

## ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE İSTENMEYEN OKUL YÖNETİCİSİ DAVRANIŞLARI

Sinan YALÇIN (\*)

### Öz

Öğretmenlerin görüşlerine göre istenmeyen okul yöneticisi davranışlarını belirlemek için yapılan bu araştırma nitel araştırma yönteminde tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında Erzincan ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 52 öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel veri analiz yaklaşımlarından içerik analizi ile çözümlenmiştir. Öncelikle yapılan her bir görüşmeden elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama süreci görüşmelerdeki ifadenin seçilmesi ve uygun olan kodun açıklama olarak kaydedilmesi ile tamamlanmıştır. Kodlama süreci tamamlandıktan sonra temalandırmaya geçilmiş, elde edilen kodların uygun temalar altında gruplandırılması sağlanmıştır. Sonrasında ise oluşturulan bu alt temaların benzerliklerine bakılarak üst temalar oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler toplam 140 adet görüş ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler istenmeyen okul yöneticisi davranışları arasında en çok okul yöneticilerinin liderlik becerisinin eksik olması görüşünü ifade etmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler okul yöneticilerinin sorun çözme becerisinin olmaması, yöneticiliğinin zayıf olması, iletişim becerisinin yetersiz olması, sorumluluktan kaçması, gibi görüşleri de yoğun olarak ifade etmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Okul Yöneticisi, İstenmeyen Davranış, Davranış, Yönetim.

### *School Manager Behavior Unwanted According to Teacher's Perception*

#### **Abstract**

*This study, which was carried out to identify the unwanted behaviors of school administrators according to teachers' ideas, was designed in the qualitative research method. Within the scope of the study, the opinions of 52 teachers were collected who*

\*) Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftiş ve Planlaması ana Bilim Dalı (e-posta: syalcin@erzincan.edu.tr)

work at primary, secondary and high schools in the province of Erzincan. The study data were obtained by means of a semi-structured interview form devised by the researcher. The data obtained were analyzed through content analysis, which is one of the qualitative data analysis approaches. Initially, the data obtained in each interview were coded. The coding process was completed by selecting the expression in the interviews and recording the suitable code as an explanation. Following the completion of the coding process, the thematization took place and the obtained codes were grouped under suitable themes. Afterwards, supra-themes were formed taking into consideration the similarities of these sub-themes that were formed. The teachers participating in the study expressed a total of 140 opinions. According to the study results, the behavior that the teachers expressed the most frequently among the unwanted school administrator behaviors was the lack of leadership skills. Moreover, the teachers also frequently expressed the opinions of the lack of problem solving skills, weak administration, the inadequacy of communication skills, and evading responsibility.

**Keywords:** Teacher, School Manager, Unwanted Behavior, Behavior, Management.

## Giriş

Örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardırlar. Bir başka deyişle örgütler insan ihtiyaçlarından doğarlar. Örgütlerin insan ihtiyaçlarını karşılama düzeyi örgütsel etkililiklerini ortaya çıkarır. Bir örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için vardır ve bütün faaliyetlerini bu amaçları gerçekleştirmek için planlar, organize eder ve kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaya çalışır.

Örgütlerin var olan madde ve insan kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda organize ederek amaçlarına ulaşmalarının temelinde; örgüt yöneticilerinin belli bir takım yeterliklere sahip olması yatmaktadır (Peker, 1995). Günümüzde değişimin hızının artması ve bu değişimlere toplumsal kurumların uyum sağlaması, kurumların etkililiğinin ön şartı olarak görülmektedir. Bir eğitim örgütü olan okulların, bu değişim ve gelişimler doğrultusunda kendisini yenilemesi ve değiştirmesi gereken kurumların başında gelmeleri gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin etkili bir yönetim anlayışıyla yönetilmeleri ile doğrudan ilişkisi olduğu ve okul yöneticilerinin, yönetim becerilerine sahip olmaları ve okullarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri gerektiği ifade edilebilir (Cerit, 2008, 5).

Eğitim siteminde girdinin çıktı haline dönüştüğü işlem basamağı olan okulları eğitim sisteminin en önemli ögesi olarak değerlendirilebiliriz (Çelikten 2008: 129). Bu anlamda okulların beklenen görevlerini yerine getirilebilmesi okul yöneticilerinin okulu yönetme sürecinde göstereceği olumlu davranışlar ile ilişkili olduğunu söyleyebilir. Kaya'ya (1999) göre okul yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeylerinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların beklentilerini karşılayarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

Okul yöneticilerinin ortaya koyduğu yönetim davranışları okul yapısı içerisinde etkileşimde bulunduğu öğretmenler tarafından gözlemlenir ve anlamlandırılır (Kösterelioğlu, 2014). Okul yöneticilerin okulu yönetme sürecinde ortaya koyduğu davranışlar, okulu yönetme sürecini ve biçimini yansıtır. Okul yöneticisinin sergileyeceği davranışlar öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkide bulunarak öğretmenlerin eğitim öğretim sürecindeki performanslarını etkileyip okulun amaçlarına ulaşma derecesini belirleyebilir. Bu da bir anlamda okulun başarı düzeyini de yansıtır.

Etkili bir okul yöneticisinin, okulun etkililiğini ve başarısını artırmada rolü büyüktür; bu etkiyi daha çok öğretmenlerin motivasyonunu, bağlılığını ve kapasitesini artırarak, okulun iklimini ve çevresini etkileyerek gerçekleştirir (Bush, 2008). Öğretmenlerin günlük yaşamlarının büyük bir kısmını okul ortamında geçirmektedirler. Okul ortamında geçen süre içerisinde yaşadıkları duygusal ve psikolojik değişimler, öğretmenlerin hem bireysel hem de sosyal yaşantıları ve ilişkileri üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir (Eken, 2014)

Öğretmenler, okul yöneticilerinin tarafsız olduğunu, kendilerine saygı gösterdiğini, kendileri için iyimser düşündüğünü ve okulu yönetme sürecinde adaletli, tarafsız, dürüst, saygı, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi bir takım evrensel değerleri okulu yönetme sürecinde gözettiğini hissettiklerinde kendilerini güvende hissederler. Bu tür okul yöneticisi davranışlarının olduğu okulda öğretmenlerin motivasyonları artar, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görürler, yaptıkları işten memnuniyet duyarlar. Okul yöneticisinin okulu yönetme sürecinde sergileyeceği davranışlar, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmelerini sağlar. Bununla birlikte okul yöneticisinin davranışları okulun kültürünü, okuldaki çalışma yaşamını, çalışanların performanslarını, çalışanların okula olan bağlılıklarını etkilemekte, okul ortamının huzurlu ve verimli olmasını sağlamaktadır.

Bir okul yöneticisinin öğretmenlerin özelliklerini dikkate almadan gerçekleştireceği yönetim davranışlarının okul başarısını arttıracaklarını söylemek zordur. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği davranışla sonucunda yaşamış olduğu duygular onun, hem okul yaşantısında çalışma performansını hem de günlük yaşamdaki performansını doğrudan etkilemekte, bireysel ve örgütsel anlamda okulları olumlu veya olumsuz manada etkilemektedir (Argon, 2015).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin psikolojik, duygusal ve ruhsal yönlerini dikkate alarak yönetim davranışlarını sergilemesi durumunda, öğretmenler okul yaşamında mutlu ve huzurlu olurlar. Böylelikle öğretmenler kendilerini okul için değerli hissederler, okuldaki eğitim öğretim işlerinde daha istekli performans ortaya koyarlar, sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirme ve sürece gönüllü katılma gibi olumlu tepkiler verirler. Öğretmenlerin psikolojik, duygusal ve ruhsal yönlerinin okul yöneticileri tarafından dikkate alınmaması durumunda ise olumsuz davranışlarda artış, mutsuzluk, kendini değersiz hissetme, görevi aksatma, yönetici ve kuruma güvensizlik gibi olumsuz tepkiler verirler.

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre istenmeyen yönetici davranışlarının neler olduğu ortaya konmuştur. Okul başarısının etkileyen önemli unsurların başında

öğretmenler gelmektedir. Öğretmenlerin okul içi performanslarının okulu amaçlarına ulaştıracak düzeyde olması eğitim örgütlerinin de içermesi gereken unsurlar arasında yer alır. Bu doğrultuda öğretmenlerin okuldaki yaşantılarını etkileyen, okul yöneticisinden kaynaklanan davranışlarının neler olduğunun tespit edilmesi önemli bir husustur. Bu sorunların tespiti okullardaki yönetim süreci ve yönetici yeterlilikleri hakkında ipuçlarını ortaya koyacaktır. Bundan dolayı okullardaki yönetim yapısı açısından bu çalışma önemli görülmektedir.

### **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri toplama süreci ile verilerin analizi gibi konulara değinilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Öğretmenleri olumsuz etkileyen yönetici davranışlarını ortaya koymak üzere yapılan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmanın en temel özelliği, üzerinde araştırma yapılan kişilerin bakış açılarıyla araştırılan olay, olgu, norm ve değerleri incelemeye çalışmasıdır. Böyle bir incelemede, araştırma yapılan kişilerin oluşturdukları ve kullandıkları özel dil, anlamlar, kavramlar üzerinde durup onları anlamak ve bunların araştırılan kişiler için ne anlam ifade ettiğini ortaya çıkarmaya çalışmak, önemli bir çalışma stratejidir (Ekiz, 2013). Bu çalışmada, nitel bir araştırma modeli olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmalarının bir olgunun kendi gerçek yaşam alanında çalışılması, kanıt ve veri olduğu durumlarda kullanılabilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011) gibi özellikleri nedeniyle bu araştırmanın modeli olarak düşünülmüştür.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Erzincan il merkezinde bulunan 15 okulda görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada rastgele örneklem yöntemine göre seçilen 52 öğretmen yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin 25'i ilkokul da, 15'i ortaokulda, 12'si lise de görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 24'ü bayan, 28'i erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 23'ü 1-5 yıllık kıdeme, 11'i 6-10 yıllık kıdeme, 9'u 11-15 yıllık kıdeme ve 9'u 16-20 yıllık kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 25'i sınıf öğretmeni, 27'si branş öğretmenidir.

### **Veri Toplama Aracı ve Süreç**

Okullarda öğretmenler ile gönüllülük esasına dayalı olarak görüşülmüştür. Görüşme yapılan öğretmenlere araştırmanın amacı açıklanmış ve elde edilen verilerin saklı tutulacağı ifade edilmiştir. Görüşme esnasında öğretmenlerden toplanan veriler araştırmacı tarafından not edilmek suretiyle toplanmıştır. Veriler üzerinde son düzeltmeler yapıldıktan sonra görüşmeye son verilmiştir. Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüş-

me formu kullanılmıştır. Görüşme formu tek sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere “okul yöneticinizin sizi rahatsız eden ve performansınızı olumsuz etkileyen davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında eğitim yönetimi alanında beş öğretim üyesinin görüşleri alınmış, görüşme formunun araştırma problemini aydınlatacağı yönünde fikir birliği oluşmuştur. Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiş, öğretmenlerin verdikleri cevaplar temalar oluşturularak kodlama yapılmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan tema ve kodlara ayırma işleminin güvenilirliği uzmanların temalaştırma ve kodlama yapması sonucunda sağlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Öğretmen görüşmeleri sonucunda elde edilen veriler nitel veri analiz yaklaşımlarından içerik analizi ile çözümlenmiştir. Öncelikle yapılan her bir görüşmeden elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama süreci görüşmelerdeki ifadenin seçilmesi ve uygun olan kodun açıklama olarak kaydedilmesi ile tamamlanmıştır. Kodlama süreci tamamlandıktan sonra temalandırmaya geçilmiş, elde edilen kodların uygun temalar altında gruplandırılması sağlanmıştır. Sonrasında ise oluşturulan bu alt temaların benzerliklerine bakılarak üst temalar oluşturulmuştur.

### Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın verilerinin analizinden elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetim Davranışı Açısından İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları

Yönetimsel	F
Liderlik özelliğinin olmaması	16
Sorun çözme becerisinin olmaması	12
Yöneticiliğinin zayıf olması	11
Çalışanları motive edememe	4
Yetkilerini tehdit olarak kullanma	3
Öğretmenler arasında ayırım yapması	2
Siyasi görüşünü işine karıştırması	3
Katı kuralcı davranması	3
Otoriter ve gelenekçi olması değişime açık olmaması	3
<b>Toplam</b>	<b>57</b>

Tablo 1 incelendiğinde yönetim davranışı açısından istenmeyen okul yöneticisi davranışları teması altında toplam 9 görüş yer almıştır. Okul yöneticilerinin istenmeyen davranışları yönetim teması altında değerlendirildiğinde en fazla katılım, okul yöneticileri-

nin liderlik özelliğinin olmaması görüşünde olmuştur. Okul yöneticilerinin sorun çözme becerisinin olmaması ve yöneticiliğinin zayıf olması ifadeleri ise öğretmenlerin yoğun olarak ifade ettiği görüşler arasında yer almaktadır. Bu konu ile ilgili öğretmenlere ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

*“Okul yöneticimizin bütün öğretmenler arasında adil davranmaması, bizim ile ilgili olan işleri zamanında yapmaması, eğitim ortamlarını hazır hale getirmemesi, okul ile ilgili sorunlara karşı duyarsız kalması beni rahatsız etmektedir”(Ö1).*

*“Okul yöneticimiz asıl yapması gereken işleri yerine getirmiyor, kendi yapması gereken işleri öğretmenlere emrederek yaptırıyor, yol göstermek yerine hep eleştirel bir davranış ortaya koyuyor”(Ö27).*

*“Okul yöneticimiz okulun hedefleri doğrultusunda öğretmenleri, eğitim öğretim etkinliklerini ve eğitim ortamlarını örgütlemeye yetersiz kalıyor, tören ve toplantılarda yeteri kadar liderlik becerisini sergileyemiyor”(Ö9).*

*“Öğretmenleri tecrübesiz ve deneyimsiz olarak görüyor, kendi mesleki tecrübesinin fazla olduğundan dolayı olaylara sadece kendi doğruları ile bakıyor, öğretmen ve öğrencileri ilgilendiren konularda öğretmenlerden bilgi almadan kararları kendisi veriyor, karardan etkilenecek olanları sürece dahil etmiyor”(Ö42).*

**Tablo 2.** İletişim Teması Altında Değerlendiren İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları

<b>İletişimsel</b>	<b>F</b>
İletişim becerisinin yetersiz olması	9
Çalışanların sorunlarına gereken ilgiyi göstermemesi	4
İnsani ilişkilerinin zayıf olması	2
Emrederek konuşması	2
Yeniliklerden personelini haberdar etmemesi	1
<b>Toplam</b>	<b>18</b>

Tablo 2 incelendiğinde iletişim teması altında değerlendirilen öğretmenlerin en çok rahatsız olduğu istenmeyen okul yöneticisi davranışı, okul yöneticilerinin iletişim becerisinin yetersiz olmasıdır. İletişim teması altında öğretmenlerin okul yöneticilerinin çalışanların sorunlarına gereken ilgiyi göstermemekte, insan ilişkilerinin zayıf olması, emrederek konuşması ve yeniliklerden personeli haberdar etmemesi gibi sorunlar da ifade edilen diğer sorunlardır. Tablo 3’deki bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerisinin yetersiz olduğu, okul ile ilgili gelişmeler ve yeniliklerden öğretmenleri haberdar etmediği, okul ile ilgili iş ve işlemlerde öğretmenleri sürece dâhil etmediği, öğretmenler ile iletişim kurarken üslup ve dil problemlerinin olduğu,

çalışanlara insani açıdan yaklaşmadığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

*“Okul yöneticimiz kendini öğretmenlerden üstün görmekte, her şeyin en iyisini ve en doğrusunu kendisinin bildiğini düşünmekte, çalışanlar ile arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemekte sorun yaşamakta, elindeki yetkiyi çalışanları korkutmak için kullanmaktadır”*(Ö6).

*“Okul yöneticimiz öğretmenlere emir verici bir üslup ile konuşmakta, yüksek sesle konuşmakta, kendini öğretmenlerden üstün görmekte, öğretmenlere karşı güler yüzlü değil, kuralları uygularken personelini inciterek uygulamaktadır”*(Ö11).

*“Okul yöneticimiz kendisininim öğretmen olduğunu unutarak davranmakta, okul içerisinde öğretmenlere bir ticarethane sahibi, işveren gibi davranmakta, bu bakış açısıyla öğretmenlere farklı davranmakta, problem edilmeyecek konuları büyüterek sorun haline getirmekte ve öğretmenleri meslektan soğutmaktadır”*(Ö36).

*“Okul yöneticimiz öğretmenlerle hiçbir iletişimi yoktur, okul sorunlarını görmezden gelmektedir, okuldan biran önce gitmek havasındadır, okul da gereksiz konularla uğraşıp öğretmenlerin kalbini kırmaktadır, hep kendini düşünmektedir”*(Ö52).

**Tablo 3.** Kişilik Özellikleri Teması Altında Değerlendirilen İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları

Kişilik Özellikleri	F
Sorumluluktan kaçması	9
Tarafsız olmaması	8
Kararları kendinin alması	6
Personeli rencide edici davranması	5
Disiplinin zayıf olması	5
Çok sabırlı olması	3
Her şeyi biliyorum havasında olması	2
Küçük sorunları büyütmesi	2
Farklılıkları tehdit olarak algılaması	2
Kendine güven sorununun olması	2
Cümlelerini bu kadar basit ile bitirmesi	1
Kendini geliştirmek için çaba sarf etmemesi	1
Tutarsız davranışlarının olması	1
Korkak bir yapıya sahip olması	1
<b>Toplam</b>	<b>48</b>

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerinin olumsuz davranışları ile ilgili olarak toplam 14 adet görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri teması altında en çok ifade ettikleri görüş okul yöneticilerinin sorumluluklardan kaçması olmuştur. Okul yöneticilerinin tarafsız olmaması öğretmenlerin ikinci olarak dile getirdikleri görüştür. Üçüncü olarak öğretmenler okul yöneticilerinin kararları kendisinin alması görüşünü dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri teması altında değerlendirilen diğer görüşleri, “personeli rencide edici davranması”, “disiplinin zayıf olması”, “çok sabırlı olması”, “her şeyi biliyorum havasında olması”, “küçük sorunları büyütmesi”, “farklılıkları tehdit olarak algılaması”, “kendine güven sorununun olması”, “cümlelerinin sonunu bu kadar basit ile bitirmesi”, “kendini geliştirmek için çaba sarf etmemesi”, “tutarsız davranışlarının olması”, “korkak bir yapıya sahip olması” şeklinde sıralanmıştır. Bu konu ile ilgili bazı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir.

*“Okul yöneticimiz bazı insanlara gereğinden fazla iyi niyet göstererek kendini küçük duruma düşürmekte, olaylara ve kişilere karşı tutarsız davranışlar sergilemekte, bir gün kızdığı bir olayı yarın gülerek karşılamakta, öğretmenlerin yanlışlarını kollayıp gereksiz uyarılarda bulunmaktadır”(Ö7).*

*“Okul yöneticimiz işine zamanında gelmez, MEM ile sorunları var, okulun çevresi ile sorunlu, öğretmenler ile problemler yaşamakta, korkak bir yapıya sahiptir”(Ö15).*

*“Okul yöneticimiz üstlenmesi gereken sorumlulukları yeterince üstlenmiyor, işini yeterince beceremiyor, okuldaki öğretmenler arasında ayrımcı bir davranış sergiliyor, tutarlı davranışlar sergileyemiyor, okuldaki çalışanların, öğrencilerin ve öğretmenlerin sorunlarına gereken ilgiyi göstermiyor”(Ö45).*

*“Okul yöneticimiz, söylediği sözün arkasında durmamakta, öğretmenlerine güvenmemekte, öğretmenleri ne zaman ve ne şekilde idare etmesi gerektiğini bilmemektedir”(Ö49).*

**Tablo 4.** Eğitim Öğretim Teması Altında Değerlendiren İstenmeyen Okul Yöneticisi Davranışları

Eğitimsel	F
Öğretmen olduğunu unutmaması	6
Öğrenciler ile ilgilenmemesi	2
Bilgi seviyesinin yetersiz olması	1
Başarılı öğretmenler yerine eski öğretmenleri ön plana çıkarması	1
Çok başarı odaklı olması	1
<b>Toplam</b>	<b>11</b>

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan eğitim öğretim teması altında öğretmenler toplam 5 görüş ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim



öğretim teması altında en çok ifade ettikleri görüş okul yöneticilerinin “öğretmen olduklarını unutmaları” görüşüdür. Bu tema altında öğretmenlerin ifade ettikleri diğer görüşler, “öğrenciler ile ilgilenmemesi”, “bilgi seviyesinin yetersiz olması”, “başarılı öğretmenler yerine kıdemli öğretmenleri ön plana çıkarması”, “daha çok başarılı odaklı olması” şeklinde sıralanmıştır. Bu konu ile ilgili bazı öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Okul yöneticimiz, kendi görev ve sorumluluğunda olan işlerin nasıl yapılacağını bilmemekte, kendi işlerini öğretmenlere yaptırarak, okula yönelik herhangi bir çalışması yoktur. Sadece günü kurtarmaya çalışmaktadır”(Ö18).*

*“Okul yöneticimiz, öğretmenler ile ilgili olan işleri zamanında yapamamakta, eğitim ortamlarını hazır hale getirmede yetersiz, okul ile ilgili sorunlara karşı duyarız davranmamakta, önemli olan konuların üzerine odaklanmamakta, odasından dışarı çıkıp okulda ne oluyor ne bitiyor diye bakmamakta, bütün yaptığı işlerde kendini düşünmektedir”(Ö21).*

*“Okul yöneticimiz, bütün gün odasında oturup zamanının büyük bir kısmını bilgisayara karşısında geçirmekte, okul bahçesine hiç çıkmamakta, okulun eksiklerinin ihtiyaçlarını tespit edip gidermemekte, öğretmenler arasında ayırım yapmakta, eski öğretmenleri sürekli olarak kayırmakta, öğrencilerin sorunlarını geçiştirerek sorunu çözdüğünü düşünmektedir”(Ö33).*

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırma öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinden istenmeyen davranışların neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular okullardaki yönetim davranışlarının hangi boyutta olduğunu ortaya çıkarmak için önemli bir bilgi sağlayabilir. Öğretmenler istenmeyen okul yöneticisi davranışları ile ilgili olarak toplam 43 tane görüş ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

Öğretmenlerin ifade ettikleri görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin yetersiz olduğu söylenebilir. Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan çalışmada ilgisiz yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik davranışı çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda örgütlenme, çalışanları motive etme konusunda önemli bir unsurdur. Bu açıdan yaklaşırsak okul yöneticilerinin liderlik becerisinin olmaması, öğretmenlerin performansları üzerinde olumsuz etki yapacağı ve okulun çıktuları üzerinde olumsuz bir tesir yaratacağı söylenebilir. Yılmaz ve Ceylan (2011) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyi arttıkça iş doyumları düzeyinin de arttığı bulgusunu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin liderlik becerisinin yetersiz olması kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi mevcut koşullardan ötürü de ortaya çıkabilir. Gümüşeli (1996) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin liderliğini sınırlayan engelleri, bürokratik ve yasal engeller, zaman sınırlılığı, müdür rolüne ilişkin farklı beklentiler, öğretim liderliği konusundaki eğitim eksikliği ve kaynak yetersizliği olarak ifade edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin okul yöneticilerini iletişim becerisinden yoksun görmeleridir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilerinin en çok başvurduğu süreçlerin başında iletişim gelmektedir. Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan temel yapılar olan okul örgütlerinin başarılı olması, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği ile bağlantılıdır (Çınar, 2010). Özgan ve Aslan (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerin konuşma tarzlarının genellikle emrivaki, sert ve kaba olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Ünal, 200; Çiftçi, 2008; Bektaş, 2010). Bu noktada olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece önemine inanmadan yapıldığı söylenilebilir. Öğretmenlerin görüşlerine önem verilmemesi ve kararlara katılmamasının da öğretmenlerde değersiz görülme, araç olarak kullanılma hissi yarattığı söylenilebilir (Özgan ve Aslan, 2008).

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin okul yöneticilerini sorun çözme konusunda yetersiz görmesidir. Çelikten (2001) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinden çoğunun problem çözme aşamalarını bilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu konu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin sorun çözme becerileri doğrultusunda da eğitim almaları okullarda ortaya çıkan sorunlarda azalmaya neden olacağı söylenebilir. Koçak ve Eves (2010) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin aldıkları eğitici seminer ya da kurs sayısına göre problem çözme beceri düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen diğer bazı bulgulara göre öğretmenler okul yöneticilerinin, sorumluluktan kaçtığını, tarafsız olmadığını, öğretmen olduğunu unuttuğunu, kararları kendisinin aldığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler tarafından okul yöneticileri ile ilgili olarak ifade görüşlere bakıldığında okullarda yönetim davranışı ile ilgili sorunların olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin görüşlerinin özellikle yönetim ve kişilik özellikleri temasında çoğunlukla toplanmış olması, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin ve kişilik özelliklerinin okullarda ciddi bir sorun olarak algılandığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçlarına göre şu önerilere yer verilebilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir.

Okul yöneticilerinin özellikle liderlik, iletişim, sorun çözme becerileri gibi konularda seminer eğitim faaliyeti konferans gibi etkinlikler ile kendilerini geliştirmelerine imkân sunulabilir. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması noktasında araştırmanın bulgularında yetersizlik olarak ifade edilen becerilerin ölçüldüğü yeni bir atama yönetmeliği oluşturulabilir. Okul yöneticiliğinin bir meslek olarak gelişmesini sağlayarak, lisansüstü eğitim yapan öğretmenler arasından seçilebilir.

### Kaynakça

- Ada, S. ve Ünal, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164). 159-175.
- Akal, Zuhul, (2003). *Performans kavramları ve performans yönetimi*, Ankara, MPM Yayınları.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1). 377-404
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara Ekinoks Yayınları.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:153-154.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147). 3-11.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.
- Çelikten, M.(2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (26).
- Çiftçi, Ü. (2008). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, Ö., ve Kaya, Z. (2001), *Öğretmenlik mesleğine giriş*, Ankara.
- Eken, M. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yıldırma davranışlarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 13-31.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (6).
- Karip, E. (2004). *Yönetim biliminin alanı ve kapsamı*. Özden, Y. (Ed.). Eğitim ve okul yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koçyiğit, Y., Duran, C. ve Çetindere, A. (2015). Yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel performansa etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı. 43. 60-67.
- Kösterelioğlu, M. (2014). Öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Zeitschrift für die Welt der Türken*. 6 (3). 115-133
- Özgan, H., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetici eğitimi*. Ankara TODAİE Yayınları.
- Şimşek, S. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Terzi, A.R ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 84-90.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.