



# EDUCATIONE


## Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Eğitim Yöneticiliğine İlişkin Görüşleri<sup>1</sup>




Views of Physical Education Teachers' Educational Administration

### Yazar Bilgisi/ Author Information

**Veli GÖKÇEN**

 Sorumlu yazar, Yüksek Lisans Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye, [veligokcenn@gmail.com](mailto:veligokcenn@gmail.com)

**Süleyman KARATAŞ**

 Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Antalya/Türkiye, [skaratas@akdeniz.edu.tr](mailto:skaratas@akdeniz.edu.tr)

### Makale Bilgisi/ Article Info

**Makale Türü/ Article Type** : Araştırma Makalesi / Research Article  
**Geliş Tarihi/ Received** : 27.01.2023  
**Kabul Tarihi /Accepted** : 20.02.2023  
**Yayın Tarihi/Published** : 04.04.2023

### Atıf / Cite

Gökçen, V. ve Karataş, S. (2023). Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri. *EDUCATIONE*, 2(1), 1-27.

## Özet

Bu çalışma, beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin eğitim yöneticilerinden beklediği görev, sorumluluk ve nitelikleri belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Nitel bir çalışma olup bütüncül çoklu durum derecesi kullanılmıştır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara 10 soru yöneltilmiş bu soruların ucu açık bırakılmıştır. Ses kaydı ile alınan cevapların içerik analizleri yapılarak katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ortak temalar belirlenmiştir. Bu çalışmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim döneminde, Antalya ili Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda öğretmenlik yapan Beden Eğitimi ve Spor Dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın grubunu Antalya ili Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapmakta olan 1 kadın, 9 erkek olmak üzere toplam 10 beden eğitimi ve spor dersi öğretmeni oluşturmaktadır. Nitel araştırma yönteminde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda, öğretmenlerin demografik durumunu ortaya koymak için sorular sorulmuştur. Bu çalışma sonucunda verilerin doğru bir şekilde yorumlanması amacıyla çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar tablolar şeklinde gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Çalışma grubu tarafından yöneticilerin müsabakalar ve etkinliklerde tüm okulu örgütlemeleri gerektiği ( $f=6$ , % 23,04); veliler ile olan yakın ilişkilerin eğitime olumlu yönde yansıtacağı ( $f=5$ , % 35,7); öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesini sağlayabilmeleri adına iletişim halinde olarak bilgi alışverişi yapılması gerektiği ( $f=5$ , % 25); yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlar sergilemelerinin performansı da olumsuz yönde etkileyeceği ( $f=5$ , % 50); yöneticilerin komisyon oluşturarak tarafsız komisyonun alması gerektiği kararlar doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği ( $f=5$ , % 26,3); yöneticilerin çalışanlara, öğretmenlere ve öğrencilere karşı tutum ve davranışlarının okul ortamını pozitif veya negatif şekilde etkilediği ( $f=4$ , % 40); yöneticilerin eğitim kalitesini arttırmak için araştırmalar yapmaları gerektiği ( $f=3$ , % 24,9); yöneticilerin tutarlı, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemesi gerektiği aynı zamanda kararlarında adil olmaları gerektiği ( $f=3$ , % 14,28); yöneticilerin öncelikli olarak sorunun kaynağını bulmaya çalışmaları gerektiği ( $f=3$ , % 16,65); yöneticilerin dürüst, samimi ve sıcak kanlı olmalarını ve problemlerin çözümü aşamasında sabırlı ve yardımcı olmaları gerektiği ( $f=2$ , % 13,33) şeklindeki alt temaların en çok tercih edilen alt temalar olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Beden Eğitimi Dersi, Öğretmen, Eğitim Yöneticiliği*

## Abstract

This study was carried out in order to determine the duties, responsibilities and qualifications that physical education and sports teachers expect from education administrators. It is a qualitative study and a holistic multiple-state degree was used. Data were collected by semi-structured interview technique. In the semi-structured interview form, 10 questions were asked to the participants and the ends of these questions were left open. Content analyzes of the answers received with the audio recording were made and common themes were determined in line with the answers given by the participants. The universe of this study consists of Physical Education and Sports Class teachers who teach in schools affiliated to the Ministry of National Education in Antalya province in the 2022-2023 academic year. The group of this study consists of a total of 10 physical education and sports teachers, 1 female and 9 male, working in schools affiliated to the Ministry of National Education in the province of Antalya. The semi-structured interview form used in the qualitative research method was used as a data collection tool. In the semi-structured interview form, questions were asked to reveal the demographic status of the teachers. As a result of this study, in order to interpret the data correctly, the answers given by the working group were grouped in tables and sub-themes were formed. It was stated by the study group that the administrators should organize the whole school in competitions and activities ( $f=6$ , 23.04%); close relations with parents will reflect positively on education ( $f=5$ , 35.7%); it is necessary to exchange information in communication in order to balance the student-teacher-parent triangle ( $f=5$ , 25%); that the attitudes and behaviors of the administrators that will negatively affect the motivation of the teachers will also affect the performance negatively ( $f=5$ , 50%); managers should form a commission and act in line with the decisions taken by the impartial commission ( $f=5$ , 26.3%); the attitudes and behaviors of administrators towards employees, teachers and students positively or negatively affect the school environment ( $f=4$ , 40%); that administrators should conduct research to increase the quality of education ( $f=3$ , 24.9%); that managers should exhibit consistent, transparent and exemplary behavior, and that they should be fair in their decisions ( $f=3$ , 14,28%); managers should primarily try to find the source of the problem ( $f=3$ , 16.65%); It was observed that the most preferred sub-themes were that managers should be honest, sincere and warm-blooded, and that they should be patient and helpful in solving problems ( $f=2$ , 13,33%).

**Keywords:** *Physical Education Lesson, Teacher, Educational Administration*

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Education is extremely important for individuals to maintain their existence in society, gain personality, acquire knowledge and develop it. Education starts from the moment a person is born and continues until the end of his life (Yıldız, 2019). Education; It is the process of putting individuals into a planned lifestyle and transferring the knowledge that exists in the individual to the next generations, as well as changing the behavior of the individual as desired (Harmandar, 2004). It is emphasized that the aim of the education system is to educate individuals who have internalized the values of the society they live in, can communicate effectively, are healthy with other individuals, can work in groups, and have values such as love, respect and tolerance (Çepni, Bacanak, & Küçük, 2003). When education is mentioned, schools come to mind first. Schools distinguish themselves from other organizations with their self-centered work and their ability to change acquired individual behaviors (Bayrak, 2019). Schools, which are educational institutions where learning takes place in a planned and programmed way, have three main elements that affect their quality, namely administrators, teachers and students (Çelik, 2002; Yılmaz, 2007). Management directs, controls and uses material and human resources in order to fulfill the objectives that the organization has determined in advance. Thus, it provides the tools necessary to achieve the goals (Karahan, 1998). It is defined as the implementation of the political decisions envisaged through the provision and effective use of human and material resources in order to achieve the foreseen goals of educational organizations (Taymaz, 2003). The main purpose of educational management is to ensure the functionality of the relevant educational institution and institution in line with its educational policies and objectives (Bayrak, 2019). Professional skills of physical education and sports teachers are important in raising the quality standards of physical education lessons (Atencio, Jess, & Dewar, 2012). International Health, Physical Education, Recreation, Sports and Dance Council (ICHPER:SD, 2005) professional competence standards for physical education and sports teachers; content knowledge, professional knowledge and skills, and pedagogical knowledge and skills.

Physical education and sports lesson teachers are the people who strive for the development and socialization of students and guide students in this sense (Demirhan, Coşkun, & Altay, 2002). Physical education and sports lessons occupy a very important place in human life by enabling the development of many disciplines such as the social and physical development of students (Başer, 2009). It is important for students to participate in physical education and sports lessons and activities in order to realize the benefits of physical education and sports lessons and activities on students at a high level and in the long term. (Yılmaz, 2018; Güllü, Şarvaz Cengiz, Öztaşyonar, & Kaplan, 2016). The biggest share in ensuring the participation of students in the lesson falls on the teacher of the lesson and the administrators. In this context, the relationship between physical education and sports lesson teachers and their administrators is very important.

### Method

This study is a qualitative holistic multi-case study to determine the duties, responsibilities and qualifications of educational administrators. The data were obtained from a semi-structured interview. By using the content analysis method, the collected observations are organized and presented to the reader in an interpreted form (Yıldırım & Şimşek, 2008). Qualitative research is based on the

interpretative approach, which is one of the three basic approaches in social sciences. Qualitative research is a type of research that uses data collection techniques such as unstructured observation, unstructured interview and document review, and realistically describes events in their natural environment. The most important feature of qualitative case studies is the in-depth examination of different cases (Yıldırım & Şimşek, 2008). The qualitative research method includes the attitudes and strategies followed in qualitative research aiming to understand how people construct, understand, create, interpret, perceive, experience and produce their social worlds (Sandelowski, 2004).

## Findings

In line with this study, different themes were determined in line with the answers given by 10 physical education and sports teachers to the questions in the interview form prepared to examine the views of physical education and sports teachers on education administration. These different themes identified were tabulated in the findings section and analyzed. "In your opinion, what are the qualities that a good manager should have?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrators should exhibit consistent, transparent and exemplary behaviors, and that they should also be fair in their decisions. "How and to what extent does the personality and behavior of school administrators affect the school environment?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the attitudes and behaviors of the administrators towards the employees, teachers and students affect the school environment in a positive or negative way. "What kind of attitude do you think the school administrator should display during the problem solving phase?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrator should try to find the source of the problem first. "What do you think are the duties and responsibilities of education administrators in the Turkish education system?" In the face of the question, our teachers mostly stated that administrators should do research to increase the quality of education. "In your opinion, what are the principles that education administrators should follow in order to make effective decisions?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrator should form a commission and ensure that impartial decisions can be made. "As a teacher, what would you like the attitude and behavior of the administrator to be towards you?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrator should be honest, sincere and warm-blooded and should be patient and helpful in solving problems. "In your opinion, what are the effects of the administrator's attitudes and behaviors on teachers' performances?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the attitudes and behaviors that will negatively affect the motivation of the teachers also affect the performance negatively. "In your opinion, what are the effects of the relations of the administrators with the parents on education?" In the face of the question, our teachers mostly stated that close relations with parents affect education positively. "What should the school administrator do to maintain the balance of the student-teacher-parent triangle?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrator should be in constant communication with the student-teacher-parent and exchange information. "In your opinion, what should education administrators do in order to show the necessary interest in physical education and sports lessons and competitions?" In the face of the question, our teachers mostly stated that the administrators should organize the whole school in competitions and activities.

## Results and Discussion

In line with the answers given by physical education and sports teachers, we can exemplify the duties, responsibilities and qualifications that education administrators should have: A good manager should be experienced in management, have strong communication skills, exhibit consistent, transparent and exemplary behaviors in a way that employees, teachers and students can trust, and should be fair in

their decisions. School administrators should look positively towards employees, teachers and students and display the necessary behaviors accordingly, because the school administrator is a role model for students, and a good administrator profile will ensure good student growth. In the stage of solving the problems, the school administrator should meet with the teachers, listen to the problem, understand the problem, try to find the source of the problem, find a fair and quick solution, and be consistent in his decisions. Educational administrators should be open to innovations by having knowledge of the legislation, and should conduct research to increase the quality of education. Educational administrators should be able to maintain the justice and balance among the employees at the stage of making effective decisions, develop team spirit by keeping close cooperation with their teachers, and make impartial decisions by forming a commission. Educational administrators should be friendly, approachable, honest, sincere and warm-blooded towards their teachers, and should be patient and helpful towards their teachers in the solution of problems. It is important for the administrators to be effective and in cooperation with the parents in terms of sustainable education activities. The close relations of the administrators with the parents are positively reflected in the education. In order to maintain the balance of the student-teacher-parent triangle, the school administrator should have frequent meetings with the parents, communicate and exchange information with the help of the guidance teacher.

## GİRİŞ

Toplumların huzurlu, mutlu, sağlıklı, stresten uzak ve nitelikli bir hayata sahip olmaları eğitim ve sporla muhtemeldir. Spor belirgin kuralları kapsayan, rekabet ortamı içeren, içinde eğlence de bulunduran etkinlikler bütünüdür. Spor yapmak bireylere hem sağlıklı yaşam sürmelerini hem de sorumluluk sahibi olmalarını sağlayacaktır. Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenleri, öğrencilerin gelişimi ve sosyalleşmesi için çabalayan bu anlamda öğrencilere rehberlik yapan kişidir (Demirhan, Coşkun ve Altay, 2002). Beden eğitimi ve spor dersi öğrencilerin sosyal ve fiziksel gelişimi gibi birçok disiplinin gelişmesine olanak sağlayarak insan hayatında çok önemli bir yer kaplamaktadır (Başer, 2009).

Beden eğitimi ve spor dersi sadece fiziksel ya da bedensel eğitimi değil, aynı zamanda adil oyun, spor sevgisi, spor anlayışı, spor kültürü, sabır, sıkı çalışma, takım çalışması, spor etiği gibi öğrencilere değer kazandırmayı amaçlayan bir derstir. Beden eğitimi ve spor dersi bireylere sağlıklı ve formda olma fırsatının yanı sıra becerileri öğrenme ve uygulama fırsatı sunar. Beden eğitimi ve spor dersinde öğrencilere iletişim, iş birliği, paylaşım, zayıf ve güçlü oldukları yönleri ile fiziksel becerileri kazanımları tanıtılır (Avrupa Komisyonu/ EACEA/ Eurydice, 2013). Beden eğitimi ve spor dersi ve etkinliklerinin öğrenciler üzerinde faydalarının yüksek düzeyde ve uzun vadede gerçekleşmesi için öğrencilerin beden eğitimi ve spor dersi ve etkinliklerine katılımı önemlidir. (Yılmaz, 2018; Güllü ve ark., 2016). Öğrencilerin derse katılımını sağlayabilmekteki en büyük pay dersin öğretmeni ile yöneticilere düşmektedir. Bu bağlamda beden eğitimi ve spor dersi öğretmenleri ile yöneticisi arasındaki ilişki çok önemlidir.

Okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrenciler ile iyi ilişkileri varsa okul performansı artar (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bir öğretmenin veya okul yöneticisinin yönetim tarzı, okulun ve öğrencilerin genel atmosferini etkiler. Okul yöneticileri ile beden eğitimi öğretmenleri arasındaki etkileşimi lider-üye etkileşimi olarak düşünebilir ve aynı koşullarda değerlendirebiliriz. Lider-üye iletişiminin önemi, üyelerin etkinliğini etkiler. Yönetici ile astı arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olması durumunda çalışanların iş performanslarının ve motivasyonlarının olumlu yönde artacağı bilinmektedir. Etkili bir okul yaratmada ilk vazgeçilmez kişi etkili bir yöneticidir (Balcı, 2007). Bingöl (2021) tarafından öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını ve eğitim liderlerinin eğitim yöneticilerinin davranışlarını bazı değişkenlere göre incelendiği çalışmada elde edilen sonuçlara göre, eğitim yöneticilerinin davranışları öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Hedef ve destek boyutlarının öğrenme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen, süreç, değerlendirme ve çevresel gereksinimler boyutlarının anlamlı bir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Bireyleri planlı bir yaşam biçimine sokma ve kişinin kendisinde var olan bilgiyi nesillere aktarma süreci olan eğitim; bireylerin yaşadıkları toplum içinde yer edinebilmeleri, kişiliklerini kazanabilmeleri, olabildiğince her konuda bilgi sahibi olmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından son derece önemlidir (Harmandar, 2004; Yıldız, 2019). Eğitim sisteminin amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ancak insan kaynaklarının olabildiğince etkin bir şekilde kullanılabilmesi ile mümkündür. Bunun başarılı bir şekilde sonuca ulaşması ise kurumu planlar ve amaçlar doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde yönetmekle görevli olan eğitim yöneticileri ile gerçekleşebilir (Karahana, 1998).

Yönetim örgütün önceden kararlaştırmış olduğu amaçları yerine getirmek için, malzeme ve insan kaynaklarını yönlendirir, bunların kontrolünü sağlar ve kullanır. Böylece hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçları tedarik etmiş olur. Klasik ve modern olmak üzere 2 tip yönetici bulunmaktadır; klasik yönetici otoriter, emir veren ve personelinden kendisine itaat etmesini bekleyen yöneticidir. Modern yönetici ise insan ilişkilerine ve demokratik katılıma önem veren, konulmuş olan değerlerle yetinmeyerek yenilerini oluşturabilen verimli ve etkili yöneticilerdir (Ağaoğlu, 2022).

Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili eğitim kurumu ve kurumun eğitim politikaları ve hedefleri doğrultusunda işlerliğini sağlamaktır (Bayrak, 2019). Abat'a (2010) göre; Okulun amaçlarını değiştirmek büyük ölçüde müdüre bağlıdır. Okul yöneticisi gerekli niteliklere sahipse, okul öğrenci başarısını artırmada ve sorunları çözmeye başarılı olacaktır. Araştırmanın amacı, eğitim organizasyonu konusunda uzmanların ruh



sağlığı modellerini incelemek ve okul yönetiminin niteliklerini ve aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Abat okul yöneticisinin, etkili planlama yapması, okul kültürünü oluşturması, okul politikasını belirlemesi, değişikliklere öncülük etmesi, okul öğrencilerini motive etmesi, mesleki gelişimi sağlaması, kültürel etkinliklere katılması, öğrenci başarısını sağlaması, iyi iletişim kurması gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim yönetimi özel bilgi ve beceri gerektirir. Okul yönetim kurulunu, il ya da ilçe milli eğitim müdürünü veya diğer kendi alanlarını içerir (Aydın, 2003). Yöneticilik mesleğindeki yöneticilerin bu mesleğin gerektirdiği deneyim, tecrübe ve davranışlara, bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Eğitimci, farklı kültür ve eğitim düzeyindeki, farklı beklentilere sahip unsurlarla ilişkiler kurmalı ve onların beklentilerini uyumlu hale getirerek demokratik liderliği sürdürmelidir. Eğitim yöneticisi, toplumun geleceğini belirleme noktasında önemli görev ve sorumluluklara sahiptir. Bir taraftan örgütsel etkiyi sağlamaya çalışırken diğer bir taraftan da insan ilişkilerinde gereken hassasiyeti göstermelidir. Değişim gösteren yeni dünya düzeninde, hizmet öncesinde ve hizmet sırasında yönetici yetiştirmek çok önemlidir (Karahan, 1998). Peker ve Selçuk'un (2011) Eğitim kurumu yöneticilerinin niteliklerinin öğrenmeye etkisi üzerine yaptığı araştırmada, müdür yeterliklerinin tüm sürece hizmet ettiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda, öğrenmenin etkililiği öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri açısından yeterli görülmedi. Aynı çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlerini mesleki açıdan gelişmeye teşvik etmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Okul seviyesinde eğitime çevrilemeyen programlar, bazı tasarım ve varsayımların ötesine geçemez. Okulun bu özel durumu okul yönetimini ön plana çıkarmaktadır (Bayrak, 2019). Hemen hemen tüm kuruluşlarda olduğu gibi, okullar da birçok kişisel, profesyonel ve kurumsal zorlukla karşı karşıyadır. Bu sorunların çözümü esnasında en büyük beklenti okulun idari personelindedir. Çünkü okulu amaçlar doğrultusunda yaşatmak temelde yöneticinin sorumluluğu olarak kabul edilmektedir (Konan, 2013). Okulun hedeflerini yerine getiren, yapısını canlı tutan, olumlu okul atmosferini yaratan ve sürdüren kişi okul yöneticisidir (Bayrak, 2019).

Okul, yalnızca ortak bir ideolojinin veya tarihsel birikimin aktarıldığı bir yer değildir, aynı zamanda toplumsal özellikleri her ne olursa olsun öğrencilere eşit düzeyde davranıldığı bir kurumdur. Bu kurum, bireylerin tüm farklılıklara ve eşitsizliklere rağmen hem siyaseten hem de hukuken eşit muamele görmeleri gerektiği fikrine dayanmaktadır (Koçoğlu, 2013).

Okul etkinliklerinin geliştirilmesinden ve sürdürülmesinden öncelikle yöneticiler ve ardından öğretmenler sorumludur. Deneyimli yöneticiler, geleceği yönlendirmek adına öğretmenlerinin yollarını aydınlatmalıdır. Bu bağlamda okul yöneticisi, öğretmeni için olumlu bir çalışma ortamı hazırlamalı, mesleki gelişimini desteklemeli ve verimliliği arttırabilmek adına öğretmenlerinin motivasyonunu artırmayı amaçlamalıdır (Özdemir, 2012; Yıldırım ve Yılmaz, 2013). Terzioğlu (2019), yapmış olduğu çalışmada “Yöneticiler, liderlik rolünde olduklarında en etkili konumdadırlar. Resmi güç ona büyük bir potansiyel veriyor. Liderlik, büyük ölçüde, liderin potansiyel gücün getirdiği otoriteyi ne kadar anladığı ve kullandığı ile belirlenir” diye belirtmiştir.

Deneyimli bir yöneticinin ışığı altında yola çıkmak, kaygıyı azaltır ve özgüveni artırır, bu da kişiye psikolojik rahatlama sağlar. Mesleğinde kendini güvende ve kontrollü hisseden bir öğretmen, sosyal ilişkilerinde de uyum sağlar (Tetik, 2011; Yıldırım, 2013). Sammons, Gu, Day ve Ko (2011) İngiltere’de, okul gelişiminde liderliğin okul liderleri üzerindeki etkisini belirlemek için müdürler ve diğer kilit personelle birlikte üç yıl geçirdiler. Araştırma sonuçları, gelişmiş okulların okul ortamından öğrenme koşullarına ve okul başarısına kadar her yönden hızla geliştiğini ortaya koymuştur. Bunun okul müdürlerinin liderlik ve yönetim davranışlarından kaynaklandığını söylediler. Aynı zamanda okulun ve öğretmenlerin gelişiminde liderliğin etkisinin önemli bir yere sahip olduğu ve liderlik davranışının öğrenme ortamlarının iyileştirilmesine katkı sağladığı gösterilmiştir.

Bu anlamda eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile niteliklerinin belirlenmesi doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığında görevli beden eğitimi ve spor dersi öğretmenleri üzerinde yapılan bu çalışma ile yeni politikalara ışık tutmak ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırma Yöntemi

Geleneksel olarak gözlem, görüşme, doküman incelemesi ve odak grubu içeren nitel araştırma yöntemleri, araştırılan ana konuya bağlı olarak farklılık gösterebilir. Örneğin grup kültürünü açıklamaya yönelik çalışmalarda etnografya yöntem tercih edilebilirken, bireyler arasındaki sembolik etkileşimin oluşturduğu anlam sembolik etkileşim teorisinin varsayımlarına göre incelenebilir. Çalışılan konuya kapsamlı bir yaklaşım için tek bir disipline güvenmek yerine, disiplinler arası bir yöntemin kullanılması anlamayı kolaylaştırır. Bireylerin davranış ve düşünceleri durağan olmayıp zaman içinde değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle karmaşık ilişkiler



içinde bir insanı anlamak için en doğru yol bütüncül bir bakış açısıdır (Karataş, 2015). Yıldırım ve Şimşek (2008) herhangi bir olgunun kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının, yalnızca çoklu bakış açısıyla elde edilebileceğini belirtmişlerdir.

Bu çalışma eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile niteliklerinin belirlenmesine yönelik nitel bir bütüncül çoklu durum çalışmadır<sup>1</sup>. Nitel araştırma yöntemi, insanların sosyal dünyalarını nasıl inşa ettiklerini, anladıklarını, yarattıklarını, yorumladıklarını, algıladıklarını, deneyimlediklerini ve ürettiklerini anlamayı amaçlayan nitel araştırmalarda izlenen tutum ve stratejileri içermektedir (Sandelowski, 2004).

Veriler yarı yapılandırılmış görüşmeden elde edilmiştir. İçerik analiz yöntemi kullanılarak, toplanan gözlemler düzenlenir ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim döneminde, Antalya ili Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda öğretmenlik yapan Beden Eğitimi ve Spor Dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın grubunu Antalya ili Millî Eğitim Bakanlığında görevli 1 kadın, 9 erkek olmak üzere toplam 10 gönüllü beden eğitimi ve spor dersi öğretmeni oluşturmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerini toplamak için soruların hazırlanması aşamasında ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın amacının değerlendirilmesi ve konunun bütünlüğünü sağlamak açısından çalışma grubu ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmeler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan sorular alan uzmanlarına incelenmiş, gerekli uygulamaların yapılmasından sonra asıl sorular elde edilmiştir. Nitel araştırma yönteminde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Öğretmenlerin demografik durumunu ortaya koymaya yönelik sorular yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorulmuştur. Katılımcılara görüşme formunda 10 soru yöneltilmiş bu soruların uçları açık bırakılmıştır.

<sup>1</sup> Nitel durum çalışmalarının en önemli özelliği, farklı durumların derinlemesine incelenmesidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

## Verileri Çözümleme Yöntemleri

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizinin temel süreci, belirli kavramlara göre benzer verilerin toplanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016)<sup>2</sup>.

Çalışmanın araştırma soruları ve kavramsal boyutları temel alınarak öncelikle uzman görüşlerine karşılık gelen kategoriler oluşturulmuştur. Ses kaydı ile alınan cevapların içerik analizleri yapılarak katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ortak temalar belirlenmiştir. İkinci aşamada elde edilen cevaplar arasındaki ilişkiler analiz edildikten sonra manuel olarak hangi verilerin hangi başlık altında organize edileceği tanımlanmıştır. Son adımda ise veriler frekans ve yüzde değerleri olarak sunulmuştur (Koçoğlu, 2013).

## Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Nitel araştırmalarda geçerlik kavramı birçok şekilde tanımlanmıştır. Geçerlilik, araştırma bulgularının araştırmacı tarafından incelenen sosyal gerçekliği ne kadar doğru ve kapsamlı bir şekilde yansıttığını ölçer. Geçerlilik, araştırma verilerinin çalışılan yapıyı doğru bir şekilde ölçmesidir. Nitel araştırmalarda geçerlik, incelenmekte olan sosyal olayın nitel yöntem ve teknikler kullanılarak tüm gerçekliğiyle ortaya çıkarılması, nesnel olarak toplanması, sınıflandırılması ve kodlanması, analiz edilmesi ve son olarak bunların yorumlanmasında kullanılan stratejilerin güvenilirliğinin ve kabul edilebilirliğinin kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmanın geçerliliği, araştırmacının bireysel ve toplumsal olayları anlama ve temsil etme becerisiyle de ilgilidir (Karaşahin, 2020).

Güvenilirlik, nitel araştırmalarda elde edilen bilgilerin doğru, tekrarlanabilir ve test edilebilir olması anlamına gelir. Aynı araştırmacı veya başka araştırmacılar tarafından elde edilen aynı veya benzer sonuçların çalışmanın farklı zamanlarında tekrar edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik, nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerin farklı zamanlarda ve farklı kişiler tarafından aynı sonuçları vermesidir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve doğruluğun kabulü için bu tanımın özellikleri çok önemli olmakla birlikte, bu tür araştırmalarda güvenilirlik konusu farklı bir anlam kazanmaktadır. Nitel araştırma, iyimser olarak kabul edilen çok az güvenilirliğe sahip olduğu veya hiç olmadığı için eleştirilir (Karaşahin, 2020).

<sup>2</sup> İçerik analizi, belirli kurallar doğrultusunda kodlamalar ile metinde yer alan bazı sözcüklerin daha küçük kategoriler ile özetlendiği sistematik, yinelenbilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2012).

İç geçerlilik (güvenilirlik), dış geçerlilik (aktarılabılır) ve güvenilirlik (tutarlılık ve doğrulanabilirlik), uygun araştırma sonuçlarında doğrulama kriterleri olarak kullanılmalıdır. İç geçerliliğin en önemli kavramı, katılımcılarla kalıcı bir etkileşimi sürdürmektir. Nitel araştırmalarda geçerli olan ilk ölçüt olan inandırıcılık, araştırmacının bilinçli olarak verilerin anlamının doğru yorumlandığına dair güven oluşturma çabasını ifade eder (Günbayı, 2018). Bu nedenle çalışmanın iç geçerliliğini sağlamak için katılımcılarla pilot görüşme yapılmıştır, bu görüşmeler sonucunda sorular uzman görüşü alınarak revize edilmiştir.

Dış geçerliliği sağlamak için genel kavramlardan kaçınılacak ve ortamdaki durum ortaya çıkarılacaktır. Bu amaca, ayrıntılı açıklama ve uygun örnekleme yoluyla ulaşılabılır. Çalışmanın iç geçerliliğini arttırmak için sonuçlar tarafsız bir şekilde sunulacaktır.

## BULGULAR

Bu bölümde, beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin eğitim yöneticiliği ile ilgili görüşleri genel başlıklar şeklinde temalara, verilen ortak cevaplar şeklinde alt temalara ayrılarak tablolaştırılmıştır.

### Öğretmen görüşlerine göre iyi bir yöneticide olması gereken nitelikler durumu

**Tablo 1.** İyi Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Niteliklere İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Güler yüzlü ve çalışanlarına karşı saygılı olmalıdır.	2	9,52
G.2. Babacan, çözüm odaklı, iyi bir dinleyici olmalıdır.	2	9,52
G.3. Empati yeteneği kuvvetli, eleştiriye açık olmalıdır.	2	9,52
G.4. Kararlarında adil olmalıdır.	3	14,28
G.5. Mesleki bilgi ve becerisi yeterli, deneyimli ve tecrübeli olmalıdır.	2	9,52
G.6. Fikir ve önerilere saygılı, çözüm odaklı olmalıdır.	2	9,52
G.7. Yeniliklere açık olmalıdır.	2	9,52
G.8. İyi bir idareci olması gerekmektedir.	1	4,76
G.9. Tutarlı, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemelidir.	3	14,28
G.10. İletişim becerisi yüksek olmalıdır.	2	9,52
Toplam	21	

Tablo 1' de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen "Size göre iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler nelerdir?" şeklindeki soruya en fazla (f=3) "Tutarlı, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemelidir", "Kararlarında adil olmalıdır"

şeklinde cevaplar vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“İyi bir yönetici adil olacak. Dil, din, kültür ayrımı yapmaksızın kendi çalışanlarına adil bir şekilde davranmasını isterdim.” (G.4)

“Bana göre iyi bir yönetici de bulunması gereken nitelikler ilk olarak mesleki bilgi ve becerisi yeterli olmalıdır. Yöneticilik anlamında deneyimli ve tecrübeli olmalıdır. Her konuya hâkim olmalıdır.” (G.5)

### **Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kişilik ve davranışlarının okul ortamına etkisi durumu**

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Kişilik ve Davranışlarının Okul Ortamına Etkisine İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Makamından güç alan, baskı aracı olarak cezayı gören okul yöneticisi başarıyı sağlayamaz.	1	10
G.2. Okul yöneticileri öğrenciler açısından bir rol modeldir iyi yönetici profili iyi öğrenci yetişmesini sağlar.	2	20
G.3. Okul yöneticisinin gergin tavırlar sergilemesi okul ortamında gerginliğe neden olmaktadır.	2	20
G.4. Okul yöneticilerinin öğrencilere karşı tutum ve davranışları devamlılığın sağlanması için önem taşımaktadır.	1	10
G.5. Okul yöneticilerinin çalışanlara, öğretmenlere ve öğrencilere karşı tutum ve davranışları pozitif veya negatif şekilde okul ortamına yansımaktadır.	4	40
Toplam	10	

Tablo 2’ de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları okul ortamını nasıl ve ne ölçüde etkiler?” şeklindeki soruya en fazla (f=4) “Okul yöneticilerinin çalışanlara, öğretmenlere ve öğrencilere karşı tutum ve davranışları pozitif veya negatif şekilde okul ortamına yansımaktadır” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“Makamından güç alan, baskı aracı olarak cezayı gören, öğretmen, öğrenci, okul personeli ve veliler ile iletişimi kötü olan okul yöneticilerinin istenilen başarıyı elde etmesi mümkün değildir.” (G1)

“Öğrencilerine karşı sergilemiş olduğu tutumla okulu sevdirecek devamlılığı sağlayabilmesi eğitimin sürdürülebilirliği için önemlidir.” (G.4)

Öğretmen görüşlerine göre sorunların çözümü aşamasında okul yöneticilerinin tutumlarına ilişkin durumu

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Sorunları Çözümü Aşamasında Sergiledikleri Tutumlara İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Etkili karar aşamasında fikir önerisinde bulunmalıdır.	1	5,55
G.2. Yetki ve sorumluluk almaya hazır olmalıdır.	1	5,55
G.3. Öğretmenler ile toplantı yaparak çözüme ulaştırmalıdır.	2	11,1
G.4. Adil hızlı çözüm yolu bulabilmelidir.	3	16,65
G.5. Mevzuat hakkında bilgi sahibi olmalıdır.	1	5,55
G.6. Sorunun kaynağını bulmaya çalışmalıdır.	3	16,65
G.7. Diğer kurumlarla iletişim halinde olmalıdır.	1	5,55
G.8. Kararlarında tutarlı olmalıdır.	2	11,1
G.9. Personelini dinlemeli ve anlamalıdır.	2	11,1
G.10. Motivasyonu yükseltebilmelidir.	2	11,1
Toplam	18	

Tablo 3’ de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Sorunların çözümü aşamasında okul yöneticisinin, nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini düşünüyorsunuz?” şeklindeki soruya en fazla (f=3) “Sorunun kaynağını bulmaya çalışmalıdır” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“İllaki sorunlar olur ancak sorunun temelini inmek gerekiyor, kaynağını bulmak gerekiyor. Sorunlu durumun ortaya çıkarılması ve bu durumu da işin içine dahil ederek okul ortamında çözülmesi gerekiyor.” (G.6)

“Sorunu en kısa zamanda çözüme ulaştırmak için okul yöneticisinin öğretmenleri ile toplantı halinde beyin fırtınası yaparak çözüm yolu aranması gerekmektedir.” (G.3)

**Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerine düşen görev ve sorumluluklara ilişkin durumu**

Tablo 4’ de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticilerine düşen görev ve sorumluluklar sizce nelerdir?” şeklindeki soruya en fazla (f=3) “Eğitim kalitesini arttırmak için araştırmalar yapmak” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

**Tablo 4.** Eğitim Yöneticilerine Düşen Görev ve Sorumluluklara İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Mevzuat hakkında bilgi sahibi olarak yeniliklere açık olan bir birey olmalıdır.	2	16,6
G.2. Öğrenme çağındaki öğrencilerin hata yapma potansiyelinin yüksek olduğunu bilerek sorunların çözüme ulaşması aşamasında sakin ve hoşgörülü olmalıdır.	1	8,33
G.3. Vizyon ve tecrübe sahibi olmalıdır.	1	8,33
G.4. Okul içindeki ve dışındaki disiplini sağlayıcı tutum ve davranışlar sergilemesi gerekmektedir	1	8,33
G.5. Okul binası ve tesislerin bakımı, temizliğin kontrolünü sağlayabilmelidir.	1	8,33
G.6. Karar verme aşamasında adil olmaları gerekmektedir.	1	8,33
G.7. Okul içindeki disiplini sağlayabilmeli.	2	16,6
G.8. Eğitim kalitesini arttırmak için araştırmalar yapmak.	3	24,9
Toplam	12	

“Mevzuatı hakkında sürekli bilgi sahibi olan, sürekli kendini gelişim içerisinde geliştiren ve gelişmeleri yakından takip eden bir birey olmalıdır.” (G.1)

“Öğrenme çağındaki öğrencilerin hata yapma potansiyelinin yüksek olduğunu bilip sorunları çözüme ulaştırmanın sakin yollarını bulmasının gerektiğini düşünüyorum.” (G.2)

### Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin etkili kararlar verebilmesine ilişkin durumu

**Tablo 5.** Eğitim Yöneticilerinin Etkili Kararlar Verebilme Aşamasında İzlemesi Gereken İlkelerle İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Sağduyulu ve pozitif bir yaklaşımla yönetmelik ve kanunlar doğrultusunda karar alabilmelidir.	1	5,26
G.2. Amaçların belirlenmesi bu amaçlar doğrultusunda yol haritası çizebilmeli.	2	10,52
G.3. Komisyon oluşturarak tarafsız kararlar verilebilmesini sağlamalıdır.	5	26,3
G.4. Çalışanlar arasındaki adalet ve dengeyi koruyabilmelidir.	3	17,78
G.5. Farklı fikir ve görüşlere açık olmalıdır.	2	10,52
G.6. Öğretmenleri ile iş birliğini sıkı tutarak ekip ruhunu geliştirmelidir.	2	10,52
G.7. Tecrübeli ve planlı olması gerekmektedir.	1	5,26
G.8. Sorunlara karşı tarafsız, adil yaklaşabilmelidir.	2	10,52
G.9. Stres yönetimini iyi yapabilmeli, soğukkanlı olmalıdır.	1	5,26
Toplam	19	

Tablo 5’te Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Eğitim yöneticilerinin etkili kararlar verebilme aşamasında izlemesi gereken ilkeler size göre nelerdir?” şeklindeki soruya en fazla (f=5) “Komisyon oluşturarak tarafsız kararlar



verilebilmesini sağlamalıdır” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir.

“Etkili kararlar alabilmelerinde önemli olan etken pozitif ve sağduyulu bir şekilde yönetmelikler ve kanunlar doğrultusunda kararlar almaları olacaktır diye düşünüyorum.” (G.1)

“En önemlisi tecrübe sahibi olması gerekiyor, tecrübenin yanı sıra, yapılması gerekenleri iyi bilmesi gerekiyor. Nasıl hareket etmesi gerektiği aşama aşama kendi plan program dahilinde elinde olması lazım, bunu karşı tarafa iletebilmesi için yazış şeklinde sunması gerekiyor. Sözle değil yazı ile olması gerekiyor.” (G.7)

### **Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine karşı sergilediği tutum ve davranışlara ilişkin durumu**

**Tablo 6.** Eğitim Yöneticilerinin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerine Karşı Sergilediği Tutum ve Davranışlara İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Öğretmen olarak gösterilen çaba ve performansın karşılığı alınabilmelidir.	1	6,66
G.2. Dürüst, samimi ve sıcak kanlı olmalıdır.	2	13,33
G.3. Problemlerin çözümü aşamasında sabırlı ve yardımcı olmalıdır.	1	6,66
G.4. Saygılı, anlayışlı ve hoşgörülü olmalıdır.	2	13,33
G.5. Toplum içinde rencide edici davranışlar sergilememesi gerekmektedir.	1	6,66
G.6. Herkese karşı eşit mesafede ve adil davranmalıdır.	1	6,66
G.7. Ortak görüş etrafında birleşmeyi sağlayabilmelidir	1	6,66
G.8. Derslerin işleyişi konusunda öğretmenlere müdahalede bulunmaması gerekmektedir.	1	6,66
G.9. İnsancıl, adaletli, nazik olmalıdır.	1	6,66
G.10. Güler yüzlü, ulaşılabilir olmalıdır.	2	13,33
G.11. Anlayışlı ve çözüm odaklı olmalıdır.	1	6,66
G.12. İlimli olması gerekmektedir.	1	6,66
Toplam	15	

Tablo 6’ da Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Bir öğretmen olarak yöneticinin size karşı sergileyeceği tutum ve davranışların nasıl olmasını istersiniz?” şeklindeki soruya en fazla (f=2) “Dürüst, samimi ve sıcak kanlı olmalıdır”, “Problemlerin çözümü aşamasında sabırlı ve yardımcı olmalıdır”, “Güler yüzlü, ulaşılabilir olmalıdır” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“Benim sınıf içerisindeki işleyişime karışılmamasını isterim o esnada dersimin bölünmemesini, bir problem varsa çok acil olmamak şartıyla ders sonunda bunun bana iletilmesini isterim.” (G.7)

“Güler yüzlü ve ulaşılabilir olmaları bence çok önemlidir. Ben idarecilerin öğretmenler odasına, öğretmenlerinde rahatlıkla idarecilerin odasına girebilmesi taraftarıyım.” (G.9)

### Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışların, öğretmenlerin performanslarına etkisine ilişkin durumu

**Tablo 7.** Eğitim Yöneticilerinin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerine Karşı Sergilediği Tutum ve Davranışlara İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. İlmli ve çözüm odaklı olması personelinin verimliliğini arttırır.	1	10
G.2. Baskıcı, sert mizacı olan bir yönetici okulun huzur ortamını bozar.	2	20
G.3. Güler yüzlü, ulaşılabilir bir yönetici öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.	1	10
G.4. Değer katacak bir vizyona sahip bir yönetici öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.	1	10
G.5. Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlar sergilemesi performansı da olumsuz yönde etkilemektedir.	5	50
Toplam	10	

Tablo 7’ de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Sizce yöneticilerin tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin performanslarına etkisi nelerdir?” şeklindeki soruya en fazla (f=5) “Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlar sergilemesi performansı da olumsuz yönde etkilemektedir” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“Yönetici ile aramdaki ilişki doğrudan performansıma etki edeceği bu da öğrenciye yansıtacağı için yöneticimin bana ve öğretmen arkadaşlarıma karşı ılımlı ve çözüm odaklı davranması verimliliğimizi arttırır.” (G.1)

“Baskıcı sert mizacı olan bir yöneticiden herkes şikayetçi olur ve çalışma ortamında huzur olmaz. Öğretmen böyle bir ortamda istediği oranda verimli olamaz.” (G.2)

“Kesinlikle etkisi çok yüksektir. Bize karşı tutum ve davranışları motivasyonumuzu arttıra da bilir düşüre de bilir. Düşük motivasyonda düşük verim olur, performansımız düşer yüksek motivasyonda verimimiz artar yüksek performans sergileyebiliriz.” (G.5)

### Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin veliler ile olan ilişkilerine ilişkin görüşleri durumu

**Tablo 8.** *Yöneticilerin Veliler ile Olan İlişkilerinin Eğitime Olan Etkilerine İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri*

ALT TEMA	f	%
G.1. Öğrenciler ile ilgili problemlerin çözümü aşamasında veliler ile olan ilişkiler öğrencinin başarısını olumlu yönde etkiler.	2	14,28
G.2. Etkili ve iş birliği içinde olmaları sürdürülebilir eğitim faaliyetleri açısından önemlidir.	4	28,56
G.3. Veliler ile olan yakın ilişkiler eğitime olumlu şekilde yansımaktadır.	5	35,7
G.4. Özel okullar ile devlet okullarında farklılık göstermektedir özel okullar daha çok velinin gönlünü hoş tutmak üzerine yönetilirken devlet okulları öğrenci odaklıdır.	1	7,14
G.5. Öğrencinin gelişim sürecinde okul aile birliğini de katarak veliler ile iletişim halinde olunması başarıyı da beraberinde getirir.	2	14,28
Toplam	14	

Tablo 8’ de Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Sizce yöneticilerin veliler ile olan ilişkilerinin eğitime olan etkileri ne yöndedir?” şeklindeki soruya en fazla (f=5) “Veliler ile olan yakın ilişkiler eğitime olumlu şekilde yansımaktadır” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

“Etkili ve sürdürülebilir eğitim faaliyetleri açısından okul yöneticilerinin veliler ile olan ilişkilerinin oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.” (G.2)

“Yöneticilerin veliler ile öğrencilerin dersleri konusunda bilgi alışverişi yapmaları, öğrencilerin başarılı ve başarısız oldukları dersleri veliler ile paylaşmaları velilerin çocuklarına yetersiz oldukları dersler ile ilgili ek önlemler almaları imkanını sağlayacağı için öğrencilerin dersleri konusunda daha iyi olabilmelerini olumlu etkiler.” (G.3)

### **Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesini koruyabilmesine ilişkin durumu**

Tablo 9’ da Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Okul yöneticisi öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesini koruyabilmek adına neler yapmalıdır?” şeklindeki soruya en fazla (f=5) “İletişim halinde olarak bilgi alışverişi yapılmalıdır” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

**Tablo 9.** Okul Yöneticisinin Öğrenci-Öğretmen-Veli Üçgeninin Dengesini Koruyabilmek Adına Sergilemesi Gereken Tutum ve Davranışlara İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Okul aile birliği ile iletişim halinde olmalıdır.	1	5
G.2. Veliler ile sık sık toplantılar yapılmalıdır.	3	15
G.3. Sorunların çözümü aşamasında arabulucu olması gerekmektedir.	1	5
G.4. Rehberlik öğretmeninden yardım alması gerekmektedir.	3	15
G.5. Öğrencinin gelişimi için ortak paydada birleşebilmelidir.	2	10
G.6. Yapılan sosyal etkinliklere velilerin dahil edilmesi gerekmektedir.	2	10
G.7. Öğretmenleri veliler içinde rencide edici tutum ve davranışlardan uzak durmalıdır	1	5
G.8. İletişim halinde olarak bilgi alışverişi yapılmalıdır.	5	25
G.9. Öğretmenleri yok saymayan, kişilik haklarını görmezden gelmeyen tutum ve davranışlar sergilemelidir.	2	10
Toplam	20	

“Bu dengenin sağlanması şu şekilde bir fayda sağlayabilir. Ortak payda öğrenci olduğu için öğrencinin gelişim süreci izlenmeye alınmalı ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır.” (G.5)

“Öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesi sağlanırken öğretmenler yok sayılmayarak, kişilik hakları görmezden gelinmeyerek bir yaklaşım sergilenmesi bir öğretmen olarak beklediğim tutumdur” (G.9)

### **Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin beden eğitimi ve spor dersine ve müsabakalara ilişkin durumu**

Tablo 10’ da Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine yöneltilen “Size göre eğitim yöneticilerinin beden eğitimi ve spor dersine ve müsabakalara gereken ilgiyi gösterebilmeleri adına neler yapmaları gerekiyor?” şeklindeki soruya en fazla (f=6) “Müsabakalar ve etkinliklerde tüm okulu örgütlemelidir” şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneltilen soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekilde örneklendirilebilir:

**Tablo 10.** Eğitim Yöneticilerinin Beden Eğitimi ve Spor Dersine ve Müsabakalara Göstermeleri Gereken İlgiliye İlişkin Beden Eğitimi ve Spor Dersi Öğretmenlerinin Görüşleri

ALT TEMA	f	%
G.1. Malzeme taleplerinin zamanında karşılanması gerekmektedir.	5	19,2
G.2. Antrenmanlarda öğrencilere izin vermeleri gerekmektedir.	1	3,84
G.3. Saha desteği sağlamalıdır.	4	15,36
G.4. Öğrencileri spora teşvik etmelidir.	4	15,36
G.5. Okulu temsil eden öğrencileri ödüllendirmelidir.	2	7,69
G.6. Müsabakalar ve etkinliklerde tüm okulu örgütlemelidir.	6	23,04
G.7. Okul takımlarının kurulumu aşamasında beden eğitimi öğretmenleri ile planlama yapılmalıdır.	1	3,84
G.8. Dersin öğretmenine ve öğrencilere karşı desteğini hissettirmelidir.	3	11,52
Toplam	26	

“Bir beden eğitimi öğretmeni olarak en büyük destek tabi ki yöneticilerden olmalıdır diye düşünüyorum. Olmazsa olmaz ise hem ders hem de okul takımları için malzeme taleplerimizdir. Bu taleplerin zamanında karşılanmasıdır. Bu taleplere olumlu yaklaşan ve destek bir idareci okuldaki sportif faaliyetlerin gizli kahramanlarıdır diye düşünüyorum.” (G.1)

“Okul takımına giren ve derece alan öğrencilere hediyeler alınması ve desteklenmesi başarılı sporcuların ödüllendirilmesi gerekir.” (G.5)

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma doğrultusunda beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşlerinin incelenmesi yönünde hazırlanan görüşme formunda yer alan anketteki sorulara 10 beden eğitimi ve spor dersi öğretmenin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda farklı temalar tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklı temalar bulgular kısmında tablolaştırılarak analizleri yapılmıştır.

Çalışma grubuna yönelmiş olduğumuz “Size göre iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler nelerdir?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 1’de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu (f=3) % 14,28’lik oranla yöneticilerin tutarlı, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemesi gerektiğini aynı zamanda kararlarında adil olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan (2011) yapmış oldukları çalışma sonucunda yöneticilerin; adalet ve eşitliğe önem veren, istikrarlı ve tutarlı, sorunlar karşısında duyarlı davranan, personeliyle ilişkileri iyi, örnek bir kişiliğe sahip olan, çalışanların

motivasyonunu arttıran, gelişmelere ayak uyduran, gerektiğinde çözüm ve öneriler üretebilen kişiler olarak belirtmişlerdir. Elde etmiş olduğumuz sonuçlar yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ile uyuşmaktadır.

“Okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları okul ortamını nasıl ve ne ölçüde etkiler?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 2’de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=4$ ) % 40’lık oranla yöneticilerin çalışanlara, öğretmenlere ve öğrencilere karşı tutum ve davranışlarının okul ortamını pozitif veya negatif şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017) yapmış oldukları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin personeli ile pozitif bir iletişim içinde olmaları ve devam ettirebilmelerinin birçok eğitim sorununu çözüme ulaştırabilmek açısından gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz sonuçlar bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

“Sorunların çözümü aşamasında okul yöneticisinin, nasıl bir tutum sergilemesi gerektiğini düşünüyorsunuz?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 3’te gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=3$ ) % 16,65’lik oranla yöneticilerin öncelikli olarak sorunun kaynağını bulmaya çalışmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan (2011), Aslanargun (2012) ile Özel (2014) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenler yöneticilerde bulunmasını istedikleri özellikleri şu şekilde belirtmişlerdir: eşit ve adil davranmaları, dürüst ve samimi olmaları, çalışanlar ile ilişkilerinin iyi olması, istikrarlı ve tutarlı olmaları, anlayışlı olmaları, empati kurabilmeleri, yol gösterici olmaları, yeniliklere açık olmaları, sorunun kaynağını bularak çözüme ulaştırabilmeliler, çalışanların haklarını her konuda savunabilmeliler, mevzuata hakim olmalı, sosyal aktiviteler oluşturmalı. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular bu çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir.

“Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticilerine düşen görev ve sorumluluklar sizce nelerdir?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 4’de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=3$ ) % 24,9’luk oranla yöneticilerin eğitim kalitesini arttırmak için araştırmalar yapmaları gerektiği şeklindeki alt temayı daha çok tercih etmişlerdir. Akçay (2003) göre; yöneticiler eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri yakından izlemeli, yenilikleri hayata geçirebilmeli, okul içinde göstermiş olduğu tutum ve davranışları ile öğretmenlere örnek olmalı, okul işlerini mevzuatın dışına çıkmadan yürütebilmelidir. Bu çalışma



sonucunda elde etmiş olduğumuz veriler, Akçay'ın (2002) yapmış olduğu çalışma sonucunda elde etmiş olduğu veriler ile paralellik göstermektedir.

“Eğitim yöneticilerinin etkili kararlar verebilme aşamasında izlemesi gereken ilkeler size göre nelerdir?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 5'te gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=5$ ) % 26,3'lük oranla yöneticilerin komisyon oluşturarak tarafsız komisyonun almış olduğu kararlar doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Başaran ve Çinkır'ın (2011) yapmış olduğu çalışmaya göre çalışanların da yönetime katılması ile, aradaki çatışmalar ve uyuşmazlıklar en aza indirilebilir, alınan ortak kararların uygulanabilirliği kolaylaşır, sonuç olarak ortak amaçlar doğrultusunda hizmet ederek bu amaçların gerçekleştirilmesi kolaylaştırılır. Bizim yapmış olduğumuz çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgularda bu yöndedir.

“Bir öğretmen olarak yöneticinin size karşı sergileyeceği tutum ve davranışların nasıl olmasını istersiniz?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 6'da gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=2$ ) % 13,33'lük oranla “Dürüst, samimi ve sıcak kanlı olmalıdır” ve “Problemlerin çözümü aşamasında sabırlı ve yardımcı olmalıdır” şeklindeki alt temaları daha çok tercih ettikleri gözlenmiştir. Aslanargun (2015) yapmış olduğu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin; lider, hoşgörülü, adaletli, dürüst, etkili bir şekilde iletişim kurabilen bireyler olmaları gerektiğine dikkat çekmiştir. Elde etmiş olduğumuz sonuçlar Aslanargun (2015) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir

“Sizce yöneticinin tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin performanslarına etkisi nelerdir?” şeklindeki soruya benzer ve farklı cevaplar vermişlerdir. Çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 7'de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=5$ ) % 50'lik oranla “Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlar sergilemesi performansı da olumsuz yönde etkilemektedir” şeklindeki alt temayı daha çok tercih etmişlerdir. Çiftçi (2017) yapmış olduğu çalışma sonucunda etkili okul yöneticilerinin bulunduğu huzurlu bir ortamın olduğu okullardaki öğretmenlerin motivasyonlarının arttığını belirtmiştir. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular bu çalışma ile elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

“Sizce yöneticilerin veliler ile olan ilişkilerinin eğitime olan etkileri ne yöndedir?” şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 8'de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu ( $f=5$ )

% 35,7'lik oranla "Veliler ile olan yakın ilişkiler eğitime olumlu yansımaktadır." şeklindeki alt temayı tercih ettikleri gözlenmiştir. Okul ile çevre iş birliğinin sağlanabilmesi okulun etkililiğini arttıracak bu da öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Çalık (2007) yapmış olduğu çalışma sonucunda okulların, etkili bir şekilde eğitim sağlayabilmeleri için yöneticilerin okul çevresi ve öğrenci velileri ile etkin bir iletişim içinde olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular Çalık'ın (2007) yapmış olduğu çalışma ile elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

"Okul yöneticisi öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesini koruyabilmek adına neler yapmalıdır?" şeklindeki soruya çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 9'de gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu (f=5) % 25'lik oranla "İletişim halinde olarak bilgi alışverişi yapılmalıdır" şeklindeki alt temayı daha çok tercih ettikleri gözlenmiştir. Köyebakan (2020), yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin veliler ile iletişiminin iyi olması; velilerin okul çalışmalarında gönüllü yer almalarını sağlaması, onları bu konu hakkında motive etmesi, katkıların ödüllendirilmesi; velileri kapsayan toplantılar ve seminerler düzenlemesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular Köyebakan'ın (2020) yapmış olduğu çalışma ile elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

"Size göre eğitim yöneticilerinin beden eğitimi ve spor dersine ve müsabakalara gereken ilgiyi gösterebilmeleri adına neler yapmaları gerekiyor?" şeklindeki soruya benzer ve farklı cevaplar vermişlerdir. Çalışma grubunun vermiş olduğu cevaplar Tablo 10'da gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu soru karşısında çalışma grubu (f=6) % 23,04'lük oranla "Müsabakalar ve etkinliklerde tüm okulu örgütlemelidir" şeklindeki alt temayı daha çok tercih etmişlerdir. Tural'ın (2014) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticileri, okul içinde gerçekleşen etkinliklerin okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla alakalı olduğunu ve bu etkinlikleri desteklediklerini belirtmişlerdir. Okullar arasında gerçekleşen müsabakaların gerekliliğine vurgu yapmışlar ve bu tarz sosyal etkinliklere katılım sağlayan öğrencilerde olumlu değişiklikler meydana geldiğini bildirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda elde etmiş olduğumuz bulgular Tural'ın (2014) yapmış olduğu çalışma ile elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

## Öneriler

Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken görev ve sorumluluklar ile nitelikleri şu şekilde örneklendirebiliriz:

☉İyi bir yönetici yöneticilik anlamında deneyimli, iletişimi kuvvetli, çalışanların, öğretmenlerin ve öğrencilerin güvенеbileceği şekilde tutarlı, şeffaf ve örnek davranışlar sergilemeli, kararlarında adil olmalıdır.

☉Okul yöneticileri çalışanlara, öğretmenlere ve öğrencilere karşı pozitif bakarak gerekli davranışları buna göre sergilemelidir zira okul yöneticisi öğrenciler açısından bir rol modeldir iyi yönetici profili iyi öğrenci yetişmesini sağlayacaktır.

☉Sorunların çözümü aşamasında okul yöneticisi öğretmenleri ile toplantı yaparak, sorunu dinlemeli, anlamalı sorunun kaynağını bulmaya çalışmalı, adil ve hızlı çözüm yolu bulabilmeli, kararlarında tutarlı olmalıdır. Eğitim yöneticileri mevzuat hakkında bilgi sahibi olarak yeniliklere açık olmalı, eğitim kalitesini arttırmak için araştırmalar yapmalıdır.

☉Eğitim yöneticileri etkili kararlar verebilme aşamasında çalışanlar arasındaki adalet ve dengeyi koruyabilmeli, öğretmenleri ile iş birliğini sıkı tutarak ekip ruhunu geliştirmeli, komisyon oluşturarak tarafsız kararlar verilebilmelidir.

☉Eğitim yöneticileri öğretmenlerine karşı güler yüzlü, ulaşılabilir, dürüst, samimi ve sıcak kanlı olmalıdır, problemlerin çözümü aşamasında öğretmenlerine karşı sabırlı ve yardımcı olmalıdır.

☉Yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlar sergilemesi performansı da olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin baskıcı, sert tutum ve davranışlardan kaçınması gerekmektedir.

☉Yöneticilerin veliler ile etkili ve iş birliği içinde olmaları sürdürülebilir eğitim faaliyetleri açısından önemlidir. Yöneticilerin veliler ile olan yakın ilişkileri eğitime olumlu şekilde yansımaktadır. Okul yöneticisi öğrenci-öğretmen-veli üçgeninin dengesini koruyabilmek adına Rehberlik öğretmenin de yardımıyla, veliler ile sık sık toplantılar yaparak, iletişim halinde olmalı, bilgi alışverişi yapılmalıdır.

☉Beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerine göre yöneticiler öncelikle öğrencileri spora teşvik etmeli, saha desteği sağlamalı, malzeme taleplerini zamanında karşılamalı, müsabakalar ve etkinliklerde tüm okulu örgütlemelidir.

Sonuç olarak; öğretmenlerin motivasyonunu en üst seviyeye çıkarabilmek onlardan istenen verimi sağlayabilmek ancak onların beklentilerinin yerine getirilmesi ile gerçekleşebilir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin çalışmış oldukları kurumlarda hizmet veren öğretmenlerin beklentilerini çok iyi bilmeleri ve doğrultuda görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yapmış olduğu dönem projesinden üretilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, S. (2022). *Kadın eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliğine ilişkin görüşleri (Tokat ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akçay, A. (2002). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 75-88. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/157/akcay.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/157/akcay.htm)
- Aslanargun, E. (2015). Teachers' expectations and school administration: Keys of better communication in schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 17-34. <https://doi.org/10.14689/ejer.2015.60.2>
- Atencio, M., Jess, M. and Dewar, K. (2012). It is a case of changing your thought processes, the way you actually teach: implementing a complex professional learning agenda in Scottish physical education. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 17 (2), 127-144. <http://dx.doi.org/10.1080/17408989.2011.565469>
- Avrupa Komisyonu (2014). *Avrupa'da eğitim ve öğretimde okul teriyle mücadele: Stratejiler, politikalar ve önlemler*. Eurydice ve Cedefop Raporu. Avrupa Birliği Yayınlar Ofisi.
- Aydın, A. (2003). *Sınıf yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109. <https://doi.org/10.21764/efd.82932>
- Başaran, İ.E. ve Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Yayınları.
- Başer, S. (2009). *Öğretmen niteliklerinin beden eğitimi dersi alan öğrencilerin bu derse karşı olan tutumlarına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(1), 568-586. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/685563>
- Bingöl, Y. H. (2021). *Eğitim yöneticilerinin eğitim liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Çalık, C. (2007). Okul çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6749/90743>
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Çepni S., Bacanak A. ve Küçük M. (2003). Fen eğitiminin amaçlarında değişen değerler: Fen-teknoloji-toplum. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4),7-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ded/issue/29196/312578>

- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algularına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbolat, A. (1997). "Eğitim-Demokrasi İlişkisi. Demokrasi ve İnsan Hakları" Eğitim Bilimine Giriş, Gazi Kitapevi Yayınları.
- Demirhan, G., Coşkun, H. ve Altay, F. (2002). Beden eğitimi öğretmenlerinin niteliklerine ilişkin görüşler. *Eğitim ve Bilim*, 27 (123), 35-41.
- Derbedek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkileri (Bursa ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Güllü, M., Şarvan Cengiz, Ş., Öztaşyonar, Y. ve Kaplan, B. (2016). Ortaokul öğrencilerin beden eğitimi ve spor dersine ilişkin tutumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 49-61. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaunjss/issue/26868/282546>
- Günbayı, İ. (2018). Developing a qualitative research manuscript based on systematic curriculum and instructional development. *European Journal of Social Sciences Studies*, 3(3), 124-153. <http://dx.doi.org/10.46827/ejsss.v0i0.446>
- Harmandar, İ. (2004). *Beden eğitimi ve sporda özel öğretim yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım. Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 41-60. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21648/232728>
- ICHPER. SD, (2005), 46th. International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport and Dance World Congress Proceeding, Physical education teacher standards. İstanbul. <http://www.ichpersd.org>
- Karahan, N. (2008). *Öğretmen yetiştirme düzeni ve Türkiye Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karavaşin H, (2020). *Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik*. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 413-430. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.4632>
- Konan, N. (2013). Educational supervisors' locus of control. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 45-64.



- Köyebakan, A. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri (Denizli ili Kale ilçesi örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, T. Y. (2012). *İl eğitim denetmen ve yardımcılarının mesleki gelişimlerini devam ettirmede e-mentorluk modeli* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Saban, A (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26107/275061>
- Sandelowski, M. (2004). Using qualitative research. *Qualitative Health Research*, 14(10), 1366–1386.
- Taymaz, H. (2009). Okul yönetimi. Pegem Akademi.
- Tetik, S. (2011). *Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde mentorluğu kullanmaya ilişkin nitel bir çalışma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutal, V. (2014), *Okul yöneticilerinin beden eğitimi dersine ilişkin tutumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yalçın, Caner (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir İli)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (10. baskı). Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, R. (2013). *Okul yöneticilerinin mentorluk rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, R. (2019). *İlköğretim ikinci kademe beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin beden eğitimi ve spor dersi kazanımlarının gerçekleştirilmesine ilişkin görüşleri (İç Anadolu örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/723>
- Yılmaz, A. (2018). Ebeveynlerin beden eğitimi dersi ve ders dışı sportif etkinliklere yönelik tutumları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1), 48-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bsd/issue/53468/711652>
- Yılmaz, E. ve Yıldırım, R. (2013). Okul yöneticilerinin mentorluk rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 98-119. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/musbed/issue/23302/248608>