değer bir olgudur. Çalışma bu olgunun derinlemesine incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Fenomenoloji/olgubilim çalışmalarında, araştırma yapılan konuyla doğrudan ilişkili 5-25 arasında katılımcının yer alması yeterli görülmektedir (Creswell, 2013). Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubunun İstanbul ilinin farklı ilçelerinde kamu ortaokulları ve liselerinde görev yapan 20 okul müdürü olmasında karar kılınmıştır. Araştırmacılara göre fenomenoloji çalışmaları için özellikle uygun olan strateji, katılımcıların amaçlı seçilmesidir (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020). Yıldırım ve Şimşek (2011)'e göre nitel araştırma birden fazla örneklem seçme yönteminin kullanılmasına imkan tanımaktadır. Araştırmada Yıldırım ve Şimşek (2011)'in bu önerisine dayanarak çalışma grubu seçilirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme” ve “kartopu örnekleme” yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul il merkezi ve ilçelerinde kamu ortaokul ve liselerinde görev yapan okul müdürleri arasından kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle seçilen 20 ortaokul ve lise okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden diğeri kartopu örneklemedir. Patton (2014), kartopu örnekleme yöntemi olgu ve durumların açıklanmasında bir kişiden konuyla ilgili başka kişilere ulaşmayı sağlayan bir yöntem olarak ifade etmektedir. Bu amaçla araştırmada katılımcı okul müdürlerine “Bu araştırma hakkında kimlerle görüşülmesini tavsiye edersiniz?”, “Bu konuda kimler daha çok görüş bildirir?” vb. sorular yöneltilerek okul müdürlerinin kendi aralarındaki sosyal ilişkileri aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşılmıştır.

Tüm katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımcılara ait kişisel bilgilerin araştırma içerisinde bulunmayacağı, başka kişiler ya da kurumlarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Verilerin yazım aşamasında katılımcıların gerçek isimlerine yer verilmemiş, isimlerin yerine kodlamalar yapılarak, araştırma raporuna ekleneceği aktarılmıştır.

Tablo 3.1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Öğretmenlik Branşı	Çalıştığı Okul Türü	Yöneticilik Kıdemi
M1	Kadın	60	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	İmam Hatip O.O.	9
M2	Erkek	37	Doktora	Din Kül. Ah. Bil.	A. İmam Hatip Lisesi	10
M3	Erkek	53	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	İmam Hatip O.O.	7
M4	Kadın	49	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	A. İmam Hatip Lisesi	15
M5	Erkek	49	Y. Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	A. İmam Hatip Lisesi	18
M6	Kadın	39	Y. Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	İmam Hatip O.O.	10
M7	Erkek	63	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	İmam Hatip O.O.	33
M8	Erkek	58	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	A. İmam Hatip Lisesi	16
M9	Erkek	55	Lisans	Din Kül. Ah. Bil.	İmam Hatip O.O.	8
M10	Kadın	45	Doktora	Din Kül. Ah. Bil.	A. İmam Hatip Lisesi	1
M11	Erkek	33	Y. Lisans	Türkçe	Ortaokul	9
M12	Erkek	52	Y. Lisans	Tarih	Anadolu Lisesi	20
M13	Kadın	54	Y. Lisans	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	14
M14	Kadın	56	Y. Lisans	Aile ve Tük. Hiz.	Mesleki ve Tek. A.L.	23
M15	Kadın	59	Lisans	Kimya	Ortaokul	31
M16	Erkek	64	Eğit. Ens.	Matematik	Ortaokul	26
M17	Kadın	42	Y. Lisans	İngilizce	Anadolu Lisesi	7
M18	Erkek	44	Y. Lisans	Matematik	Ortaokul	12
M19	Erkek	43	Doktora	Cografya	Anadolu Lisesi	17
M20	Kadın	49	Y. Lisans	Edebiyat	Anadolu Lisesi	13

Katılımcıların 33-64 yaş aralığında olduğu, yarısından fazlasının eğitim durumunun ise lisansüstü ve doktora olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yöneticilik kıdemleri ortalama 10-15 yıl arasındadır. Kadın katılımcı sayısı 9, erkek katılımcı sayısı ise 11’dir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Görüşme Formu

Katılımcıların yöneticilik anlayışlarını detaylı olarak inceleyebilmek adına nitel araştırmalardaki veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, “Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı” yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme katılımcıların verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı tespit etmek ve bu doğrultuda karşılaştırmalar yapma amacına hizmet eder (Büyüköztürk vd., 2013). Yarı yapılandırılmış görüşme formları, ilave soru sormaya imkan veren ve araştırılan konuya dair belirli düzeyde standartlar taşıyan formlardan meydana gelmektedir. Görüşme formu, Yozgat Bozok Üniversitesi’nde görev yapan alan uzmanları, diğer kamu ve özel üniversitelerinin akademisyenleri, kamuya bağlı okullarda görev yapan okul müdürleri tarafından incelenmiştir. Ön uygulama sonrasında görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile araştırmacı, önceden hazırlamış olduğu soruları karşı tarafa yöneltilmektedir. Araştırmacı, incelemeye aldığı konunun sınırları dahilinde, düşüncesini ifade ederken daha derine inmek için katılımcılara başka sorular sorabilir

(Türnüklü, 2000). Bu nedenle, yazma ve doldurmaya dayalı testlerin sınırlılığını ortadan kaldırarak, belirli konularda derinlemesine bilgi edinmeye fırsat tanıyan ölçme araçları olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Görüşme, ciddi bir amaç doğrultusunda ve önceden belirlenmiş, etkileşimli, soru sorma ve cevap verme tarzını esas alan karşılıklı bir iletişim sürecidir (Merriam, 2013). Araştırmacıya sunduğu bu imkanlar sebebiyle görüşme tekniği kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasına karar verilmiştir. Araştırmada bu sayede katılımcıların görüşme boyunca tüm düşüncelerini ve meydana gelen farklı sorunlar hakkında fikirlerini ifade etmelerine imkan tanınmış, katılımcılarla karşılıklı etkileşim kurulabilmiştir. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak tercih edilen görüşmeler, okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarıyla ilgili alan yazın incelemesi yapıldıktan ve uzman görüşleri alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir. Uzman görüşüne dayalı geçerlilik çalışması alanda uzman akademisyenler tarafından incelenmiştir.

Tüm bu süreçlerin sonunda, toplam 5 görüşme sorusu hazırlanmıştır. İlk kısımda katılımcılara yönelik kişisel sorular yer almaktadır. Görüşmeler, daha öncesinde telefon aracılığıyla randevu alınarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bilgisi ve onayı ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kaydedilmiştir. 45-60 dakika arası süren görüşmelerde, katılımcıların samimi ve objektif cevaplar verebilmesi için uygun ve elverişli bir ortamın oluşturulması önemli görülmüştür. Görüşmeler daha sonra yazıya aktarılmıştır.

Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyon Kurulu ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izinler alınmıştır. İzin süreci tamamlandıktan sonra araştırmanın amacı, katılımcılara açıklanmış ve gönüllü katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler, 45-60 dakika sürmüştür. Ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeleri kayıt altına almak amacıyla katılımcılardan gerekli izinler alınmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınmasına izin vermeyen katılımcılarla da ses kaydı alınmadan görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler bilgisayar ortamına aktarılmış ve yazıya dönüştürülerek analize uygun hâle getirilmiştir.

Araştırma soruları kapsamında hazırlanan görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

1. Yöneticilik sizce neye benzemektedir?
2. Size göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler nelerdir?
3. Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?
4. Okul yöneticisi olarak görev yapmanın size hissettirdiği duygular nelerdir?

5. Gelecekte okul yöneticisi olmayı hedefleyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunursunuz?

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ve yorumlayıcı fenomenoloji ile analiz edilmiştir. Her bir görüşme, kodlara göre ayrılıp kategorize edilmiştir. İçerik analizi yoluyla gerçekleşen eylemler, ilgili kişiler ve olaylar, eylemlerin gerçekleştiği ortam gibi ayrıntılar hakkında tanımlamalar yapılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu şekilde temalar ve kategoriler aracılığıyla, yöneticilik anlayışları ilgili olarak elde edilen veriler birbiriyle ilişkili olarak sunulmuştur (Creswell, 2013). Yorumlayıcı fenomenoloji tekniği ile araştırmacı, katılımcılardan elde ettiği bulguları yalnızca betimlemekle kalmayıp perspektifi ile de yorumlayarak deneyimlerden gizlenen anlamlara ulaşmayı hedeflemektedir (Ersoy, 2017). Bu doğrultuda katılımcılardan elde edilen bulgular yorumlanırken olgu ve kavramlara ilişkin görüşler ve deneyimler kendi sosyal bağlamında, deneyimlerin arkasındaki anlam da gözetilerek teorik bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2011)'e göre nitel veri analizi dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu araştırmada Yıldırım ve Şimşek (2011)'in veri analiz sürecine bağlı kalınarak aşağıdaki gibi bir analiz süreci gerçekleştirilmiştir:

1. Veri analizi aşamasında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin gerçek adları kullanılmamış, bunun yerine etik kurallara uygun davranmak ve gizliliği sağlamak adına kodlar verilmiştir. Bu bağlamda, katılımcı okul müdürleri için “M1, M2, M3, ... M19, M20” şeklinde kodlar kullanılmıştır.
2. Katılımcıların izin verdiği ve ses kayıt cihazı ile kayda alınan görüşmeler ve görüşme sırasında alınan notlar, bir bütün hâline getirilerek yazılı metne çevrilmiştir. Veriler baştan sona okunarak parçalara ayrılmıştır.
3. Görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında, benzer ifadeler değerlendirilmiş ve kodlara ve kategorilere ayrılmıştır. Birbiriyle çakışan ve anlamsız kodlar elenmiştir.
4. Frekans analizi kullanılarak tablolar oluşturulmuştur. Bulgular yorumlanarak değerlendirme yapılmış ve sonuçlara ulaşılmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerliği, Güvenirliği ve Tutarlılığı

Nitel araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenirliliği, araştırmanın inandırıcılığını arttırmada oldukça önemli görülmektedir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirliliği sağlamak için

çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Nitel araştırmada geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ve inandırıcılığıyla, güvenilirlik de sonuçların tekrar edilebilirliğiyle (tutarlılık) ilgilidir (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Yıldırım ve Şimşek (2011), görüşme süresinin ilerlemesiyle geçen zamanın, bir güven ortamı sağlayabileceği ve görüşme yapılan katılımcıların verecekleri yanıtlarda daha samimi olabileceğini, bu sayede araştırmanın iç geçerliğinin artacağını belirtmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu amaçla bu araştırma da benzer bir atmosferde yürütülmüş, görüşmeler esnasında katılımcıların başlangıçta yaşadıkları tedirginliğin zamanla azalması amaçlanmıştır.

Uzman görüşü alınması, araştırma hakkında genel olarak bilgi sahibi ve nitel araştırma yöntemlerinde uzmanlaşmış kişilerden araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi yoluyla geçerlik konusunda alınabilecek tedbirlerden birisidir (Creswell, 2013). Bu doğrultuda, araştırmanın iç geçerliğini artırmak için görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında ilgili alan yazın taranmış ve araştırma konusuyla ilgili bir kavramsal çerçeve meydana getirilmiştir. Araştırmanın geçerliğini sağlamak adına görüşme soruları dört alan uzmanına sunulmuştur. Bu uzmanlardan alınan geribildirimler neticesinde sorulara son şekli verilmiştir. Daha sonra sorular 3 okul müdürüne okutularak soruların anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Araştırmacı tüm bu süreçler boyunca eğitim yönetimi anabilim dalında görev yapan tez danışmanı Prof. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK ile konuşarak ortak kararlar alma yoluna gitmiştir.

Büyüköztürk vd. (2013), nitel araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında doğru ve kapsamlı veri toplanmasını, görüşme sırasında tutulan notların katılımcılarca kontrol edilmesinin, ses kaydının yapılmasının ve katılımcı ifadelerine doğrudan alıntı şeklinde yer verilmesinin etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Büyüköztürk vd., 2013). Bu amaçla araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılık) artırmak için araştırmada elde edilen veriler katılımcılara okutularak teyit edilmiş ve elde edilen bulguların bazıları çalışmada doğrudan verilmiştir. Ses kaydı alınmasına izin veren katılımcılarla yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmıştır.

Nitel araştırmada elde edilen verilerle araştırma sonuçlarının tutarlılık göstermesi beklenmektedir (Merriam, 2013). Creswell (2016), araştırmacı tarafından türetilen kodların, kategorilerin ve temaların kontrolünün yapılmasını, iki ya da daha fazla kodlayıcının kodlarının paralellik ve tutarlılık göstermesini önermektedir. Araştırmada bu doğrultuda tutarlılığın sağlanması amacıyla katılımcıların görüşlerinden elde edilen veriler sonucu

oluşturulan kategori ve kodlar bir eğitim yönetimi uzmanının görüşlerine sunulmuş, alınan uzman görüşleri doğrultusunda tutarlılık incelemesi yapılmıştır.

Araştırmanın dış geçerliğinin (aktarılabirlik) sağlanması adına araştırmanın bütün aşamaları detaylı olarak tanımlanmalıdır (Creswell, 2016). Bu doğrultuda araştırmada tercih edilen araştırma deseni, örnekleme seçimi, verilerin elde edilmesi, analizi ve bulguların yorumlanmasına yönelik açıklamalar yapılmış ve araştırma süreciyle ilgili yönelik tüm aşamalar çalışmada vurgulanmıştır. Nitel araştırmada dış geçerliğin (aktarılabirlik) sağlanması için önemli bir faktör de sonuçların genellenebilir olmasıdır. Benzer ortam veya durumlar için araştırmanın sonuçları aktarılabiliyor ise araştırmanın geçerli olduğu ifade edilebilir (Yıldırım & şimşek, 2011). Bu araştırmada seçilen çalışma grubunun araştırmanın amacına uygun olması ve elde edilen verilerin bu doğrultuda değerlendirilebilir olmasının geçerliliği artırdığı düşünülmektedir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Ortaya çıkan bulgular kategoriler ve kodlar şeklinde tablolastırılmıştır. Maddeler tablolastırılırken en fazla sıklığa sahip görüşlerden en az sıklıkla belirtilmiş görüşlere doğru bir sıralama yapılmış, görüşlere ait frekans bilgilerine tablolarda yer verilmiştir.

4.1. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Metaforlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yöneticilik kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar “Yöneticilik sizce neye benzemektedir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Okul müdürlerinin yöneticilik metaforlarına ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
Otoriter yönetici tipi	Patron	1
	Kimlik koymak	1
	Beyin	1
	Başkent	1
	Ahtapot	1
	Akıl hocası	1
		6
Paternalist yönetici tipi	Fedakarlık	1
	Ev hanımlığı	1
	Baba	1
	Hamallık	1
	Sorumluluk	1
	Dava	1
		6
Transformatif yönetici tipi	Rehber olmak	1
	İletişim	1
	Sihirli değnek	1
	Orkestra şefi	1
	Işık tutmak	1
		5
Vizyoner yönetici tipi	Öngörü	1
	İnovasyon	1
	Bayrak yarışı	1
		3

Katılımcılara yöneltilen “Yöneticilik sizce neye benzemektedir?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde “otoriter yönetici tipi” (f:6), “paternalist yönetici tipi” (f:6), “transformatif yönetici tipi” (f:5), “vizyoner yönetici tipi” (f:3) kategorileri oluşmuştur.

Okul müdürlerinin ifadelerine göre oluşturulan kategorilerden “otoriter yönetici tipi kategorisi” (f:6) sayısal açıdan en fazla koda sahip kategoridir. Bu kategori altında yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Yöneticiliği için patron gibi, görürüm. Şimdi herkes fikir veriyor, fakat hani kimse adım atmıyor. Yönetici bir karar verir, kim nerede ne iş yapacak onu belirler. Bir şeylerin sonuçlanması için bunu yapacak kişi yöneticidir. (M15)

Yöneticilik bulunduğumuz kuruma kimlik koymaktır. Kendi fikirlerinizi ve liderliğinizi ortaya koyabilmek ve bir dönüşüm sağlamak demek. Yani kanunlar ve yönetmelikler kapsamında kendinize ait düşüncelerinizi, fikirlerinizi hayata geçirebileceğiniz bir alan olarak düşünüyorum yöneticiliği. (M13)

Yönetici bulunmuş olduğu kurumdaki beyindir, kurumun ana hareket noktasıdır, kurumun yönlendiricisidir. Vücuda emirleri veren ve bir şeylere inanmayı sağlayan şey beyindir. Müdür, kişileri okulun vizyonuna kanalize eder. (M12)

Yöneticilik başkent gibi eşgüdüm sağlayan bir şey aslında. Herkesi senkronize olarak birbirine bağlarsınız. Görevleri ve sorumluluğu paylaştıran bir mekanizmanın en önemli parçasıdır bence. Bu yönden ülkenin başkenti gibidir. Yani öğretmenlerle bakanlık, işte ilçeyle okul, yardımcı hizmetlerle insan kaynakları yönetimi arasındaki eş güdümü ve iletişimi sağlayan bizleriz. (M19)

Ahtapot geliyor aklıma yönetici deyince. Yöneticilik için belki işlerin başlaması, yürümesi, yönlendirme adına ahtapot gibi çok yönlü çalışır. Daha çok aynı anda finans, insan yönetmek, mevzuat vb. işleri aynı anda yapmak anlamında. Okulun çok şeyine karşılık gelir. (M18)

Okulun müdürü kurumun akıl hocası, aklıdır. Yani görevin tamamlanması için yapılacak bütün o paydaşların görevini yapmasını temin eder, eksik kalanları tamamlar. (M16)

Okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda otoriter yönetici kategorisinden sonra sayısal açıdan en fazla koda sahip kategoriler “paternalist yönetici tipi” (f:6) ve “transformatif yönetici tipi” (f:5) kategorileridir. Bu kategoriler altında yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Yöneticilik fedakarlık gibi. Yani kucaklayan, kendinden, ailenden, sosyal hayatından... Hani anneler hep şeyleri sünger gibi çekerler, çocuğuna yansıtmazlar ya. Diğer türlü, yani memur olursun. Gelir gidersin. Hani eve taşımazsın. Okul senin her şeyin, sen de okulun her şeyi olacaksın. (M1)

İdareci biraz ev hanımı gibi bence. Her işe koşacak okulunu koruyacak, ev hanımı gibi işleri bilecek, çalışkan olacak. Orayı çekip çeviren kişi yani. Anne olmadan olmaz yani. Yani benim vaktimin çoğu müdür yardımcıları ya da öğretmenleri dinlemekle, destek olmakla geçer. (M4)

Yöneticilik deyince babalık geliyor aklıma. Ağlayan bir çocuk var, üzüntülü bir öğretmen var, senden kaynaklanmıyor ama yöneticilik bu insanların problemini çözmektir. Baba gibi ilgileneceksin işle, insanlarla, baba gibi ihtiyacını karşılayacaksın, bir çözüm bulacaksın. Evi geçindireceksin. (M7)

Aklıma hamallık kelimesi geliyor, hamal kelimesi belki kaba bir tabir olabilir ama burada sorumluluğu üstlenmek, fedakarlık anlamında. Bazen karar verince yükü sırtına alan oluyorsun. (M9)

Sorumluluk geliyor ilk önce aklıma. Yani sorumluluk alabilmek. Yönetici, müdür, iş görendir diye tanımlanır. Aslında yönetici iş gören ve iş gördürendir. Bu sorumluluk duygusu taşıyan her kişi, her bulunduğu konumda yöneticidir. İnsanlar sorumluluk almaktan kaçıyor ama yöneticilik sorumluluktur. Ben de daha önceden bir tecrübem olmadan bir anda bu sorumluluğun içinde buldum kendimi. (M10)

Yöneticilik benim için bir davadır. Davaya hizmet etmektir. Hiçbir menfaat için değil, sadece bir şeyler verebilmek için. Yöneticilik eğer davan varsa ideallerini gerçekleştirme yolunda önemli bir aşamadır. (M5)

Bence yöneticilik rehber olmaktır. Güven esaslı bir şey bu. Bütün kurumun geleceğini, kişinin geleceğini iyi bir yönetici güven altına alır. Yine kendi açımdan baktığım zaman yöneticilik rehberlik etmektir. Okul olarak düşündüğün zaman, öğretmenlerimiz, öğrencilerimiz, velilerimiz yani çevresel paydaşlarımızla birlikte kurumu en aktif şekilde çalıştırmaktır, onların randımanlı çalışması için rehberlik yapmaktır. (M3)

Yöneticilik deyince iletişim derim. Burada lider iletişimi kullanarak herkesi kendi alanının lideri gibi çalışmasını sağlamayı hedefler. Bu hedefi de etkili bir iletişim mümkün hale getirir. (M20)

Sihirli bir değnek gibi düşünüyorum. Okulun için hayal ettiğin şeyleri gerçekleştirmek için bir sihirli değnek.... (M6)

Yöneticilik orkestra şefliğine benziyor. Farklı farklı enstrümanlardan farklı tonlarda çıkan sesleri bir bütün haline getirip kulağa hoş gelen nağmelere dönüştürmek ve bunu dinleyiciye sunmak gibi. (M17)

Yöneticilik deyince, ışık tutmak gibi geliyor. En çok aklıma gelen bu. Çünkü bir amir memur ilişkisinden ziyade tecrübesiyle geleceği daha iyi planlayabildiğinden dolayı insanlara ışık tutmak ve yollarını aydınlatmak, geleceği daha güven ve emin adımlarla ilerlemelerini sağlamak diye düşünüyorum. (M8)

Okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda “vizyoner yönetici tipi” (f:3) kategorisi ise sayısal açıdan en az kodun yer aldığı kategori olmuştur. Bu kategori altında yer alan kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Öngörüye benzetirim. Bu anlamda kendime örnek aldığım Atatürk, 2. Mahmut, Fatih Sultan Mehmet gibi önemi insanların ortak özelliği öngörü sahibi olmaları. Bir yöneticinin sürekli olarak ileriye tasarlaması ve hedeflemesini gerekli bulurum. Demek istediğim yani geçmişten de bazı dersler çıkarıp gelecek konusunda öngörü sahibi olabilmek. (M11)

Yöneticiliği inovasyona benzetirim. Kolay uyum sağlayan, çabuk hareket eden, hedeflerinin peşinde koşmasıyla... Yöneticinin inovatif olması gerekir, iyi bir lider olması gerekir, insanları yönetebilmesi gerekir. (M14)

Yöneticilik kurumu daha ileri bir noktaya taşıyabilme becerisidir yani. Yöneticiliği bu yönüyle bayrak yarışına benzetiyorum. Herkes kendinden sonra emek verdiği yere uygun ve yetiştirdiği birine bırakmak ister. Önce kendini sonra altındakini yetiştirerek kurumu daha ileri bir noktaya götürmek lazım. Yöneticilik sürekli bir şeyleri ileri taşımak ve geliştirmek demek. (M20)

4.2. Okul Müdürlerine Göre Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular

Okul müdürlerine göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler “Size göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Okul müdürlerine göre bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
Liderlik ve yöneticilik özellikleri	Adalet/eşitlik	7
	Kuramsal ve kavramsal yöneticilik bilgisi	4
	Planlama	3
	Liderlik	3
	Vizyon	3
	İletişim becerisi	2
	İnisiyatif alabilmek	2
	Motive edebilmek	2
	Karizma	1
	Kriz yönetimi	1
	İş bitiricilik	1
		30
Kişilik özellikleri	Dürüstlük	4
	Çalışkanlık	4
	Vicdan	4
	Sakinlik	3
	İnsanları ve işini sevmek	3
	Sabırlı olmak	2
	Empati yapabilmek	2
	Güler yüzlü olmak	2
	İnsanları kucaklamak	2
	Samimi olmak	2
	Hoşgörülü olmak	2
	Net olmak	1
	Enerjik olmak	1
	Rol model olmak	1
	Esnek olmak	1
		34

Katılımcılara yöneltilen “Size göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde “liderlik ve yöneticilik” ve “kişilik özellikleri” olmak üzere iki kategori oluşmuştur. Katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan 27 kodun toplam tekrar etme sıklığı 64’tür. Liderlik ve yöneticilik kategorisi altındaki kodların toplam frekansı 30, kişilik özellikleri kategorisinin altındaki kodların toplam frekansı 34’tür. Liderlik ve yöneticilik özellikleri kategorisinde en çok tekrar eden kod, adalet ve eşitlik kodudur. Dürüstlük kodu ise katılımcı okul müdürleri görüşlerine göre kişilik özellikleri kategorisi altında en çok tekrar eden koddur.

Liderlik ve yöneticilik kategorisi altında en çok tekrar eden kod “adalet/eşitlik” (f:7) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Adalet temelinde yaklaşınca yani iş dağıtımında, görev dağıtımında adalet olursa motivasyon ve huzur da ortaya çıkmış olur. Huzur olan bir mekanda insanlar bir güven hissiyle orayı sahiplenerek işlerini yaparlar. (M8)

Adalet ve eşitlik de önemli. Görevleri dağıtırken, boş gün verirken eşit davranmaya çalışırım. Bir yöneticinin hiçbir ayırım gözetmeksizin adil bir görev dağılımı yapması gerekir. Törenlerde bile görev dağılımında adil olmalı. İşte sorumluluk sınavları oluyor, orada görev alanın belli bir ücreti var. Bunu adil olarak paylaşdırmak gerekir. (M15)

Adalet ve eşitlik önemli. Görevleri dağıtırken, boş gün verirken eşit davranmaya çalışırım. Bir yöneticinin hiçbir ayırım gözetmeksizin adil bir görev dağılımı yapması gerekir. Törenlerde bile görev dağılımında adil olmalı. İşte sorumluluk sınavları oluyor, orada görev alanın belli bir ücreti var. Bunu adil olarak paylaşdırmak gerekir. (M15)

Yöneticinin en önemli özelliği adalet ve eşit davranmak olmalı. İşi yapanla yapmayanı ayırt edebilmeli müdür. Bu terazi ve hesap şaşırdığında aidiyet duygusu da yiter. Ama ilk önce adil olmak lazım. Biz duygusal bir toplumuz, hemen duygusallaşıyoruz. Müdürle mesela sohbet ediyor, diyor ki işini istismar ederim, öyle bir şey yok. Bu anlamda istismarı, ayrımcılığı engellemek lazım. İşte, A sendikasının üyesi, B sendikasının üyesi beni ilgilendirmiyor. Kimsenin ayrıcalığı yok. (M16)

Adalet kilit nokta benim nazarımda. Adil olursanız zaten eksiler ve artılarla her şeyi harmanlarsınız, insanları incitmeden yönetirsiniz. Ben bir ders programı yaparken mesela, bir öğretmenin özel durumu varsa, ona boş ders, boş gün çıkartıyorsam programa tekrar dönerim, diğer öğretmene de boş gün çıkartmaya çalışırım adil olmak adına. O yüzden kimsenin mağdur olmasını istemem mesela. (M17)

Liderlik ve yöneticilik kategorisi altında adalet/eşitlik kodundan sonra okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda en çok tekrar eden kod, “kuramsal/kavramsal yöneticilik bilgisi” (f:4) kodu olmuştur. Bu koda ilişkin bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

İlm-i siyaset bilmek de önemli bir özellik. İlmi siyasetten kastım insanları yönetebilme becerisi. Bunu sağlamak için eğitimler almak, okumak, gelişmek şart. Yani insanları kabiliyetine göre mevkilere yerleştirmek ve daha yararlı olmalarını sağlamak arasında büyük bir ilişki var.” (M2)

Mutlaka kuramsal bilgiye sahip olmak gerekiyor. Yönetimle ilgili bilgiye... Bu şekilde doğru ve pratik çözümler üretmek de mümkün oluyor. (M12)

Liderlik ve yöneticilik kategorisi altında “planlama” (f:3), “liderlik” (f:3), “vizyon” (f:3) ve “iletişim becerisi” (f:2) kodları da okul müdürleri tarafından çokça vurgulanmıştır. Bu kodlara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Planlama konusu bu işin olmazsa olmazı. Doğru planlama olmadan işler karışabilir, bir şeyleri gözden kaçırabilirsiniz. Yani mutlaka ben de ne iş olursa olsun idareci arkadaşımın planlama yaparım. (M6)

...İkinci olarak da işleri planlı yapmak var. Planla her şeyi rayına oturtunca gerisi geliyor zaten. Yani kurumda norm nedir, kaç tane öğretmen var, seçmeli dersler hangileri olacak gibi kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmak bence çok önemli. Bu yüzden başarı doğru bir planlamadan geçiyor. (M12)

Yıllara dönük programlar yapmak, sistemli çalışarak okulu tercih edilen bir okula dönüştürmek lazım. Bunun için de sürekli planlama yaparak ileriye düşünmek gerekiyor. Nedir bu planlama? Her işi planlamak... Mesela bir müdürüm vardı, her yıl sınıflara kadar her şeyi planlardı. Öğretmen kadrosundan ders artı sayılarına, kurslara kadar okulun renginden temizlenmesine kadar, bütçe planlamasına kadar her şey çok iyi planlardı. (M18)

İlk önce liderlik... Kendi gücünü hissettirmesi lazım, yani lider olmak lazım. Gerekli zaman aslan gibi olacak, bir hadsizlik, densizlik olduğu zaman gereğini yapacaksınız. Lider birisi ancak her şeye hakim olabilir ve sürekli sahada olarak insanların potansiyelinden maksimum verim alabilir. (M13)

İyi bir yöneticinin mutlaka liderlik vasfına sahip olması gerekiyor Yani, liderlik gücü etkileme özelliğiyle insanlara yön vermenizi sağlar. Aynı zamanda arkanızdaki kişileri de sürükleyen kişi olabilirsiniz. Liderlik gücü belki doğuştan gelebilir ama aynı zamanda öğrenilebilir olduğunu da düşünüyorum. (M14)

...Daha sonra vizyon sahibi olmak lazım, bu iki. Yani mutlaka kendisine ait, kuruma uygun bir vizyon olması lazım. Vizyon gelişmek demek, ilerlemek demek, hareket edebilmek demek. Bu olmadığında durağan ve sıradanlıktan başka bir şey görülmez. (M20)

İleriye hedefleyen tarafının olması bir kere çok çok önemli yani. Çünkü zamana ayak uydurmak ve sonrasını düşünebilmek gerekir. Yani şimdi bazı idarecilerde böyle bir sıkıntı var. Yani geçmişte yaşıyorlar. Hele o korkunç cümle, yani bizim zamanımızda yoktu. Yani senin zamanın yok artık yok, senin zamanın yok. Şimdi ve ilerisi var. (M10)

İletişiminin yüksek olması şart. İnsanla güzel iletişim kurduğunuzda bir şeyler yapabildiğinizi gördüm. İnsani iletişim çok önemli benim için, çok değerli. Öğretmenleri zorlayarak iş yaptırmak doğru değil. (M4)

İletişim dilini iyi bilmek lazım. Bazen konuşmadan yüzünüzle ya da beden hareketlerinizle insanlar sizin ne istediğinizi anlarlar. İyi bir müdür bu özelliği doğru kullanabilir. (M13)

Kişilik özellikleri kategorisi altında en çok tekrar eden kod, “dürüstlük” (f:4) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Dürüst olmak, çok önemli. Hani ben mesela öğretmenime farklı davranıp da farklı düşünmemeliyim. Kendimden gözlemlediğim öğretmenim bana güvenir, ben de onun güvenini açığa hani boşa çıkarmam. (M1)

İyi bir yönetici dürüst olmalı. Adam mesela doktor oluyor, alanında uzman oluyor devletin parasını alıyor. Medikalci oluyor, sigorta işi yapıyor, müteahhit için de geçerli, dolandırıcılık yapıyor mesela. Güven olmazsa olmaz. İnsanların size güvenmesi gerekiyor yani. (M3)

Dürüst ve tutarlı olmak, bir yöneticinin önemli özellikleridir. Diyelim ki dürüst değilsiniz o zaman güven duygusu kaybolur. Dürüst birisi aynı zamanda şeffaf bir yönetim sergiler. (M18)

İnsanları kendimize inandırmak lazım. Dürüstçe ve samimi olarak işte öğretmenin kurs açması, proje üretmesi için onu inandırmak lazım. (M20)

Kişilik özellikleri kategorisi altında dürüstlük kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar “çalışkanlık” (f:4), “vicdan” (f:4) ve “sakinlik” (f:3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Bence evvela çalışkanlık geliyor. Yönetici çalıştığı kurumda en fazla çalışan olmalıdır. En fazla çalışan ve mesai harcayan kişi olacaksınız. İş ilk önce yapmaya çalışıyorum. Bu okulların mesaisi diğer okullar gibi değil. Bizim mesaimiz cumartesi ve pazar da devam ediyor. Akşam 22.00 ve 23.00 saatinde de burada oluyoruz. Doğruyu nasıl yapacağını gösteren kişi olacaksınız ki örnek olasın. (M5)

Çok çalışması lazım. Çalışmadan sürekli emirler vererek olmaz. O zaman insanların inancı zayıflar, etrafından kalmazlar. (M9)

Okuldaki işlerin hallolmasını sağlamak için bir şeyler yapmak gerekiyor. Çaba ortaya koymak ve çalışkanlık özelliğinin olması lazım. Ama bu güzel, güzel yani. Zorlandığınız sürece siz de alt tarafı zorlayıp da başarıya doğru yükselebiliyorsunuz aslında. En büyük tatmin kaynaklarından biri bu aslında. Bu vizyonu anlatarak değil çalışarak gerçekleştirmek. (M17)

Vicdan sahibi de olması lazım yöneticinin. Merhamet her şey gibi düşünülebilir. Merhamet sayesinde insan kazanıldığına çok şahit oldum. (M10)

...Öğretmenlerin verdiğimiz sorumluluklar altında ezildiğini görmemeliyiz. Bu işin vicdani tarafıdır. O yüzden biraz bu bakışla da bakabilmek önemli. (M11)

Klasik bir cümle olacak belki ama sabırla ve sakin kalarak karar verince sonu selamet oluyor diye düşünüyorum. Ancak sabırla problemin ne olduğu anlaşılabilir, çözüm bulunabilir. (M4)

Vakur olmak gerekiyor. Sakin olması gerekiyor müdürün. Müdür insanları kırmadan, üzmeden akademik olarak başarıya; sosyolojik olarak mutluluğa götürebilir. (M7)

Kriz anında sakin kalabilmek, her an aklını kullanabilmek özelliklerine sahip olmak çok önemli. Okul müdürü, kriz anında sakin ve sağduyulu bir biçimde hareket ederek okulu bir arada tutmalıdır. Krizin nedeni ve boyutunu ortaya koymalı sonra acilen müdahale etmelidir. Tek başına hareket etmemeli, ekibinden destek almalı ve üstlerine de bilgi vermelidir. Soğukkanlı olmak yeni krizleri önler. Bu yüzden sakin olmalı, iyi analiz ve gözlem yapılmalıdır. (M11)

Bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin okul müdürlerinin yanıtları sonucu oluşan diğer kodlar “motive edebilmek”, “inisiyatif alabilmek”, “güler yüzlü olmak”, “enerjik olmak” ve “insanları kucaklamak” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Bana göre motivasyonu kullanmak yönetici için çok önemli. Öğrencilere karşı motivasyon olduğu gibi çalışan insanların bu çalışma düzenini sağlayabilmek için morallerini yükseltmek gerekiyor. (M8)

İnisiyatif alabilmek önemli. İyi bir yönetici risk alır. Bazen sorun çözmek için inisiyatif almak zorundasınız. Mesela okula gelir sağlamak gerekiyor... Ama bu şeffaf bir şekilde yapılmalı. (M15)

Bir taraftan da güler yüzlü olmayı eksik etmemek lazım. Odana gelen öğrencilere, bir paylaşım halinde olduğun öğretmenine karşı güler yüzlü olmak çok büyük bir motivasyon kaynağıdır. (M12)

Krizi yönetebilmek her zaman artı yazar müdürlükte. İstenmeyen bir durum varsa ya da bir olay ortaya çıktığında bunu doğru bir şekilde çözüme kavuşturmak o kadar önemli ki... (M13)

Başarılı bir müdür, toplumu bir kere kendisi gibi görerek personelle bütünleşir ve herkesi kucaklar. Zaten toplumu ve insanları kucaklamadan hiçbir işte başarı sağlanamaz. Herkesle bütünleşip sonra iş arkadaşların da okuldaki sisteminin parçası haline getirildiği ortamda yönetim gücü artar, işler kolaylaşır. (M1)

“Kriz yönetimi”, “net olmak”, “rol model olmak”, “hoşgörülü olmak”, “karizma”, “esnek olmak”, “insanları sevmek”, “sabırlı olmak”, “iş bitiricilik” ve “samimi olmak” kodları da okul müdürleri tarafından benzer sıklıkta ifade edilmiştir. Bu kodlara ilişkin ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Yöneticinin herkesi kapsayıcı olması ve dışlamamasını önemli buluyorum. Kimseyi dışlamadan ve ötekileştirmeden idarecilik yapıldığında huzur ve güven ortamı sağlamış olursunuz. Aksi durumda adaletsizlik duygusu oluşacağı için aksaklıklar ve sorunlar meydana gelir. Müdür bir taraf olursa okulda huzur olmaz ve bu tüm her şeye yansır. (M16)

Yöneticilikte sınırları net çizmek ve korumak önemli. Birisine başka, birisine başka, bir gün başka, bir gün başka olmaması lazım. Sınırlarınız net olmalı yani. (M18)

İz bırakmak, rol model olmak çok önemli. Sözlerden çok davranışların önemi var. Çocuklar söylenenleri değil, davranışları takip ediyorlar. Onların gözünde bir hanımefendi olmaya çalışıyorum. Geri dönüşler çok güzel oldu veliler tarafından da. Ben büyüyünce okul müdürü olmak istiyorum diyen okul müdürleri tanıdım. (M6).

Hoşgörü ve yani empati çok önemli özellikler. Her insanın hataları vardır. Ama bunları hoş gördükçe insan kazanılabilir. Veli sinirli bir şekilde geliyor mesela bir şey için, böyle sen onu anlayışla karşılayıp sakinleşmelisin. Ondan sonra öğretmen eğer bir şey yaptıysa, suçlu bir şey değilse, hani ufak bir hatası varsa, öyle bir idare edeceksin. Ama suç işledi ya büyük bir suçsa tabii ki değil. Atıyorum dersinden bir çocuk habersiz çıktı, hemen tutup yazı yazmayacaksın gibi. (M1)

Sabırlı olmak bu işin gerek şartı. Yani bir sürü insan var, onları idare edebilmenin yolu, sakin kalmanın yolu sabırdır. (M15)

Müdür, yöneticilik yaparken de esnek olabilmeyi de bilmeli. Yani karşılaşmış olduğu problem ve sorunlarda, örnek veriyorum bir öğretmenin acil bir ihtiyacı var, kalkıp ona mevzuata dayatmamalısın. Mesela kaza geçirmiş. Trafik hastası geçirmiş, telefon açıyor. Hocam sen bana dilekçe gönder ya da rapor gönder. O esnetebilirsin bir gün, iki gün. (M14)

İnsana sevgi çerçevesinde gözlerine bakarak dinlemek... İnsana yönelerek konuşmak gibi şeyler yani insana sevgi duygusuyla bakmak ve yaklaşmak onların işine daha çok özen ve dikkat vermesini sağlar. (M6)

Empati olmak en önemli şey. Empati duymak. Ben bir kere ben anneyim, eşim, kadını, iki tane çocuğum da var. Benim durumumda olanları, diğer insanları, hepsini anlayabiliyorum. Yani bu çok önemli. (M14)

Bir diğer özellik, samimiyet. İnsanları inandırmak lazım. Dürüstçe ve samimi olarak işte öğretmen kurs açması, proje üretmesi için onu inandırmak lazım. Bazı şeyler samimiyete bakıyor. Öğretmenlerin sahiplenmesi ve isteklenmesi ve özveriyle çalışması için samimiyet çok önemli. (M3)

4.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin genel yöneticilik yaklaşımları “Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4.3.’te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
İnsan ilişkileri yaklaşımı	Çalışanların fikirlerine danışmak	10
	Biz duygusu ve aidiyeti sağlamaya çalışmak	4
	İşi yapmaya gönüllü kılmak	4
	Çalışanlara değer vermek	4
	İnsanların ruhuna dokunmak	3
	Okulu sevdirmeye çalışmak	2
		27
Bilimsel yönetim	Yetenek ve uzmanlığa göre görev vermek	8
	Yapılan işlerin denetimini yapmak	4
	Öğrenci çıktılarını analiz etmek	4
	Okul başarısını yükseltmeye çalışmak	2
		18
Bürokratik örgüt	İş ve işlemler için evrak istemek	4
	Yönetmeliklere uygun yönetmek	3
	Yapılan işlerin kaydını tutmak	2
	İşleri okul-aile birliği üzerinden yürütmek	1
		10
Sistem yaklaşımı	Okul-aile birliğinden destek almak	3
	Görevleri takas etmek	2
	Okul çevresiyle ilişkiler kurmak	2
		7

Katılımcılara yöneltilen “Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde “bilimsel yönetim” (f:18), “bürokratik örgüt” (f:10), “insan ilişkileri yaklaşımı” (f:27) ve “sistem yaklaşımı” (f:7) kategorileri oluşmuştur. Tabloya göre en sık tekrar eden kategori toplam 27 kod ile insan ilişkileri kategorisidir. En az tekrar eden kategori ise 7 tekrar ile sistem yaklaşımı kategorisidir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı kategorisinin frekans toplamı 27’dir. Bu kategori altında en çok tekrar eden kod, “çalışanların fikirlerine danışmak” (f:10) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Ben demokratiğim bence, insanlara danışarak iş yaparım. Çalışanlarıma da bazı konuların iyi bilenlerine de danışarak iş yaparım. (M3)

İnancımız istişareye önem vermektedir. Yöneticilikteki temel anlayışımız istişaredir. İdarecilik ve yöneticilik anlayışında istişare en önemli kaide olmakla birlikte çalıştığım personele verdiğim saygı en önce gelmektedir. (M5)

Çünkü ben arkadaşlarla mutlaka istişare ederim. Ama bazen arkadaşlarla böyle hoş sohbet bir ortamda konuştuğumuz zaman, ya hocam işte şunu teklif edecektik ama çekindik tepkiniz ne olur diye sorarız. Hangi konuda olursa olsun fikir alışverişi yapmak önemlidir. (M8)

Şöyle, öncelikle fikir alırım. Mutlaka sorarım. Hani zümrelerin de fikirlerini, zümre başkanları aracılığıyla almaya çalıştım. Zümrelerin verdikleri raporlar ve fikirleri değerlendiririm. Zümre başkanlığı bence önemli mevzudur.”(M17)

Öğretmenlerimi arkadaşım gibi görürüm ve kıymet veririm. Onlar da değer verdiğimi bilirler yani. Arkadaşlarımdan bütün fikirlerini alırım. Önce fikrini alırım, sonra karar veririm. (M18)

İnsan ilişkileri yaklaşımı kategorisi altında çalışanların fikirlerine danışmak kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar, “biz duygusu ve aidiyeti sağlamaya çalışmak” (f:4), “çalışanlara değer vermek” (f:4), “iş yapmaya gönüllü kılmak” (f:4), “insanların ruhuna dokunmak (f:3) ve “okulu sevdirmeye çalışmak” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Okula aidiyetin ve sahiplenme şuurunu vermek lazım. Biz duygusunu geliştirmek, bizim okul yani sahiplenmek manasında, tüm paydaşların bizim okul anlayışını geliştirmeye çalışıyorum. (M3)

Başlangıçta geldiğinde kendini çalışmaya çok adamayan biri bile olsa buraya geldiğinde kendini bir gruba ait hissederek çalışmanın içinde olur. İşte bu yüzden güzel bir okul ortamı sağlamaya gayret gösteriyoruz. (M5)

Okul işlerinin dışında öğretmenlerle, çalışanlarla bir araya gelecek etkinlikler, yemekler, piknikler organize ediyoruz. Pandemi döneminde biraz aksadı ama bu sene için kaynaşacağımız organizasyonlar planladım. (M16)

Çalışanların ruhuna dokunabilmeye gayret ediyorum. Çalışanın ruhuna dokunabildikçe işi sevmelerini ve gayretlerini sağlamayı önemli görüyorum. (M17)

Kültürel konuları çok önemsiyorum. Çok değişik tandanslardan, yapılardan, inançlardan, gelen öğrenciler var. Medeniyet bilinci diyelim de bunun altında din, tarih, kültür, artık her şeyi koymak mümkün. Hepsinin bir arada okula aidiyet duyarak gelmelerini istiyorum. Böyle bir ortamı sağlamaya çalışıyorum. (M20)

Çalışanlara değer verirsiniz, fikirlerini önemlerseniz işe daha sıkı tutunmalarını sağlarsınız. (M4)

Sizin istediklerinizi, sizin çalışanlarınız yapmak istemeyebilir. Kafalarına silah dayayıp bunu yapacaksınız diyemezsiniz ki. Ben bunu yaşadım. Hiçbir şeye değişmiyor. Ama onları iş yapmaları için desteklerseniz, yarışmalarda, katıldıkları programlarda yanlarında olursanız o zaman işi yapmaya istekli olurlar. Bu şekilde ben de bazen turnuvalara gidiyorum, öğretmenlerin çalışmalarında yanlarında olmaya çalışıyorum. (M19)

Paylaşmayı, fikir almayı severim. Farklı farklı fikirler bir araya geldikçe doğru yol bulunuyor gerçekten. Karşıdakini anlamaya çalışırım. (M15)

Ben insanların ruh duygusuna dokunacak iki güzel sözün, öğrencisinin, velisinin yanında bir teşekkürün büyük bir ödül olduğunu düşünüyorum. (M2)

Öğretmeni maddi tatmin kadar manevi olarak da tatmin etmek gerekiyor. Projeler ve çalışmalar yapan öğretmenlerin bunun karşılığını alması önemli. Ama bunlar kişinin kalbine dokunacak kadar anlamlı olmalı. Bazen bu onlara güvendiğimi göstererek de yapmaya çalıştığım bir şeydir. (M20)

Öğretmenlerimi arkadaşım gibi görürüm ve kıymet veririm. Onlar da değer verdiğimi bilirler yani. Arkadaşlarımdan bütün fikirlerini alırım. Önce fikrini alırım, sonra karar veririm. (M18)

Öğretmenin işini sevmesi lazım. İş olarak bakmayacak okuluna. Mutlu hissedecek. Bunu sağlayacak bir yapı ve iletişim kurarım. Öğretmene okulu sevdirmek lazım, evi gibi olması

lazım. Ben mesela sekiz yıllık müdürüm. Bir kez bile kapım kapanmaz, öğretmeni kötü bir şekilde yollamam buradan. (M1)

Bilimsel yönetim kategorisinin toplam frekansı 18'dir. Bu kategori altında en çok tekrar eden kod, "yetenek ve uzmanlığa göre görev vermek" (f:8) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

İş bölümü yaparım ve istişare yaparım. Önce kurullarda zaten raporları alıyorum. Hangi öğretmenin alanı nedir, ne yapabilir diye bir görev planlaması yapıyorum. Yani ne yapılacağına karar veriliyor. Herkesin uhdesinde olacak şeyleri baştan kişiye göre veririm. (M13)

İlk önce ben kendi maddelerimi belirliyorum, daha sonra idaremdaki personelle bir toplantı yapıyorum, onların görüşlerini alıyorum. Hangi öğretmenin kabiliyeti neyse ona göre görev dağılımı yapmayı tercih ediyorum. (M10)

Bir öğretmenden iş bekliyorsan mesela bir program yapılacak. Programı edebiyatçı yapmalı. Çünkü edebiyatçılar bu konuda uzmanlar. Ben diğerlerine bu işi öğretip de zaman kaybetmeme ve zaman tasarrufu sağlama açısından bu işi bilene veririm. (M12)

Yani bizim oluşturduğumuz bir sistem var, herkes kendi alanında görev tanımına göre onu yaptığı için ilerliyoruz. Bu kültürü sağlamaya gayret ederim. (M15)

İş birliğine çok inanırım. Herkesin iş birliği halinde olması, en iyi olduğu yerde iş yapmasıyla hallolmayacak iş yoktur. (M19)

Ben komisyonlarla beraber yönetmeyi seviyorum. Dolayısıyla beraber yönetmeyi her işi komisyonla olgunlaştırmayı, herkesin kendi iyi yapabildiği istediği alanla ilgili emeğini, düşüncelerini, tecrübelerini ortaya koyabildiği bir anlayış. (M20)

Bilimsel yönetim kategorisi altında yetenek ve uzmanlığa göre görev vermek kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar "yapılan işlerin denetimini yapmak" (f:4) ve "öğrenci çıktılarını analiz etmek" (f:4) kodlarıdır. "Okul başarısını yükseltmeye çalışmak kodu" (f:2) diğer kodlara kıyasla daha az tekrar etmiştir. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Öğretmenlerime güvenirim ama onların da işlerini takip etmek lazım. Mesela böyle bir defterim var, kurşun kalemle yazıyorum, yapılan şeyin yanına artı koyuyorum. Yaptıkça artıya çeviririm. Ertesi gün geldiğimde onları tamamlamaya çalışırız. Bu şekilde tüm çalışanlarımı takip ederim. (M1)

İşi yapanı yapmayandan ayırmak lazım. Herkesin işini yapması, herkesi değerlendirmek lazım. Vicdanı ön plana çıkarmak yerine bu işi yapabilecek insanla bu yolu yürütmek lazım. Bunun için derslere girip bakarım, idarecilerimi gözlemlerim. (M16)

Derslere girerim, özellikle yeni atanan arkadaşlara. Bunun insanı silkeleme anlamında doğru olduğuna inanıyorum. Bu takip ve değerlendirme insanı zinde tutar. Her zaman yaptığım değerlendirmelerin notlarını şu şekilde tutarım. (M11)

Bir okul için bence öğrenci başarısını analiz etmek çok önemli. Bunu yukarılardan isterler. Sınav neticelerine bakmaya, öğretmenlerle istişare ederek analiz etmeye çalışıyoruz. Öğrencilerin geldiği yüzdelik dilimden daha iyi bir seviyeye gelmesini önemsiyorum. (M20)

Özellikle sınav grubu öğrencilerinin başarısını takip ediyoruz. Yani bu deneme sınavlarından kaynakların kullanımı vs. tüm bunları şeye sokmanız lazım ki akademik olarak başarılı olsun. Ne kadar başarılı olduğumuzun analizini yaparız. Öğrencinin başarısını sistem (e-Okul) size veriyor zaten. Sene sonunda ben çıkarırım hepsini ve öğretmenler kurulunda okurum. (M9)

Bürokratik örgüt kategorisinin toplam frekansı 10'dur. Bürokratik örgüt kategorisi altında en çok tekrar eden kod, "iş ve işlemler için evrak istemek" (f:5) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Kim ne talep ederse kayıt altına almak, yazılı olarak isteyerek ve bunu yardımcılarımızla dosyalamaya çalışıyoruz. (M7)

Yapılacak iş ve işlemlerin resmiyeti için yazılı olarak, dilekçe alarak yaparım. Sonra öğretmenin de benim de başım ağrımasın. (M15)

Öğretmen arkadaşların haklarını korumak adına, evrak işlerini ve bürokrasiyi kullanmayı tercih ediyorum. (M18)

Ben yazışmalar ve işi takip ederek kafamı meşgul eden sorunları giderebiliyorum. Bu sebeple bu açıdan yazışmaları bilmeyi gerekli ve doğru buluyorum. (M19)

Bürokratik örgüt kategorisi altında iş ve işlemler için evrak istemek kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar, "yönetmeliklere uygun yönetmek" (f:3), "yapılan işlerin kaydını tutmak" (f:2) ve "işleri okul-aile birliği üzerinden yürütmek" (f:1) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Okulu vizyonuna, misyonuna uygun çalışarak yönetmek lazım. Yönetmelikler ve mevzuat yolu kolaylaştırıyor. Ben ameliyat olunca iki ay rapor aldım. Bir idareciye vekalet verdim.

İdarecilerim, hocam 4 senede öyle bir düzen kurmuşsunuz ki siz olmadan bile bura tıklar tıklar işliyor dedi. Mevzuatla ilerlemek bu açıdan önemli. (M9)

Ders başlamadan önce okulu bir dolaşırım. 1. dersten sonra katları adet olarak dolaşırım. Genel olarak takibini yaparım herkesin. (M17)

Profesyonel bir iş yapıyoruz, ekmeğimizi kazanıyoruz. Okulu mevzuat çerçevesinde en iyi şekilde yönetmeye çalışıyorum. Kurallar net olmalı, kurallar belli olmalı. Çünkü insanlar genelde kurallarla ilgili netlik olmadığında farklı bir alanda kullanmaya meyilli oluyor. (M11)

Yapılan çalışmaların kaydını tutarım, ciddi bir arşivim var. Hem geriye dönüp bakmak için, hem sonraki senelerde benzer durumlarla karşılaşınca rehber oluyor. Diğer taraftan üst amirlere de sunulabilir bunlar. (M5)

Bazı talepleri ve yapılan işlerin evraklarını tutmayı gerekli bulurum. Ne bileyim, izin isteyebilir ama bir dilekçe bırakabilir. (M14)

Biz özellikle maddi konularda çok hassasız. Yapılan her iş kayıt altına alınır. Her şey okul-aile birliği üzerinden yürür. Okul-aile birliği ile her adımı usule kanuna uygun olarak beraber işletiriz. (M9)

Sistem yaklaşımı kategorisi altındaki kodlar “okul-aile birliğinden destek almak” (f:3), “görevleri takas etmek” (f:2) ve “okul çevresiyle ilişkiler kurmak” (f:2) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Okulu yönetirken okul aile birliğiyle etkileşim halinde olurum, onların desteğini önemli görürüm. Veli akademileriyle velilerimize eğitimler sağlıyorum. Velileri ve okul aile birliğini aktif kullanmaya çalışırım. Okul aile birliğiyle kermesler düzenleyerek okula katkı sağlarız. (M6)

Mesela okulun instagram hesabında her şeyi paylaşıyoruz. Bunu istiyorum çünkü veliler daha çok işin içine giriyor. Veliden maddi olarak destek alırız. Veliyi katınca başarı ve ekonomik olarak da rahatlamış oluyoruz. (M13)

Personelin her sene görevleri takas etmeyi, okuldaki her alanda çalışmasını isterim. Mesela müdür yardımcılarım yarın okul müdürü olduklarında ufak bir tecrübeleri olsun diye çok yönlü çalışmalarını önemişiyorum. (M20)

Ben çalışanlarımın her sene farklı kurullarda ve görevlerde kendisini geliştirmesini önemserim. Görevlerini sürekli değiştiririm. Mesela örnek vereyim. Geçen sene mesela kantin denetimini başka bir arkadaşını yerleştirdim. (M6)

Çeşitli devlet kurumlarından destek almaya çalışıyorum. Belediyelerden, yerel yönetimlerden destek alarak bir şeyleri çözmeye çalışıyorum. (M19)

4.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri Sebebiyle Hissettikleri Duygulara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yöneticilik yaparken hissettikleri duygular “Okul yöneticisi olarak görev yapmanın size hissettirdiği duygular nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4.4.’te sunulmuştur.

4.4. Okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri duygulara ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
Olumlu Duygular	Mutluluk	12
	Yöneticiliği sevmek	6
	Güven	3
	Huzur	3
	Memnuniyet	2
	Gurur	1
	Değerli hissetmek	1
	Heyecan	1
	Saygınlık	1
		30
Olumsuz Duygular	Baskı/stres	6
	Yorgunluk	5
	Sorumluluk	5
	Endişe/kaygı	3
	Zorluk	3
	Vicdani yük	2
	Yalnızlık	1
	Meşguliyet	1
		26

Katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticisi olarak görev yapmanın size hissettirdiği duygular nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde olumlu duygular ve olumsuz duygular olmak

üzere iki kategori oluşmuştur. Olumlu duygular (f:30) ve olumsuz duygular (f:26) kategorilerinin genel olarak birbirine yakın oldukları görülmüştür.

Olumlu duygular kategorisi altında en çok tekrar eden kod, “mutluluk” (f:12) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

...Mutluyum yani. Bazen mutsuz olduğu da olur insanın ama bunların da olması normaldir. Mutluluk kısmı, okul için bir şeyler yapabilmek. Az önce gördünüz, akıllı tahtaları ayarlamak için çabalıyorum. Mesela bunu okula kazandırırsam, mutlu olacağım gibi. (M4)

İnsanların mutlu ettikçe mutluyum. Müdür olarak insanlara faydalı olmak beni mutlu yapıyor. (M7)

Mutluyum yani yöneticilikte. Yani okulla ilgili kazanım elde ettiğimizde, okulun başarısı yani öğrencinin başarısı, akademik yönden başarısı, terbiyesi beni mutlu eder. Ondan sonra sene sonu geldiğinde aldığımız yol okul olarak beni mutlu eder. (M9)

...Sorumluluğumu yapınca mutlu hissediyorum. Bir işi eğer hakkıyla yapamıyorsanız o zaman düzgün yapan kişilere teslim etmeniz lazım. Hakkıyla yaptığınızda da bu mutluluk insana çok iyi hissettiriyor. (M10)

Yön verme, insanları yönetme konusunda çok mutluyum. İnsanları idare etmeyi, yön vermeyi, kuruma yön vermeyi seviyorum. Bu işi yaparken en çok hissettiğim bu. (M14)

Yöneticilikte bir şeyleri öğrendikçe, kendimi geliştirdikçe daha pozitif hissetmeye başladım. İlk zamanlar bu kadar mutlu değildim. Yapabilir miyim gibisinden tereddütlerim oldu. (M18)

Olumlu duygular kategorisinde mutluluk kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar “sevgi” (f:6), “güven” (f:3) ve “huzur” (f:3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Okul müdürlüğünü seviyorum. Okul yöneticisi olarak öğrencilerin gözlerindeki o ışığı mesela... Hayallerini kurduğu, hedeflediği o idealler doğrultusunda onların arzularına cevap verebilme makamını seviyorum. (M2)

Biraz yorgun hissettirse de yönetici olmayı seviyorum. Kurumuma verdiğim ve düşündüğüm şeyleri yapma gücümü koruyabildiğim ölçüde mutluyum. Emeklilik zamanım geldi, yıllardır bu işi yapıyorum. Uzun bir süredir severek yapıyorum. (M16)

Masanın ortasında olmanın çok büyük avantajları var. O yüzden yapmam gerekeni yaptığımı düşünüyorum ve yaparken de kendime güveniyorum. (M1)

Ama eskisine göre kendime daha çok güveniyorum. Güven duygusu olmayan insan bence okuluna çok faydalı da olamaz. (M18)

Olumsuz duygular kategorisi altında en çok tekrar eden kod, “baskı/stres” (f:6) kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Bazen de yönetmeliğin yani mevzuatın baskısını hissediyoruz. Çünkü üstümüzde bir mevzuat bulunuyor. Fakat mevzuatın hitap ettiği durum tam olarak yaşanmayabiliyor. Bu da bir baskı oluşturuyor üzerimde Özel spesifik şeyler olabiliyor. Yani insanın mantığının almadığı ya da pratikte mümkün olmayan şeyler olabiliyor. O ikisinin baskısını yaşıyoruz. (M11)

...Son birkaç yıldır keyifli değil, bürokrasinin baskısı beni gerçekten yoruyor. Psikolojik olarak insanı yıpratın bir şey. (M13)

Stres ve kaygı mutlaka var. Zamana karşı yetişmek, zamana karşı iletişim konusunda, insan yönetimi konusunda yetişmek çok zorlu bir süreç biliyorsunuz. Dolayısıyla bunların hepsi insan için tabii ki stres ve kaygı yapıyor. (M14)

Stresli olduğumu düşünüyorum. Stresin de beni yoran unsur olduğumu da düşünüyorum. Ama tabii onun çalıştığım bölgeyle de alakalı olduğunu düşünüyorum. STK’lar tarafından üzerimde çok büyük bir baskı olduğunu düşünüyorum. Parti olarak söylemiyorum, siyasi atmosferin getirdiği bir baskı hissediyorum. (M18)

Bazen velilerden, üstlerden gelen baskı olabiliyor. Bu insanı stres altına sokabiliyor. Mesela geçen sene bir öğrencinin yaşadığı olumsuz bir durumda kendime çok zulmettim. Eksikliklerimi düşündüm, yıprandım yani. (M6)

Daha önceki okulumuz devlete geçirilmiş güzel ve lüks binalardan oluşuyordu. Okulun yemekhanesini işletmek için X derneği sürekli olarak bir baskı kurmaya çalışıyordu. Buranın yemek işini biz yapalım diye baya bir zorlamıştı. Böyle baskılar bizim camiada olabiliyor, bunu söyleyebilirim. (M7)

Olumsuz duygular kategorisinde baskı/stres kodundan sonra en çok tekrar eden kodlar “sorumluluk” (f:5), “yorgunluk” (f:5), “endişe/kaygı” (f:3) ve “zorluk” (f:3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Aşırı sorumluluk hissediyorum. Zaman yani bir şey yapamıyorsanız size verilen o sorumluluk yerine gelmezse hoş olmuyor. (M10)

Öncelik olarak zor bir iş. Yani sorumluluk isteyen bir iş, ateşten bir gömlek misali. Bu gömleği giymek bu işin en zor kısmı. En çok sorumluluk kısmı yıpratıcı. (M12)

Sorumluluk çok fazla hissediliyor, kafanızda sürekli okulu kuruyorsunuz. Kafa rahat etmiyor yani. Hani evinizi yönetirken aslında hani evli bir yönetim çocuğumuz var, bir düzeniniz var. O yüzden hayatınızın gerçekten büyük bir alanını şey yapıyor, kapladığını hissediyorum. (M17)

Bir sorumluluk var üzerimizde. Her zaman üzerinde bir baskı ve sorumluluk var. Bir kere işlerin mutlaka yürümesi lazım. Hiç kimse o işe aksaması halinde sizin mazeretinizi kabul etmez. Ve buradan tek sorumlu sizsiniz. Bu sorumluluğu kaldırmak çok zor. (M19)

Çok yoruluyorum, yorgunluk veriyor. Bu iş zaten yorucu olan bir iştir. Çünkü bir kadın olarak evinizi ihmal ediyorsunuz. (M4)

Bu işi seviyorum ama yorgun hissediyorum. Yani zihnim hiç durmuyor. Zihnin içindeki sekmeler hiç kapanmıyor, hepsi birbirine bağlı, senkronize şekilde. Dolayısıyla o zihni inanılmaz yoran bir şey. (M20)

Bu çok yorucu, yılgınlık verici bir şey. Çünkü, inanılmaz bir şekilde etkinlik, davet vs var. Yok şuraya gelin, buraya iki öğretmen, on öğrenci, buraya şu toplantıya katılın, şu konferansa gidin gibi. Okulda kalamaz hale gelmiş durumda yöneticiler. Yani okul müdürleri toplantılarının dışında sürekli etkinlikler, çeşitli kamu kurum kuruluşların, STK'ların, çeşitli vakıfların ya da ne bileyim işte belediyenin böyle inanılmaz bir şekilde öğrenci ve öğretmen ve yönetici veya okul aile birliği sürekli bir dönüşüm... (M15)

Okul müdürü olarak sahip olduğum yetki ve sorumlulukları kullanırken öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin ve çalışan personelin kalbinde olumsuz bir iz bırakmak beni çok endişelendirir. Endişem yani rol modelliğimi yerine getirememeye duygusundan, temsil ettiğim rolümü iyi temsil edememekten kaynaklanıyor. (M6)

Burada öğrencinin başarı durumunun düşük olması sizi kaygılandırıyor. Öğrencinin başına fiziksel olarak bir şey olması sizi kaygılandırıyor. Aslında bir şey gibi düşünün. Bir aileniz var, babasınız. Yani çocuklarınızın başına bir olumsuzluk geldiğinde nasıl kaygılanıyorsunuz ya da çocuğunuzun başına bir şey gelmesinden nasıl kaygılanırsanız bundan böyle düşünün. Ben yeni bir eve çıkmıştım. İlk çıktığım şeyde ev yüksek olduğu için

pencerelere korkuluk yapmaktı. Ama okuldaki mesela pencerelerde korkuluk olmaması beni çok kaygılandırıyor. Bunun yanı sıra Ekonomik olarak şey düşünüyorsun, okula ödenek gelmiyor maalesef. E bize gelen ödenek az olduğu için okulun acaba diyorum temizlik malzemeleri biterse ne olur? Kırtasiye biterse ne olur? İşler aksar mı? Bunun bir kaygısı var. (M19)

Özellikle son yıllarda, bakanlığın planlanmamış bir takım değişen uygulamaları, bazı veli profili çok zor geliyor ve yoruyor. Zorluk hissi de çok yıpratıcı geliyor. (B3)

Katılımcılar, yöneticiliğin kendilerine hissettirdikleri duygular sorusuna “gurur”, “heyecan”, “yalnızlık”, “meşguliyet”, “vicdani yük”, “memnuniyet”, “değerli hissetmek” ve “saygınlık” kodlarını da şu şekilde belirtmişlerdir:

Gurur duyuyorum. Şöyle bir baktığımda önce müdür yardımcılığı, idarecilik, müdürlük... Güzel gidiyor yani. Karar veren merci olmakta insana gurur veriyor. Bu da aslında mutlu eden tarafı. (M17)

Bazı zamanlar heyecan hissediyorum. Şu an senenin başındayız, senenin başında olduğumuz için heyecanlıyım. (M6)

Yöneticiler biraz yalnız kalıyor, yalnızlık söylenebilir. Çok farklı kurumdan çok fazla iş geliyor. Bunlara yoğunlaşırken okulda sosyalleşmek zor oluyor. (M3)

Sürekli bir kalabalık var zihnimde. Zihnimi meşgul eden bir tarafı var. Gerçekten idareciliğin meşgul eden karmaşık bir yönü var. (M20)

Vebal anlamında şöyle bir baskı olabiliyor. Parasal konularda, kamu hakkını korumak anlamında israf etmemek, hakka girmemek konusunda bir vebal oluyor. Bütün okullarda kalorifer yanmıştır. Kışın biz kalorifer yakmadık on beş gün. Kaloriferi yakmadık. Doğal gazı kullanmadık. Koskoca okul bizden dolayı yanmasın dedik. Bu nedir? Vicdani bir şeydir, baskıdır bence. (M9)

İnsanları yönlendirebilmekten, idare edebilmekten, onlara kılavuz olabilmekten, hedef ortaya koyabilmekten çok memnunum. Keyif alıyorum, güzel hissettirdiği tarafı bu. (M12)

Bu iş çok değerli bir iş. Değerli hissediyoruz. Öğretmenlerle öğrencilerle çalışıyorsunuz, bir idealiniz var. Öğrencilerle beraber olmak paha biçilemez güzel bir duygu. (M5)

Saygınlık. Bu duyguyu karşılıklı karşındaki insanlara değer verdiğin zaman, o saygıyı gösterdiğin zaman, işini iyi yaptığın zaman saygıyı otomatikman zaten alıyorsun. (M19)

4.5. Okul Müdürlerinin Yönetici Olmak İsteyenlere Öneri ve Tavsiyelerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yönetici olmak isteyenlere tavsiyeleri “Gelecekte okul yöneticisi olmayı hedefleyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunursunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular Tablo 4.5.’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Okul müdürlerinin yönetici olmak isteyenlere tavsiyelerine ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
Yönetsel Beceriler	İletişim becerileri	8
	Mevzuata hakim olmak	6
	Kuramsal bilgi açısından gelişmek	4
	Sorumluluk almak	3
	Planlama	3
	Bir ideale sahip olmak	2
	Gelişime açıklık	2
	Sosyal ilişkiler kurmak	2
	Zamanı iyi yönetmek	1
	Personeli iyi tanımak	1
	Lider olmak	1
	Çalışkanlık	1
	Cesur olmak	1
	Kılık-kıyafetine önem vermek	1
	Bütünleştirici olmak	1
		33
Değer Donanımı	Sabır	4
	İnsana değer vermek	4
	Adil olmak	4
	Hoşgörü sahibi olmak	3
		15
Diğer	Yöneticiliği tavsiye etmemek	4
		4

Katılımcılara yöneltilen “Gelecekte okul yöneticisi olmayı hedefleyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunursunuz?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde birbirinden farklı 20 kod ortaya çıkmıştır. Yönetsel beceriler ve değer donanımı kategorileri altında toplanan bu kodların tekrar etme sıklığı ise 50’dir. Katılımcı okul müdürlerinden 4’ü yöneticilik yapmayı tavsiye etmediğini ifade etmiştir.

Yönetmelik beceriler kategorisi altında katılımcı okul müdürleri tarafından en çok tekrar eden kod, “iletişim becerileri” (f:8) olmak kodudur. Bu koda ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

...İnsanları iyi tanımalı, iletişimini geliştirmeli. İletişim becerisine sahip olmak büyük bir güç. (M20)

Geleceğin müdür adayları iletişimlerini geliştirsinler, insanlarla güzel konuşsunlar. (M8)

Bir idarecinin iletişim konusunda kendisini geliştirmiş olması gerekir. Birinci olarak iletişim gelir. Önce iyi dinleyici olarak kendini güzel ifade etmek en önemlisi. (M15)

İletişim çok önemli. Şöyle ki insan yönetiyorsunuz. Konuştuğunuz her şey muhatabınızda mutlaka bir etki yapıyor. (M17)

Öncelikle insanlarla oturup konuşmayı öğrensinler. Etrafındaki insanları iyi dinlesinler. (M18)

İletişim becerileri her anlamda en çok geliştirilmesi gereken alan. Amirleriyle ve astlarıyla, personelleriyle doğru bir iletişim dilini bilmeliler. (M20)

Yönetmelik beceriler kategorisi altında okul müdürleri tarafından iletişim becerileri kodundan sonra “mevzuata hakim olmak” (f:6), “kuramsal bilgi açısından gelişmek” (f:4), “sorumluluk almak” (f:3) ve “planlama yapmak” (f:2) kodları sıkça ifade edilmiştir. Bu kodlara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Kanunları, yönetmelikleri, eğitim yönetimini, eğitim ve yönetim bilimlerini bilmesi gerekiyor. Bunları öğrensinler, 657 Sayılı Memurlar Kanunu’nu iyi öğrenmesi gerekir. (M3)

Bir kere mevzuatı bilmek, idari işleyişi bilmek önemli. Öğretmenin bir hakkı vardır mesela tezsiz yüksek lisans mezunlarına da artırılmış ek ders gibi, eğer bilmezseniz öğretmenin hak kaybı olur. (M4)

Yeni bir mevzuat arenası. Bütün bunlara yeni baştan hakim olmanız gerekiyor. O yüzden de kendilerini sürekli geliştirmek zorundalar. (M12)

Mevzuatı genel hatlarıyla bilsinler. Öğretmenler karşısında bir şey söylerken mevzuatı referans almak gerekebiliyor. (M17)

Artı tabii ki mevzuat önemli. Mevzuat işte şeriatımız bizim. Yani bir gidiş yolumuzu nasıl yapacağımızı gösteren bir şey. Ama o mevzuatı sahaya uygulamak başlı başına ayrı bir şey. (M20)

Ben kesinlikle bir yüksek lisans ya da doktora yapmasını tavsiye ediyorum. Ben de doktora yapıyorum, ikisi bir arada zor olsa da bakış açınız da fazlasıyla geliyor. (M20)

Yönetim, liderlik gibi alanlarda okumalar yapmalı. Yüksek lisansımı eğitim yönetiminden tamamladım. Bunu tavsiye ediyorum. (M11)

Yöneticilik bilgisine hakim olma önemli. Bu anlamda yüksek lisans programlarına katılsınlar, seminerlere, online eğitimlere katılabilirler mesela. (M14)

Bu sorumluluğu alması gereken insanlar muhakkak olmalı. Bir kere bunu isteyen sorumluluk almaya hazır olsun. Müdürlük para kazanmak için yapılacak bir şey değil, bir öğretmenden farklı bir rahatı yok. Çok derse girmem dinlenirim gibi düşüncesi varsa onlara tavsiyede bulunamam. (M5)

Yani okul yöneticisi olacak insanların çok sorumluluk sahibi olmasını kesinlikle tavsiye ediyorum. Müdür herkesten önce elini taşın altına koyar. (M12)

Planlama konusu bu işin olmazsa olmazı. Doğru planlama olmadan işler karışabilir, bir şeyleri gözden kaçırabilirsiniz. O yüzden yönetici olacak birinin planlama konusunda bir şeyleri oturtması lazım. (M6)

Yönetimsel beceriler kategorisi altında yönetici olmak isteyenlere katılımcı okul müdürlerinin sayısal olarak benzer sıklıkta olan tavsiyelerinden “bir ideale sahip olmak”, “gelişme açıklık” ve “sosyal ilişkiler kurmak” kodlarına ilişkin görüşler şu şekildedir:

Bence ülkülerinin olması lazım. Bu davayı, hedefi gerçekleştirecek birileri olacak ama o ben olmalıyım demesi lazım. Yani başkalarında eksik varsa ben onu yapmayacağım, tamamlayacağım okula bir şeyler vereceğim. (M1)

Hayal kurun, hayal olmazsa olmaz mesela hep bir hayalim vardı benim bu okulla ilgili. İdeallere sahip olmak lazım. Hani dördüncü yılım burada bir seneliğe müdür yardımcılığıyla geçti zaten. (M17)

Zamana ayak uydurma, yeni ne çıktıysa onu öğrenmek lazım. Bunu yapmalarını tavsiye ediyorum. Yani gelenekçi tarafının az olması bir kere çok çok önemli yani. Çünkü sürekli yeni şeyleri öğrenmek gerekiyor. (M10)

Sürekli gelişecek olmaları önemli. Yenilikleri kapalı olan kişiye göre bir iş değil. Kendilerini sürekli geliştirsinler. (M15)

Okul için yapılacak bütün işlemlerde işlerine yarayacağı için çevreyle ilişkilerini güçlü tutsunlar derim. Yeri geliyor bir telefonla bürokrasiyi atlayabiliyorsunuz. Bunun yanında okul içi tadilat tamirat işlerinde tanıdık esnaf ikili ilişkilere bağlı güvenle ödeme için sizi sıkıştırmıyor. Bunun dışında mahallenin muhtarı, esnafı ve diğerleri ile sosyal ilişkilerinizin iyi olması okul için yapılacak işlerde size yardımcı olmaları noktasında çok faydalı oluyor. (M18)

Okulların müdürünün sosyal olması çok önemli. Bunu sağlamalarını gerçekten öneririm. Özellikle de okulun maddi donanımına destek sağlama açısından çok önemli. Okulların çoğunun maddi eksikleri çok oluyor. İletişimi olan, sosyal ağı geniş olan, networkü geniş olan idareci her türlü işini hallediyor. Okul içi dizaynı için başışçı bulmak, ya da diğer okullardaki meslektaşlarını arayarak malzeme ihtiyacını görmek vs. her konuda. (M7)

Katılımcı okul müdürlerinin yönetsel beceriler kategorisi altında en az tekrar eden ifadeleri doğrultusunda “cesur olmak”, “çalışkanlık”, “kılık-kıyafetine önem vermek” “zamanı iyi yönetmek”, “personeli iyi tanımak”, “lider olmak” ve “bütünleştirici olmak” kodları oluşmuştur. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Öncelikle bir yöneticinin öncelikle kendi yapabileceklerinin ve yetkilerinin de bilincinde olarak hangi işi yaptırıp yaptırmayacağını bilmesi gerekiyor. Bunun için de okul müdürü kesinlikle cesaretli olmalıdır yoksa hakimiyeti sağlayamaz. Bence cesaret sahibi olabilecekler bu işi yapsın. Eğer cesaret olmazsa pısırik olursa öğretmen arkadaşlar bunu kullanır ve bunların içinde tehditvari konuşmalar yapanlar olabilir. Bir kere boyun eğdi mi bir daha kimseye hiçbir şey diyemez, kimseye görev ve sorumluluğunu bile hatırlatamaz. (M8)

Rahatına çok düşkün olmamak, çalışkan olmak lazım. Yönetici işleri biraz salarsa işler aksar bence. En başta bunu bilsinler. (M9)

Okul müdürü tüm okulu temsil ettiği için kılık kıyafetine dikkat etmelidir. Bu sistemde serbest kıyafet uygulaması gibi olduğu için maalesef çok dikkat edilmiyor. Ama özellikle okul müdürleri keyfi davranmayıp kurumunu en iyi şekilde temsil etmelidir. Bunun müdürden ziyade kuruma da katkısı olacaktır. En başta müdür tertip düzen kılık kıyafet mesai vs. dikkat etmelidir ki daha sonra bu öğretmen, çalışanlar ve öğrencilere kadar yansısın. (M9)

Yapacakları iş ve işlemleri belli zaman planlaması dahilinde yapmalarını... Bu sayede tabiri caizse elleri ayakları birbirine dolanmaz. "İş bitmiyor" diye mız mızmızlanmamak için zamanı

iyi kullanarak çalışmaları lazım. Kesinlikle günlük, haftalık, aylık planlaması olmalı. Dijital veya manuel ajandası olmalı. (M18)

İdarecilik çok ciddi anlamda adanmış olmak, lider olması gereken iştir. Lider değilse idareciliği laf olsun diye yapması doğru değil. Bu anlamda kendisini hazır hissetmeli. (M16)

Personeli iyi tanımak, buna göre nerede nasıl davranacağını bilmek gerekiyor. (M12)

Muhakkak bütünleştirici olsunlar. Herkesi bir amaç in bir araya getirebilsinler Yöneticinin kesinlikle kapsayıcı olması gerekli. Eğer donanımlı bir idari kadrosu ve çalışan kadrosu varsa yeni fikirler in, hatalı kararların önlenmesi in, kadronun değerli olduğunu hissettirmek in kapsayıcı olmalı. Yöneticinin hiçbir çalışanını dışlaması gibi bir lüksü olamaz. Etnik, mezhepsel, siyasi hiçbir sebep dışlamayı gerektirmez. Kadro bütünlüğünü bozarsanız iş yapma ve yaptırma yetiniz zayıflar. Çalışanların huzuru bozulduğunda bu çalışanların performansı da gider. Bir kişi veya gurubu dışlamak diğer çalışanlara ilerde sıra bana da gelebilir algısı oluşturur. Size güven kalmaz. (M15)

Değer donanımı kategorisi altında en çok tekrar eden kodlar, “sabır” (f:4), “insana değer vermek” (f:4), “adil olmak” (f:4) ve “hoşgörü sahibi olmak” (f:3) kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Evvela sabırlı olmalarını ve işişareye önem vermelerini tavsiye ederim. Sabırsız insanın yapacağı bir vazife değil. (M3)

Sebat duygusunu geliştirmek önemli. Bazen stlerinizden baskı görebilirsiniz. Bazen istediğiniz olmuyor, bunlara karşı sabretmeyi öğrenmeleri lazım. (M4)

nce insanı iyi tanınması ve değer vermesi lazım. İnsan bilgisi diye düşünün. İnsana saygı duymalılar, küçük ya da büyük. (M7)

alışanlarına, tüm personeline ve öğrencilerine değer verdiğini hissettirmesi de bir müdürün kabul edilmesini ve saygınlığını artıracaktır. (M14)

Yani adaletli olmalarını tavsiye ederim. Ama gerçekten çok zor bir iş. Yani adaleti tutturabilmek, yapabilmek çok önemli. Ya bazılarını görüyorum, mesela inanılmaz rahatlar bu konuda. Bir şey yapıldığı zaman ya hocam boş ver, yani yap boş ver sonrasını. Hani bu mantıkla yönetilemez. Yani adaleti yerine getirmediğiniz zaman ya siz orada çok büyük bir vebal altına girmiş oluyorsunuz. (M10)

Müdürü atayan devlettir, devletine sağlıksa adil olması gerekir. Yönetici adil olduğunda okul, güllük gülistan olur. Öğrencinin başarısı, eğitim seviyesi artar. Öğretmenin şevkle

çalıştığı bir ortam oluşur. Terside olduğunda ise bu başarı sağlanmaz. Gülistan, dikenlik olur. Kaos olur, insanların devlete güveni sarsılır, mutsuz olurlar. (M16)

Hoşgörüyü tavsiye ederim. Bazen veli gelir, öğretmen gelir, sinirlidir. Onu sakince dinlemek lazım. Fevri hareket etmemeleri lazım. (M5)

İnsanlarda olumsuz yönler değil de en çok olumlu yönleri dikkate alsınlar. Yani bazı ufak hatalar anlayışla karşılanmalı. Okulda öğretmen mutlu olursa herkes mutlu olur. Bu yüzden hoşgörüyü uygun bir dil her zaman iyidir. (M1)

Katılımcı okul müdürlerinden 4'ü okul müdürlüğünü yönetici adaylarına tavsiye etmediklerini ifade etmiştir. "Yöneticiliği tavsiye etmem" kodu frekans toplamı 4'tür. Bu koda ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Ben yöneticilik yapmalarını tavsiye etmiyorum. Herkese yöneticilik önerilmez, yöneticilik iştiağı yüksek olan birisine yöneticilik önerilir. (M20)

Teorik olarak şu anki sistemde idarecilik yapılmaz. Bu kadar sorumluluk fazla, ekonomik olarak katkısı az. Plansızlık beni benden alıyor. Yapılacak iş değil, ben bunları tolere edebiliyorum. (M13)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sonuçlar ayrıntılı olarak verilmiş, son olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Metaforlarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

Okul müdürlerinin yöneticilik algıları için belirttikleri 20 tane metafor ve bu metaforlara ilişkin açıklamalarına göre okul müdürleri yöneticiliği; otoriter yönetici, paternalist yönetici, transformatif yönetici ve vizyoner yönetici olarak algılamaktadır. Okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin metaforları, daha çok otoriter yönetici ve paternalist yönetici tipi altında toplanırken bazı okul müdürlerinin yöneticilik benzetimlerinin transformatif ve vizyoner yöneticiye karşılık geldiği görülmüştür. Araştırma bulgularında dönüşümcülük ve vizyon odağına sahip yönetici tipinin ortaya çıkması okul müdürlerinin yöneticilik algılarında lider imgesinin var olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları metaforlar ve bu metaforlara ilişkin açıklamalarında olumsuz çağrışımlar olmaması sevindiricidir. Yurtbaşı Yörük ve Doğan (2022)'in araştırmasında çeşitli okul kademesi ve türünde görev yapan okul müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin metafor metaforlarının olumsuz çağrışımlar altında toplandığı görülmüştür. Araştırmada okul müdürleri tarafından ifade edilen 37 metafor olumlu, olumsuz ve nötr metaforlar altında kategorize edilen 7 tema altında toplanmıştır, Çalışmada “baba olarak okul yöneticisi” teması altında toplanan bulguların araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Çimşir (2024)'in yaptığı çalışmada okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin metaforlarını incelemiştir. Çalışmanın bulgularında “iş yükü yöneticilik, lider yöneticilik, risk yöneticilik, sanat yöneticilik, insani yöneticilik ve ailevi yöneticilik” kategorileri ortaya çıkmıştır. Çimşir (2024)'in araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin yöneticilik kavramına ilişkin benzetimlerinin liderlik imgesiyle ilişkili olması bu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2009)'nun yaptıkları araştırmada öğretmenlere göre okul müdürlerini vizyoner lider, öğretimsel lider ve dönüşümsel lider olarak algılamaktadır. Araştırmanın bu görüşme sorusuna ilişkin bulgularının Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2009)'nun bulgularıyla kısmen örtüştüğü görülmektedir.

Okul müdürlerinin otoriter ve paternalist yönetici tipi kategorilerinde birbirine neredeyse eşit sayıda yöneticilik benzetimleri olduğu tespit edilmiştir. Bozkurt ve Deniz (2021)'in çalışmasında ise okul müdürlerinin yöneticilik kavramına ilişkin metaforları Mintzberg

(1973)'in yönetici rolleri tasnifine uygun olarak “kişiler arası roller, karar verme rolleri ve bilgilendirme rolleri” kategorileri olarak belirlenmiştir (Bozkurt & Deniz, 2021). Koçak (2011), okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve yöneticilik dönemlerindeki yöneticilik metaforlarını araştırdığı çalışmasında okul müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik metaforlarının “yönlendiricilik ve liderlik” teması altında toplandığını ortaya koymuştur. Bu araştırmada bazı okul müdürlerinin yöneticilik anlayışının dönüşümcü ve vizyonerlik bağlamında ifade edilmesi Koçak (2011)'in araştırma sonucuyla bir paralellik ortaya koymaktadır. Duran ve Cemaloğlu (2020), bir okul müdürünün sahip olması gereken başlıca özelliklerden birinin “öğretimsel liderlik” olduğunu belirtmektedir.

Araştırmada okul müdürleri, yöneticiliğe ilişkin benzetimlerini çoğunlukla otoriter ve paternalist yönetici tipine uygun olarak ifade etmiştir. Öztürk ve Öztürk (2022)'ün araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin bir yönetici olarak okul müdürüne ilişkin metaforlarının “koruyucu ve güven verici, destekleyici ve kucaklayıcı, sorun çözücü, çalışkan, otorite ve sorumluluk” temalarında sıkça toplanmıştır. Bu sonuçlar, Öztürk ve Öztürk (2022)'ün araştırma sonuçlarıyla benzerlikle taşımaktadır.

Yöneticilikle ilgili yapılan pek çok araştırma ve çalışma (Bursalıoğlu, 2021; Bush, 2018; Mücevher & Erdem, 2019; Grace, 2015; Özdemir, 2018; Sevinç & Arslan, 2020; Yalçınkaya, 2002) yöneticilerin birer lider yöneticilik tutumuna sahip olmalarını bir gereklilik olarak ele almaktadır. Araştırmada bu açıdan okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin algılamalarında otoriter yönetici tipine oranla liderlik imgesiyle ilgili benzetimlerin sayısal açıdan fazla olması sevindiricidir. Okul müdürlerinin liderlik becerileri ve özelliklerini geliştirebilecek ve onları çalıştıkları okul türüne uygun eğitim ve öğretim lideri olarak hazırlamak üzere “liderlik ve yöneticilik okulları” kurulması uygulayıcılara öneri olarak sunulabilir. Bu araştırma sonuçları sayıca daha büyük bir çalışma grubu ile tasarlanan nicel çalışmalarla desteklenebilir. Benzer bir çalışma İstanbul dışında taşrada ve kırsalda görev yapan okul müdürleriyle gerçekleştirilebilir.

5.2. Okul Müdürlerine Göre Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

Katılımcı okul müdürleri, bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri liderlik ve yöneticilik özellikleri ve kişilik özellikleri bağlamında ifade etmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda oluşturulan bu iki kategori sayısal açıdan birbirine yakın gözükse

de kişilik özelliklerine ilişkin ifadelerin okul müdürlerince daha fazla ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı okul müdürleri, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliği adalet olarak belirtmişlerdir. Babaoğlu vd. (2017) de yaptıkları araştırmada adaletli davranma vasfını öğretmenlerin ideal bir okul müdüründe en fazla görmek istediği özellik olarak tespit etmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada da öğretmen algısına göre etkili bir okul müdürünün en önemli liderlik özelliği eşitlik ve adaletle önem vermektir. Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin adalet temelli yönetim tarzının olumlu okul ikliminin sağlanmasında (Doğan & Yıldırım, 2022), öğrencilerin okul aidiyeti duygularının artmasında (Cinar & Nayır, 2022), öğretmenlerin iş tatminin sağlanmasında (Kılıç, 2020) vb. önemli bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmada katılımcı okul müdürleri; liderlik ve kişilik özellikleri bağlamında bir yöneticinin kuramsal/kavramsal yöneticilik bilgisine sahip olmasını, kişilik özellikleri açısından ise dürüst olmasını öncelikli olarak vurgulamıştır. Okul müdürleri, bir yöneticinin sahip olması gereken özellik olarak sakinliği, vicdan sahibi olmayı, sabırlı olmayı, iletişim becerisine sahip olmayı, empati yapabilmeyi, güler yüzlü olmayı, insanları kucaklayabilmeyi ve samimi olmayı benzer sıklıkta vurgulamıştır. Bir yöneticinin sahip olması gereken liderlik ve yöneticilik özellikler olarak planlama yapabilmek, liderlik, vizyon ve iletişim becerisine sahip olabilmek özellikleri katılımcı okul müdürleri tarafından sıkça ifade edilmiştir. Yirci ve Berk (2021), araştırmalarında okul müdürleri ve öğretmenlere göre etkili bir okul müdürlerinin özelliklerini “kişilik özellikleri” ve “liderlik özellikleri” olarak tespit etmiştir. Yirci ve Berk (2021)’in araştırma sonuçlarında da bu araştırmaya benzer olarak bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler olarak “adalet” ve “dürüst/güvenilir olmak” özellikleri öne çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları bu açıdan Yirci ve Berk (2021)’in araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Schulte, Slate ve Onwuegbuzie (2010), Tofur ve Balıkcı (2018)’nin araştırmaları da bir okul müdüründen beklenen en önemli vasfı adaletli olmak ve okulunu bu anlayışla yönetmek olarak ortaya koymaktadır.

Turan vd. (2012), okul müdürlerinin sahip olması gereken kişilik özelliklerini incelemiş; sonuç olarak iletişim becerileri, dürüstlük, çalışkanlık, hoşgörü ve empati yapabilmek ve sabır gibi özellikler bir müdürün sahip olması gereken başlıca kişilik özellikleri olarak öne çıkmıştır. Bu çalışmanın bulgularının da araştırma sonuçlarımızla örtüştüğü görülmektedir.

Gürbüz vd. (2013), başarılı okul müdürlerinin özelliklerini araştırdıkları çalışmalarında araştırma bulgularımızdan farklı olarak mizahı kullanma becerisinin önemli bir role sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma bulgularımızdan farklı başka bir araştırmada Yengin Sarpkaya (2021), bir okul müdürünün sürekli odasında durarak ve makamına dayanarak emirler vermesinin yanlış olacağını sonucuna ulaşmıştır. Yengin Sarpkaya (2021)'nın araştırmasında dikkat çekici bir başka sonuç da tüm katılımcıların bir okul müdürünün etkili iletişim becerilerine sahip olmasının kritik bir önemi olduğuna ilişkindir.

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin ifadeleri çoğunlukla kişilik özellikleri kategorisi altında toplanmıştır. Bu bulgular okul müdürlerinin bir diğer araştırma sorusunda benimsediklerini belirttikleri insan ilişkileri yaklaşımıyla bir paralellik göstermektedir.

Katılımcı okul müdürlerinden elde edilen verilere göre okul müdürlerinin bir kısmının, bir müdürün vizyon sahibi olma vasfını önemli bir gereklilik olarak görmeleri ve yöneticiliğe ilişkin belirttikleri metaforlardaki vizyoner yönetici algılarının örtüştüğü görülmektedir. Literatür incelendiğinde bir yöneticide, daha özelde bir okul yöneticisinde bulunması gereken özellikleri sayabilecek birçok araştırma bulunmaktadır (Baloğlu, 2016; Bilge, 2013; Gürbüz vd., 2013; Sezer, 2018) Bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere mutlak ve tek bir cevap vermek mümkün değildir. Son zamanlardaki genel kabul ise (Gümüşeli, 2001; Karataş, 2023; Kavak, 2023; Korkmaz, 2005) yöneticilerin lider yöneticilik özellikleri taşıması gerektiğine ilişkindir.

Okul müdürleri, yöneticinin sahip olması gereken özellikler için temel insani özellikleri, iletişime ilişkin becerileri, liderliğin birtakım yeterliklerini vb. sıkça ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ve liderlerin sıkça başvurduğu ve örgütün devamlılığını sağlamak için büyük öneme sahip olan “ çatışma yönetimi” “etkili karar alma” ve “problem çözme becerileri” (Mintzberg, 1975) özelliklerine okul müdürlerince değinilmediği görülmektedir. Dolayısıyla, uygulayıcılara okul müdürlerinin eğitiminde daha sistematik çalışmalar yapılarak okul müdürlerinin yönetsel beceriler konularında farkındalık kazanması ve yetiştirilmesi önerisi sunulabilir.

5.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Yaklaşımlarına İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin okullarını yönetirken uyguladıkları yönetim yaklaşımları; bilimsel yönetim, bürokratik örgüt, insan ilişkileri yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır. Alan yazında yönetim kuramları; işlevleri açısından klasik kuramlar,

davranışsal kuramlar, sistem kuramları ve durumsallık kuramı olarak temelde dörtlü bir başlıkla ele alınmaktadır (Başaran, 2008).

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin görüşleri ele alındığında insan ilişkileri yaklaşımının okul müdürleri tarafından belirgin ölçüde daha fazla benimsendiği tespit edilmiştir. Yavuz (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise müdürler daha çok klasik yaklaşım eğilimindedir. Yavuz (2009)'un araştırma sonuçları çalışmamızda elde edilen bulgularla zıtlık ortaya koymaktadır.

Bir başka araştırmada ise Ada ve Ercoşkun (2009), okul müdürlerinin yönetim sergilerken klasik ve insan ilişkileri yaklaşımlarını sıklıkla kullandıklarını tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçları, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. elik (2021)'in okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim yaklaşımları ve felsefelerine ilişkin yaptığı araştırmasında okul müdürleri kendilerini demokratik, eşitlikı, adaletli, işbirlikı vb. yönetim anlayışı olan yöneticiler olarak ifade etmişlerdir. Sezer ve Akan (2016)'ın araştırma sonucunda okul müdürlerinin yüksek düzeyde insan ilişkileri yaklaşımlarına uygun yönetim stillerini benimsediklerini ortaya koymaktadır. Sezer ve Akan (2016)'ın sonuçları, araştırmamızla benzerlikler göstermektedir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin katılımcı yanıtları incelendiğinde okul müdürlerinin daha çok insan ilişkileri ve bilimsel yönetim yaklaşımlarını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin daha az tercih ettikleri diğer yönetim yaklaşımlarının ise sırasıyla bürokratik örgüt ve sistem kuramları olduğu anlaşılmaktadır.

Okul müdürleri, okullarını yönetirken insan ilişkileri yaklaşımını öncelikli olarak benimsemişlerdir. Bu yaklaşıma uygun olarak okul müdürleri; çalışanlarının fikirlerine danıştıklarını, okulda biz duygusunu aşıladıklarını, insanların ruhuna hitap etmeye çalıştıklarını, çalışanlara değer verdiklerini ve çalışanları işi yapmaya gönüllü kılmaya çalıştıklarını sıklıkla belirtmişlerdir. Yavuz (2009)'un araştırma sonucunda bu araştırmadan farklı olarak okul müdürleri, X kuramını benimsemekte ve çalışanların işten kaçma eğiliminde olduklarını düşünmekte ve çalışanlarını sıklıkla denetlemeyi tercih etmektedir.

Araştırmada katılımcı okul müdürlerinin önemli bir kısmının bilimsel yönetim ve bürokratik örgüt kuramlarına uygun bir yönetim yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir. Bu müdürler, yapılan tüm işler için evrak kaydı tuttuklarını, yazılı beyanla işi yaptıklarını, okulu yönetmeliklere uygun olarak yönetme konusunda daha titiz davrandıklarını ifade etmiştir.

Bulgular neticesinde bürokratik örgüt kuramı kategorisinde okul müdürlerinin sayısal açıdan dikkat çekici bir sıklıkta görüş belirttiği, okullarını yönetirken bürokrasiyi daha çok tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu katılımcıların ifadelerine göre (M15 ve M18) bürokrasiye dayanarak okulu yönetirken işleri daha zor hale getirme amacını gütmedikleri ortadadır. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin yapılan iş ve işlemler için evrak ve yazılı beyan istemeyi daha fazla tercih etme sebebinin bu okul müdürlerinin hem kendilerini hem de çalışanları hukuken güvene almayı amaçlamaları ile ilgili görülmüştür.

Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarında insan ilişkileri kuramına yakın olarak okullarını yönettikleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında bazı okul müdürlerinin bilimsel ve bürokratik örgüt kuramlarına biraz daha yakın bir yöneticilik yaklaşım sahibi oldukları; bazı okul müdürlerinin ise sistem kuramına belirgin bir farkla daha yakın bir yöneticilik yaklaşımlarının olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımlarının bir diğer araştırma sorusuna yönelik belirttikleri metaforlarla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Okul müdürlerinin belirtmiş oldukları metaforlar sonucu oluşturulan kategorilerden otoriter yönetici tipiyle bilimsel ve bürokratik örgüt kuramları arasında; transformatif, paternalist ve vizyoner yönetici tipleriyle insan ilişkileri ve sistem kuramları arasında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin okullarının amaçlarını gerçekleştirme ve olumlu bir okul iklimi hazırlamak için tek bir yol izlemek yerine insan ve görev/iş ikilemi arasında bir denge durumu içeren yönetim anlayışına sahip olması en doğrusu olarak düşünülmektedir (Eren, 2006). Buna dayanarak, uygulayıcılar tarafından okul müdürlerine benimsedikleri yönetim yaklaşımı ve bunların olası sonuçları hakkında farkındalık ve bilgilendirme eğitimleri verilmesi önerilebilir. Gerçekleştirilen bu çalışmada veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin yöneticilik tutumları ve yaklaşımlarını belirlemek için sergiledikleri davranışlar gözlem yoluyla incelenebilir. Diğer taraftan araştırmada okul müdürleri yöneticilik yaklaşımları ve rolleri ile ilgili görüşlerini kendi bakış açılarıyla ifade etmiştir. Benzer bir araştırma ile müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine başvurarak okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim yaklaşımları ve tarzlarının incelenmesi araştırmacılara önerilebilir.

5.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri Sebebiyle Hissettikleri Duygulara İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

Davranışları etkileyen, düşünce yapısına yön veren etkenlerin başında duygular gelmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin duygularının onların yönetim tarzları, karar alma süreçleri ve son noktada okul başarıları onların duygu durumlarıyla da ilişkilidir (Eroğlu, 2016). Okul

müdürlerinin her durum ve koşulda başarı gösterememesi, iş yapamaması ya da okullarını başarıyla yönetmeleri için duygu durumlarının sağlıklı olması önemli bir gerekliliktir.

Okul yöneticiliğinin beraberinde getirdiği duygulara ilişkin veriler incelendiğinde katılımcı okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda “olumlu duygular” ve “olumsuz duygular” kategorileri oluşmuştur. Araştırmada katılımcı okul müdürlerinin hissettikleri olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcı okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin kullandıkları metaforların arasında olumsuz bir metafor bulunmaması ve okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri olumlu duyguların fazla olması arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Yengin Sarpkaya (2021)’nın araştırmasında katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun olumlu duyguları olumsuz duygulara kıyasla çok daha yüksek sıklığa sahiptir (Yengin Sarpkaya, 2021). Bu araştırmada ise okul müdürlerinin genel olarak olumlu ve olumsuz duygular arasında bir denge durumunda oldukları görülmektedir.

Okul müdürlerinin olumlu duygu açısından en çok belirttikleri görüş, mutluluk duygusudur. Olumlu duygu olarak diğer okul müdürlerinin yöneticiliği sevdikleri, yöneticilik yapmaktan daha çok tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcı okul müdürlerinin bir kısmı, yöneticiliği çok sevmelerinden ortaya çıkan olumlu duygu sebebiyle yönetici olma konusundaki memnuniyetlerini ifade etmişlerdir. Yengin Sarpkaya (2021)’ın araştırmasında da bu araştırmaya benzer şekilde okul müdürlerinin hissettikleri “sevgi”, “gurur”, “mutluluk” kaynaklı olumlu duygular öne çıkmaktadır.

Baskı/stres ve sorumlulukla ilişkili olumsuz duygular konusunda katılımcı katılımcı bazı okul müdürlerinin ifadeleri dikkat çekicidir. Bu okul müdürleri, mutluluk duygusu kodu altında daha az görüş belirtmişlerdir. Bu müdürlerin ifade ettikleri baskı ve stres sebebiyle ortaya çıkan olumsuz duygularla, olumlu bir duygu olan mutluluk arasında ters bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin stres ve baskı duygusunu çokça hissetmeleri, daha az mutlu hissetmelerinin nedeni olabilir. Alpay (2011) ve Meşe (2009), yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin yaşadıkları en önemli zorluk ve problemlerin maddi yetersizliklerle ilgili olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada ise okul müdürlerinin hissettikleri bu olumsuz duyguların ve baskıların (iş baskısı/stresi, yorgunluk, sorumluluk, zorluk) bir sebebi olarak, okullarının ihtiyaçlarını karşılamak için bağış ve destek bulabilme konusunda fazla zorluk yaşamaları ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin bir kısmının, stres/baskı duygusunu müdürlere göre daha az vurguladıkları görülmektedir. Bu durum, müdürlerin ifadeleri doğrultusunda (M20, M11, M6), bu okul müdürlerinin okullarını yönetirken STK'lar, okullarından mezun olan öğrenciler, yerel yönetimler, il ve ilçe müdürlükleri gibi okul dışı paydalarla sahip oldukları yakın ve uyumlu ilişkileri aracılığıyla daha fazla destek alabilmeleri ile açıklanabilir.

Okul müdürlerinin bir kısmının yorgunluk hissini yaşadıklarını sıkça vurgulamaları dikkat çekici bir bulgudur. Bazı okul müdürleri yöneticilik yaparken hem baskı, stres ve yorgunluk duygularını hissettiklerini hem de yöneticilik yapmaktan dolayı keyifli ve mutlu olduklarını benzer sıklıkta ifade etmişlerdir. Yengin Sarpkaya (2021)'nin araştırmasında da müdürler okul müdürü olmanın zor olduğunu ama bu durumdan mutlu olduklarını ve müdürlüğü sevdiklerini vurgulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarının bu açıdan Yengin Sarpkaya (2021)'nin araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin duygu durumlarını inceleyen diğer araştırmalarda bireyler yöneticilik pozisyonu itibarıyla bir güce sahip olmadığında daha çok endişe, tükenmişlik, güvensizlik olumsuz duygularını hissettikleri ve bu duygularla baş etme yöntemlerinin öne çıktığı görülmektedir (Hauseman, 2020; Poirel & Yvon, 2014). Bu araştırmada okul müdürlerinin okulun çeşitli paydaşları ve muhataplarıyla olan çatışma ve yaşadıkları sorunlara bağlı olarak stres ve baskı duygularını fazlaca yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun önemli bazı sebepleri olarak; okul müdürlerinin genel olarak sınırlı yetkilere sahip olmaları, okullarını finanse ederken sorun yaşamaları, milli eğitim bürokrasisinden kaynaklanan bazı engeller, okul paydaşları ve STK'lardan kaynaklanan problemler olarak söylenebilir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin yaşadıkları iş baskısı, iş stresi konularında araştırmalar yapılması uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilebilir. Okul yöneticiliğinde uzmanlaşmanın önü açılarak okul yöneticiliğinin bir meslek alanına dönüştürülmesi ve okul müdürlerinin paydaşları ve muhatapları karşısında daha güçlü bir pozisyonda olması için gerekli düzenlemeler yapılabilir.

5.5. Okul Müdürlerinin Yönetici Olmak İsteyenlere Öneri ve Tavsiyelerine İlişkin Sonuçlar ve Öneriler

Katılımcı okul müdürleri, gelecekte yönetici olmak isteyen adaylara 20 farklı öneri ve tavsiyede bulunmuşlardır. Okul müdürleri; yönetici olmak isteyenlere iletişim becerilerini geliştirmelerini, mevzuata hakim olmalarını, sabırla hareket etmelerini, yöneticiliğe ilişkin kuramsal bilgi açısından kendilerini geliştirmelerini öncelikli olarak tavsiye etmişlerdir.

Diğer taraftan 4 müdürü, yönetici adaylarına okul müdürlüğünü tavsiye etmediklerini belirtmiştir.

Okul yöneticisinin hem insan ilişkilerinde hem de yönetim anlamında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Bunun için de bazı yeterliklere sahip olmalıdır (Turan vd., 2012). Elde edilen verilere bakıldığında okul müdürlerinin okul yöneticisi olmak isteyenlere öncelikle iletişim becerilerini geliştirmelerini ve mevzuata hakim olmalarını tavsiye ettikleri görülmektedir. Katılımcı okul müdürlerinin iletişimi vurgulamaları, Özgan ve Aslan (2008)'ın araştırmalarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu anlamda etkilediği bulgusu ile örtüşmektedir.

Katılımcı okul müdürleri; yönetici olmak isteyenlere sorumluluk alabilmek, planlama yapabilmek, gelişime açıklık, sosyal ilişkiler kurabilmek gibi özelliklere sahip olmalarının önemini belirterek yönetici adaylarının bu özellikler açısından kendilerini geliştirmelerini tavsiye etmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin bir kısmına göre etkili bir okul müdürü; adaleti ve eşitliği önemsemek, personelleriyle iyi ilişkiler kurmak, gelişime açık olmak, mevzuata uygun hareket etmek gibi özelliklere sahip olarak okulunu yönetir. Bu açıdan katılımcı okul müdürleri, bu özelliklere sahip olmaları gerektiğini yönetici olmak isteyen adaylara tavsiye etmektedir.

Katılımcı okul müdürlerinin bir kısmı, diğer okul müdürlerinden farklı olarak yönetici olmak isteyen adaylara sabırlı olmaları gerektiğini daha fazla vurgulamışlardır. Ayrıca bu okul müdürleri; yönetici adaylarına hoşgörü sahibi olmalarını, kılık-kıyafetine önem vermelerini, cesur olmalarını, rahatına düşkünlükten kaçınmalarını ve çalışkan olmalarını tavsiye etmiştir. Katılımcı bazı okul müdürleri, okul yöneticisi olmak isteyenlere bütünleştirici olmayı, personeli iyi tanımayı ve lider olmayı tavsiye ettikleri görülmektedir. Bu bulgular, katılımcı okul müdürlerinin belirttikleri dönüşümcü yönetici tipi algılarıyla paralellikler göstermektedir. Çünkü dönüşümcü bir lider; ortaya güçlü bir liderlik karakteri koyar (Karip, 1998), insanları bir arada tutar (Sürücü & Maslakçı, 2021) ve personelinin özelliklerini bilerek personeliyle etkileşim kurar (Yıldırım, 2017).

Dikkat çekici bir bulgu olarak okul müdürleri, adaletli olmayı ve eşit davranmayı bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik olarak belirtmiştir. Buna karşılık, okul müdürlerinin adaletli olmanın önemine ilişkin benzer bir vurguyu yönetici olmak isteyen adaylara tavsiyelerinde neredeyse hiç yapmadıkları görülmektedir.

Okul müdürü olmayı tavsiye etmeyen katılımcıların aynı zamanda okul müdürlüğünün beraberinde getirdiğ ağır sorumlulukları taşımak ve okul müdürlüğünün beraberinde getirdiğ zorluklardan kaynaklı olumsuz duyguları ifade eden katılımcılar (M2, M13 ve M19 kodlu katılımcılar) olduğu da görülmektedir. Okul müdürlüğü yapmayı yönetici adaylarına tavsiye etmeyen bu katılımcıların görüşlerine dayanarak yöneticilerin yöneticilik yapmama sebeplerini ortaya koyan araştırmaların yapılması önerilebilir.



6. KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ada, Ş., & Ercoşkun, M. H. (2009). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 171-182.
- Ak Küçükçayır, G., & Cemaloğlu, N. (2022). Katz kuramına göre okul yöneticisi yeterlik envanteri KOYYE kapsam geçerliği ve güvenirlik çalışması. *Baskent University Journal of Education*, 9(2), 154-168.
- Akbaşlı, S. (2018). Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri. N. Cemaloğlu & G. Gülcan (Ed.). *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi içinde*. (ss. 147-183). Pegem Akademi.
- Akçay, Z.T. (2023). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi (Bağcılar örneği)* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Akıncı Vural, Z. B. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyum ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analiz* [Basılmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213. <https://doi.org/10.9779/pauefd.560610>
- Alpay, A. G. (2011). *İlköğretim okullarında finansman ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma*. [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Argon, T., & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Journal of Turkish Studies (Elektronik)*, 9(2), 161-181.

- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Arslandaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 20(2), 555-570.
- Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve fizyolojik örgüt kuramı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 157-176.
- Aşkar, A. (2021). Okul müdürü yeterlikleri belirleme ölçeği geliştirme çalışması. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(3), 167-191.
- Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Ayık, A., & Şayır, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 55-67.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(43), 93-109. <https://doi.org/10.21764/efd.82932>
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakkal, M., & Radmard, S. (2019). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.
- Baloğlu, N. (2016). The relations between distributed leadership behaviors and personality traits of the school principals. *Kastamonu Education Journal*, 24(4), 1858-1866.
- Baş, T., & Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo ile nitel veri analizi*. Seçkin Yayıncılık.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Pegem Yayıncılık.

- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Siyasal Kitabevi.
- Başaran, M., & Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963. <https://doi.org/10.17152/gefad.402996>
- Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını arttırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 12-23.
- Boyacı, A. (2020). *Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları*. Pegem Akademi.
- Bozkurt, A., & Deniz, E. (2021). Okul yöneticilerinin yöneticilik kavramına ilişkin algılarının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 74-91
- Brinia., V. & Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: styles and sources of power, *International Journal of Educational Management*, 30(4), 520-535. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2015-0035>
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Bush, T. (2018). *Eğitim liderliği ve yönetimi kuramları*. (R. Sarpkaya Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cascadden, D. S. T. (1998). Principals as managers and leaders: A qualitative study of the perspectives of selected elementary school principals. *Journal of School Leadership*, 8(2), 137-170. <https://doi.org/10.1177/105268469800800205>
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154.
- Cheloti, S. K., Obae, R. N., & Kanori, E. N. (2014). Principals' management styles and students' unrest in public secondary schools in Nairobi County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 5(29), 29-37.
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: The relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118.

- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). (Araştırma yöntemleri desen ve analiz. A. Aypay Çev. Ed.). Anı Yayıncılık.
- Cinar, D. B., & Nayır, F. (2022). Eğitimde sosyal adalet liderliği ile okul aidiyet duygusu arasındaki ilişki: Kanonik korelasyon analizi. *Eğitim ve Bilim*, 47(1), 369-389.
- Civek, F., & Özkahveci, E. (2021). Weber bürokrasi kuramı ve insan kaynakları yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (39), 364-394. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1008866>
- Coulter, M. K., DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P., (2012). *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications*. (10th edition). Pearson Education.
- Creswell, J. W., (2013), *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün & S.B. Demir Çev. Ed.). Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., (2016). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem*. (S.B. Demir Çev. Ed.). Eğiten Kitap.
- Çelik, K., & Tosun, A. (2019). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 9(1), 99-121.
- Çelik, S. (2021). *Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerine, yönetsel anlayışlarına ve davranışlarına yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çelikten, M., & Özbaş, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Lisans Yayıncılık.
- Çiçek, B. (2008). *Kadın öğretmenlerin yöneticilik rol algıları*. [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Çimşir, S. (2024). Okul yöneticilerinin yöneticilik algısı: Metafor analizi çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 100-118. <https://doi.org/10.33400/kuje.1336550>
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Education Journal*, 22(1), 1-24.
- Dessler, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Şener, İ. & Karabay, M. E. Çev. Ed.). Palme Yayınevi.

- Doğan, H., & Yıldırım, N. (2022). Sosyal adalet liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(3), 174-195. <https://doi.org/10.52848/ijls.1146935>.
- Draft, R. L., & Marcic, D. (2015). *Understanding Management*. Cengage Learning.
- Duran, A., & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı okul müdürü kimliği üzerine fenomenolojik bir analiz: Alandan sesler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 12-39.
- Duygulu, A., Yenel, K., & Cemaloğlu, N. (2023). Türkiye’de okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin nitel bir araştırma. *Baskent University Journal of Education*, 10(2), 163-176.
- Erdoğan, E. (2022). *Okul müdürlerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile Mintzberg’in yönetici rolleri arasındaki ilişki* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin genel özellikleri ve yöneticilik tutumlarıyla ilgili bir araştırma. *HAYEF Journal of Education*, 3(1), 103-118.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. baskı). Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım.
- Eren, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Basım.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Eroğlu, E. (2016). *Yöneticilik ve liderlikte duygusal zekâ*. [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Ersoy, A. F. (2017). *Fenomenoloji. Eğitimde nitel araştırmalar desenleri*. Anı Yayıncılık.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul kültürünün oluşturulmasında öğretmenlerin rolü*. [Basılmamış yüksek lisans tezi] Marmara Üniversitesi.
- Gedikoğlu, T., & Tahaoğlu, F. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Given, L. M. (2021). *100 soruda nitel araştırma*. (A. Bakla & İ. Çakır, Çev.). Anı Yayıncılık.

- Grace, G. (2005). *School leadership: Beyond education management*. The Falmer Press.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (20), 167-179.
- Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26. <https://doi.org/10.19126/suje.51216>
- Hauseman, C. (2020). Strategies secondary school principals use to manage their emotions, *Leadership and Policy in Schools*, 20(4), 630-649.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hood, C. C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hoque, K. E., & Raya, Z.T. (2023). Relationship between principals leadership styles and teachers. *Behavior. Behavioral. Sciences*. 13(2), 111-125.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayın.
- İpek, C. (2012). Yönetim teorileri. H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde. (ss. 127-171). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karataş, C. (2023). *Ortaöğretim kurumu okul müdürlerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik davranışları* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karip, E. (2014). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. S. Turan (Ed.). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde. (ss. 1-41). Pegem Akademi.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.

- Kavak, H. O. (2023). *21. yüzyılda yöneticilik ve liderlik algısı: Sağlık kurumları yöneticileri üzerine bir analiz* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Kayra, F. (2024). Taylor'dan ötesi bir miras olarak bilimsel yönetim yaklaşımı: derinlemesine bir bakış. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 73-109. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1326869>
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271-2283. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.833521>
- Kıranlı, S. (2012). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40), 69-88.
- Klenke, K., (2016). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kocabıyık, O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi: Temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Koçak, O. (2011). *Okul müdürlerinin öğrencilik, öğretmenlik ve müdürlük dönemlerindeki okul yöneticiliğine ilişkin metaforik algıları* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2022). Klasik-neoklasik-modern kuramlar, süreç ve ilişkisi. T. Argon & Z. Nartgün (Ed.). *Geçmişten günümüze yönetim kuramları ilişkiler ve eğitim örgütlerine yansımaları* içinde. (ss. 1-40). Pegem Akademi.
- Leigh Sanzo, K., Sherman, W.H., & Clayton, J. (2011), Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 46(1). 31-45. <https://doi.org/10.1108/09578231111102045>
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: what do principals do?. *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4), 1-13.

- Martin, W. J. & Willower, D. J. (1981). The managerial behavior of high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 17(1), 69-90.
- Memduhoğlu, H. B., & Şenyiğit, H. (2021). Yönetim kuramları ve eğitim yönetimine yansımaları. K. Demir & K. Yılmaz (Ed.), *Eğitim yönetimi: Kuram ve uygulama* içinde. (ss. 1-35). Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayınevi.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Netshitangani, T. (2016). Management style and school violence: South African perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106.
- Nir, A. E., & Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teachers' self-efficacy. *Planning and Changing*, 3(37), 205-218.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Otrar, M., & Övü, Y. (2007). Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişki (Gebze ilçesi örneği). *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 26(26), 95-110.
- Özdemir, A. (2019). *Öğretmen ve müdür algılarına göre okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri ve liderlik stilleri* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Özdemir, M., (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Anı Yayıncılık.
- Özden, E. (2015). *Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.

- Özer, N., & Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 1095-1123. <https://doi.org/10.26466/opus.767321>.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, M., & Öztürk, A. (2022). Yönetici olarak okul müdürü kavramına ilişkin metafor algıları. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 8(56), 1105-1120.
- Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün. & S. B. Demir Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Poirel, E., & Yvon, F. (2014). School principals' emotional coping process. *Canadian Journal of Education*, 37(3), 1-23.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. (15th edition). Pearson.
- Rüzgar, N., & Kurt, M. (2021). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.
- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sevinç, N. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi* [Basılmamış doktora tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Sevinç, N., & Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *Research Studies Anatolia Journal*, 2(4), 126-135. [doi:10.33723/rs.479118](https://doi.org/10.33723/rs.479118)
- Sevinç, N., & Arslan, H. (2020). *Okul yöneticiliğinden entelektüel liderliğe*. Anı Yayıncılık.

- Sezer, Ş. & Akan, D. (2016). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 15-32.
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Editör). *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar*. Nobel Yayınları.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215. <https://doi.org/10.31671/doujournal.973009>
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde. (ss. 99-146). Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 15-182.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Tofur, S., & Balıkçı, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Ortaokul örneği. *Electronic Turkish Studies*, 13(11), 1279-1295.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). *Yönetim bilimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160).
- Turan, S., & Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2024). Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr>.
- Türkmenoğlu, A., & Bulduklu, Y. (2015). Yönetimin halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin Weber'in otorite tipolojisi ve Likert'in örgütsel sistem sınıflaması çerçevesinde değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (30), 1-16.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.
- Urlu, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi.
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Werang, B. R. (2012). Principals' managerial skills, school organizational climate, and teachers' work morale at state senior high schools in Merauke regency-PapuaIndonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6), 691-695.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-56.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yanar, A. İ. (2021). *Yönetim süreci açısından okul müdürlerinin yönetsel becerilerinin incelenmesi* [Basılmamış doktora tezi]. Ege Üniversitesi.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.

- Yengin Sarpkaya, P. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgubilim çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(35), 1785-1822. <https://doi.org/10.26466/opus.885162>
- Yetik, F. (2022). *Okul yöneticilerinin yönetici rolleri ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2022). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzının incelenmesi: karma bir çalışma* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Yıldırım, N. (2017). Dağıtımçı liderlik: Kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Field Education*, 3(2), 18-25. <https://doi.org/10.32570/ijofe.356850>
- Yirci, R., & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 14, 570-598.
- Yörük, D., & Dünder S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yurtbaşı Yörük, N., & Doğan, S. (2022). Okul yöneticilerinin ‘okul yöneticiliği’ kavramına ilişkin metaforik algıları. *Okul Yönetimi*, 2(1), 71-86.
- Yüksekli, N. U., & Okçu, V. (2022). Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 292-325. <https://doi.org/10.55605/ejedus.1095814>
- Zehir Gülebi, N. Z., & Bayar, A. (2019). Sınıf öğretmenlerinin liderlik ve yöneticilik kavramına ilişkin algıları. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 312-333.

EKLER

EK-1 Etik Kurul Onay İzni

EK-2 Veri Toplama Aracı (Okul Müdürlerinin Yöneticilik Anlayışı Görüşme Formu)

EK-3 Kurum İzni



EK-1 Etik Kurul Onayı/İzni



T.C. YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU BAŞVURU DEĞERLENDİRME FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN ADI	Farklı Bağlamlarda Yöneticilik Algısı ve Tutumları: İmam Hatipler ve Diğer Okullar
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	☐ Anket/Ölçek/Skala Çalışması ☐ Gözlemsel Çalışma ☒ Niteliksel Çalışma ☐ Diğer
	GELEN EVRAK SAYISI ve TARİHİ	E-20488812-300-60071 sayılı yazı
	YÜRÜTÜCÜ/DANIŞMAN (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Doç. Dr. Ömer ÇALIŞKAN Yozgat Bozok Üniversitesi
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	Can Bartu ORALI MEB-Cemaleddin Öztürk İmam Hatip Ortaokulu
	ARAŞTIRMACILAR (Unvan, Ad-Soyad, Kurum, Bölüm)	

KARAR BİLGİLERİ	KARAR NO:30/20	TARİH: 16.02.2022
	Yukarıda bilgileri verilen Etik Komisyonu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik sakınca <u>bulunmadığına</u> karar verilmiştir.	
	Değerlendirme Sonucu ☒ Uygun ☐ Düzeltme gereklidir (Açıklayınız) ☐ Düzeltmeleri görmek istiyoruz ☐ Düzeltmeleri görmemize gerek yok ☐ Uygun değildir (Açıklayınız)	
	Açıklama	

ÇALIŞMA ESASI	Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu Yönergesi
---------------	--

ETİK KOMİSYONU ÜYELERİ

Dr. Öğr. Üyesi AYLA AYLA Etik Komisyonu Başkanı V. Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi	
Dr. Öğr. Üyesi NURSEL ÜSTÜNDAĞ ÖCAL Sağlık Hizmetleri Fakültesi Öğretim Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Selahattin YAKUT İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe SENER KAPLAK Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi İpek ÖZBAY Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Öğr. Gör. GÜLDAL DOLU Sorgun Meslek Yüksekokulu Öğretim Elemanı	

KYT-FRM-160/00

EK-2 Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme soruları “Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı” başlıklı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacak, araştırmacı dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. İsminiz ve bilgileriniz gizli kalacaktır. Görüşme sorularını içtenlikle ve en doğru şekilde cevaplamanız araştırmanın başarısını etkileyecektir. Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz ve soruları cevaplamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Can Bartu ORALI

Bozok Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

can.bartu.oral@gmail.com

DEMOGRAFİK SORULAR

Aşağıdaki soruları size uygun şekilde cevaplandırınız.

1. Yaş:
2. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. Eğitim Durumu: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()
3. Öğretmenlik Meslek Alanı/Branşı:
5. Çalışılan Okul Türü:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Yöneticilik sizce neye benzemektedir?
2. Size göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler nelerdir?
3. Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?
4. Okul yöneticisi olarak görev yapmanın size hissettirdiği duygular nelerdir?
5. Gelecekte okul yöneticisi olmak isteyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunursunuz?

EK-3 Kurum İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-44-49463574
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Can Bartu ORALI)

12/05/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yozgat Bozok Üniversitesinin 19.04.2022 tarihli ve 71580 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 11.05.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Farklı Bağlamlarda Yöneticilik Algısı ve Tutumları; İmam Hatipler ve Diğer Okullar
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Kişiler : Yönetici
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/05/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (28 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Seda BALCI
E-posta : strategijelistime34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sagun.meb.gov.tr/adresinden> 80eh-c933-39c1-a0hc-de1d kodu ile teyit edilebilir.

Can Bartu ORALI

Yüksek Lisans Tezi

YOZGAT-2024



**T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**