

Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışları: Okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma

Management insights of school principals: A qualitative study on the views of school principals

Emine BABAOĞLAN¹ , Can Bartu ORALI^{2*} 

¹ Yozgat Bozok Üniversitesi, Yozgat, Türkiye

² Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye

Bu çalışma ikinci yazarın birinci yazar danışmanlığında yürütmüş olduğu yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

Özet: Bu araştırma, okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını derinlemesine incelemek üzere olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2023 yılında İstanbul'da kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 20 okul müdürüdür. Veriler görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilik metaforları; otoriter yönetici, paternalist yönetici, transformatif yönetici ve vizyoner yönetici tiplerine karşılık gelmektedir. Okul müdürleri, adalet ve dürüstlüğü bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellikler olarak görmektedir. Okul müdürlerinin benimsedikleri yöneticilik yaklaşımları daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ve bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Müdürler okul yöneticisi olarak görev yapmalarından dolayı olumlu duygu olarak en fazla mutluluk; olumsuz duygu olarak da en fazla iş baskısı/stresi ve yorgunluk hissettiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri yönetici olmak isteyen adaylara iletişim becerilerini geliştirmeleri, mevzuata hakim olmaları, yöneticiliğin kuramsal bilgisine sahip olmaları, sabırlı olmaları, insana değer vermeleri ve adil olmaları açısından öneri ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Okul müdürlerinden dördü öğretmenlere okul müdürü olmayı tavsiye etmemektedirler.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, ideal yöneticilerin özellikleri, metafor, yöneticilik yaklaşımı, liderlik, nitel araştırma

Abstract: This research was carried out to determine school principals' understanding of management. In the research, phenomenology pattern was preferred to examine school principals' understanding of management in depth. The study group is 20 principals working in public primary and secondary schools in Istanbul in the 2023. Interview form was used while collecting data. School principals' management metaphors correspond to authoritarian manager, paternalistic manager, transformative manager and visionary manager types. Principals consider justice and honesty as the most important characteristics that a principal should have. The managerial approaches adopted by school principals are mostly human relations theory and formal management. Principals stated that they felt happiness the most as positive emotions and work pressure/stress and fatigue as negative emotions due to their work as managers. School principals give suggestions and recommendations to candidates who want to become administrators in terms of improving their communication skills, mastering the legislation, having theoretical knowledge of management, being patient, valuing people and being fair. Four school principals do not recommend teachers to become school principal.

Keywords: School principal, ideal characteristics of managers, metaphor, management approach, leadership, qualitative research

1. Giriş

Tarihi insanlığın varoluşuna kadar uzanan yönetim, 20. yüzyılın başından itibaren bir bilim ve disiplin olarak ele alınmıştır. Yönetime ilişkin tanımlar, yönetim bilimcilerin yönetimi farklı açılardan ele almaları sebebiyle farklılık göstermektedir. İşletme yönetimi bakışıyla “örgütteki kaynakların, örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin olarak kullanılması” (Güçlü, 2003) olarak ifade edilen yönetim, kamu yönetimi literatüründe “kamusal kaynakların verimli kullanımını ve toplumsal hizmetlerin etkili bir şekilde sağlanmasını hedefleyen bir süreç” (Hood, 1991) olarak tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre yönetim, “önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek için insan gücü ve tüm örgütsel kaynakların verimli, ekonomik ve iyi bir şekilde sürece katılması” (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman & Özer, 2010) olarak ele alınmaktadır. Başka bir tanıma

göre yönetim, örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak amacıyla, örgütün maddi ve insan kaynağına yön vermek, bu kaynakları verimli olarak kullanma ve kontrol etme sürecidir (Bursalıoğlu, 2021). Bütün bu farklılık ve çeşitliliğin yanında yönetimin az çok uzlaşıya varılan yalın bir tanımı “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklinde yapılmaktadır (Koçel, 2011).

Yönetici, belirli bir hedefe doğru yönlendirilen bireyleri, bir işbirliğiyle uyumlu ve etkili bir şekilde yönetme görevini üstlenen kişidir (Erdoğan, 2010). Yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirme sorumluluğuyla çalışanların çabalarını yönetir (Dessler, 2019). Yönetici, bir örgütün belirlenen hedeflerini gerçekleştirmesi için kaynakları planlar, süreçleri yönetir ve çalışanları koordine eder (Draft & Marcic, 2015). Hızla değişen ve dönüşen dünyada örgütlerin bu değişimlere ve küresel rekabet ortamına ayak uydurması, sınırlı kaynakları etkin kullanarak varlığını sürdürmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yöneticinin rolü son derece önemlidir (Yalçınkaya, 2002). Bazı dönemlerde yöneticiler, rasyonel bir gerçeklikle arkaik uygulamaların dengesini kurma çabası içerisinde bütünlük ve sürdürülebilir, esnek bir eğitim yönetimi sistemi kurmakta zorlanmışlardır (Çelik, 2019).

Yöneticilerin yönetim işinde gerçekleştirdiği tüm davranışlar, yönetim bilimlerinin gelişimiyle ortaya konan klasik kuramlar, neoklasik kuramlar ve çağdaş kuramlar bağlamında açıklanmaktadır (Koçel, 2011). Klasik yönetim kuramı, örgütte verimliliği esas amaç kabul etmekte, örgütteki insanı sadece verim açısından değerlendirmektedir. Neoklasik yönetim kuramları ise klasik kuramın ihmal ettiği insan ve onun meydana getirdiği sosyal ilişkiler üzerinde durmaktadır (Yavuz, 2009). Neoklasik yönetim kuramında yöneticinin örgütte geliştirdiği insanlar arası ilişkiler, katı denetim ve kuralları azaltarak örgüt içindeki verimliliği artırmaktadır (Sezer & Akan, 2016). Çağdaş yönetim kuramı olarak da isimlendirilen modern yönetim kuramı, örgütün başarısını ya da başarısızlığını ne sadece örgütsel yapıya ne de insana bağlı olarak açıklamaktadır (Akıncı Vural, 2018). Diğer taraftan modern yönetim kuramı, klasik yaklaşımın “rasyo-insan” ve neoklasik yaklaşımın “sosyo-insan” bakışının bir bileşkesi olarak insanın çeşitli etkenlerle motive olabileceğini teklif etmektedir (Şahin, 2004).

Toplumun en önemli gereksinimlerinin başında gelen eğitim faaliyetleri, okullar aracılığıyla gerçekleşmektedir (Yanar, 2021). Okulların öncelikli amacı gelecek nesilleri bilgi, tecrübe ve çağın gerektirdiği teknik beceriler açısından donanımlı hale getirmektir (Hoy & Miskel, 2012). Eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüldüğü birim okul, bu başarı ya da başarısızlıktan sorumlu tutulacak kişiler de okul yöneticileridir (Babaoğlu, 2007). Okul yöneticilerinin görevi, okuldaki insan başta olmak üzere tüm kaynakları en etkili şekilde kullanarak okulun hedeflerine uygun olarak varlığını sürdürmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2021).

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerini konu alan ve Türkiye’de yapılan bir araştırma okul müdürlerinin işbirlikçi yönetim tarzını benimsediklerini (Alanoğlu, 2019) ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranışlarının yönetim yaklaşımları açısından incelendiği bir diğer araştırmada, okul müdürlerinin yönetim yaklaşımlarının klasik yönetim kuramlarının özelliklerini yansıttığı (Yavuz, 2009), bir başka araştırmada ise okulların neoklasik ve çağdaş yönetim anlayışıyla yönetildiği (Sezer & Akan, 2016) görülmektedir. Benzer şekilde uluslararası alanda yapılan bazı araştırmalar birçok okulun hala otoriter bir yönetim tarzıyla yönetildiğini (Netshitangani, 2016; Nir & Kranot, 2006), bazı araştırmalar ise okulların daha demokratik ve dönüşümcü bir yönetimle yönetildiği sonuçlarını (Brinia & Papantoniou, 2016; Hoque & Raya, 2023) ortaya koymaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda yapılan bu örnek çalışmalara göre, okul müdürlerinin okullarında benimsedikleri yönetim yaklaşımları farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Başaran (2000)’a göre bu durum, yönetim tarzının kişisel olması ve yöneticiden yöneticiye farklılık gösteren davranışlardan meydana gelmesiyle ilgilidir.

Okullarda yönetici pozisyonunda bulunan okul müdürleri; okul programının yönetilmesi, öğretimin etkin bir şekilde sağlanması ve okulun başarısından sorumlu olan kişilerdir (Şişman, 2012). Bu çalışma bir okulu başarılı yapan en önemli unsur olan okul müdürlerinin (Babaoğlu, Nalbant & Çelik, 2017; Karip & Köksal, 1999) yönetim anlayışlarını okul müdürlerinin bakış açılarıyla tanımlamanın önemli olduğu öngörüsü üzerine biçimlendirilmiştir. Okul yönetiminin en önemli öznesi olan okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını kendi bakış açılarıyla ortaya koymak alana önemli katkı sunabilir. Diğer taraftan alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin yöneticilik algısı (Turan, Yıldırım & Aydoğdu, 2012; Yengin Sarpkaya, 2021), yönetim yaklaşımları (Sezer & Akan, 2016; Yanar, 2021) ve liderlik stilleri (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009) vb. birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını ele alan kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu da araştırmacı için okul müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik anlayışlarının incelenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin yöneticiliğe ilişkin sahip oldukları yöneticilik metaforları irdelenmiştir. Bunun yanında okul müdürlerinin ideal bir yöneticiyi hangi özellikleriyle tanımladıkları, benimsedikleri yönetim yaklaşımları, yöneticiliğin okul müdürlerine hissettirdiği duygular ve okul müdürlerinin gelecekte yönetici olmak isteyen yönetici adaylarına verdikleri öneri ve tavsiyeler de araştırma sınırlarına dahil edilmiştir. Araştırma okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır:

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

2. Yöntem

Bu çalışma, okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını okul müdürlerinin kendi ifadeleriyle belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma türlerinden fenomenoloji yöntemiyle yürütülmüştür. Nitel yöntemle yürütülen araştırmalarda görüşme yapılarak veri toplanabilmekte böylece olaylar, algılar ve olgular doğal ortamında ve bağlamında incelenerek araştırılabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Nitel araştırma, incelediği problemi kendi doğal ortamında araştırma, yorumlama ve anlama arayışı olan bir yöntem olarak tarif edilmektedir (Klenke, 2016). Veri toplama yöntemi, analiz yöntemi ve örneklem seçiminde esnekliğe imkan tanınması nitel araştırmanın en karakteristik özelliklerindendir (Creswell, 2013). Fenomenoloji çalışmalarında veri kaynakları araştırmanın incelemeye odaklandığı olguyu deneyimleyen kişiler olmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013). Bundan dolayı, araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik anlayışlarını bütüncül ve derinlemesine değerlendirebilmek araştırmanın ruhuna ve yapısına uygun olduğu için çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji tercih edilmiştir. Olgubilim araştırmalarında yarı-yapılandırılmış görüşmeler, derinlemesine bir incelemeyle değerlendirilmelidir. Kişinin gerçek yaşamda karşılaştığı tecrübelerden yola çıkılarak yapılan veri çözümlemesi, araştırmanın niteliğinin geliştirilmesine imkan sağlamaktadır (Baş & Akturan, 2013).

2.1. Çalışma Grubu

Fenomenoloji/olgubilim çalışmalarında, araştırma yapılan konuyla doğrudan ilişkili 5-25 arasında katılımcıya yer verilmesi yeterli olarak değerlendirilmektedir (Creswell, 2013). Bu doğrultuda araştırmanın örneklem grubunun İstanbul

ilinin farklı ilçelerinde kamu ortaokulları ve liselerinde görev yapan 20 okul müdürü olmasında karar kılınmıştır. Fenomenoloji çalışmalarında tercih edilen strateji, katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlemektir (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020). Nitel araştırma birden fazla örneklem seçme yönteminin kullanılmasına imkAn tanımaktadır ve bu araştırmada Yıldırım ve Şimşek (2011)'in bu önerisine dayanarak amaçlı örnekleme türleri arasında yer alan kolay ulaşılabilir durum örnekleme ve kartopu örnekleme türleriyle görüşülecek müdürler tespit edilmiştir.

Görüşülecek müdürler 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul il merkezindeki ve ilçelerindeki kamu ortaokul ve liselerinde çalışan okul müdürleri arasından kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle seçilen 20 ortaokul ve lise okul müdürüdür. Çalışmada kullanılan diğer örnekleme yöntemi kartopu örneklemedir. Patton (2014), kartopu örnekleme yöntemi olgu ve durumların açıklanmasında bir kişiden konuyla ilgili başka kişilere ulaşmayı sağlayan bir yöntem olarak ifade etmektedir. Bu amaçla araştırmada katılımcı okul müdürlerine “Bu araştırma hakkında kimlerle görüşülmesini tavsiye edersiniz?”, “Bu konuda kimler daha çok görüş bildirir?” vb. sorular yöneltilerek okul müdürlerinin kendi aralarındaki sosyal ilişkileri aracılığıyla diğer katılımcılara ulaşılmıştır.

Tablo 1

Çalışma grubunun demografik özellikleri

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

2.2. Veri Toplama Aracı

Katılımcıların yönetim anlayışlarını detaylı olarak inceleyebilmek amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme katılımcıların verdikleri bilgiler arasındaki benzerliği ve benzer olmayan durumları tespit etmek ve bu doğrultuda kıyaslamalar yapma amacına hizmet eder (Büyüköztürk ve diğ., 2013). Yarı yapılandırılmış görüşme formları, ilave soru sormaya imkan veren ve araştırılan konuya dair belirli düzeyde standartlar taşıyan formlardan meydana gelmektedir. Görüşme formu geliştirilirken nitel araştırmalarda deneyimli alan uzmanlarının ve okul müdürlerinin görüşleri alınmış, sorular tekrar tekrar incelenmiştir. Ön uygulamadan sonra görüşmede kullanılacak sorular son halini almıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme sürecinde araştırmacı, önceden hazırlamış olduğu soruları karşı tarafa yöneltmektedir. Araştırmacı, incelemeye aldığı konunun sınırları dahilinde, düşüncesini ifade ederken daha derine inmek için katılımcılara başka sorular sorabilir (Sağlam, 2014; Türnüklü, 2000). Görüşme, ciddi bir amaç doğrultusunda ve önceden belirlenmiş, etkileşimli, soru sorma ve cevap verme tarzını esas alan karşılıklı bir iletişim sürecidir (Merriam, 2013). Araştırmacıya sunduğu bu imkanlar sebebiyle görüşme tekniği kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasına karar verilmiştir. Görüşme soruları okul müdürlerinin yöneticilik anlayışıyla ilgili alanyazın incelemesi yapıldıktan ve uzman görüşleri alındıktan sonra hazırlanmış, geçerli ve güvenilir form oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 11/53 karar numaralı etik izin alınmıştır. İzin süreci tamamlandıktan sonra araştırmacının amacı katılımcılara açıklanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gönüllü katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmeler 45-60 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler katılımcı okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sırasında, bir aylık bir süre içerisinde toplanmıştır.

Araştırma soruları kapsamında hazırlanan görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

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

2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verileri içerik analizi ile incelenmiştir. Her bir görüşme, kodlara göre ayrılıp kategorize edilmiştir. İçerik analizi yoluyla gerçekleşen eylemler, ilgili kişiler ve olaylar, eylemlerin gerçekleştiği ortam gibi ayrıntılar hakkında tanımlamalar yapılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu şekilde temalar ve kategoriler aracılığıyla, yöneticilik anlayışlarıyla ilgili olarak elde edilen veriler birbiriyle ilişkili olarak sunulmuştur (Creswell, 2013). Yorumlayıcı fenomenoloji tekniği ile araştırmacı, katılımcılardan elde ettiği bulguları yalnızca betimlemekle kalmayıp perspektifi ile de yorumlayarak deneyimlerde gizlenen anlamlara ulaşmayı hedeflemektedir (Ersoy, 2017; Sağlam, 2015). Bu doğrultuda katılımcılardan elde edilen bulgular yorumlanırken olgu ve kavramlara ilişkin görüşler ve deneyimler kendi sosyal bağlamında, deneyimlerin arkasındaki anlam da gözetilerek teorik bir çerçevede değerlendirilmiştir. Nitel veri analizi dört safhada sağlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu analiz sürecine bağlı kalınarak aşağıdaki gibi bir analiz süreci izlenmiştir:

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

2.4. Geçerlik, Güvenirlik ve Tutarlılık

Araştırmanın inandırıcılığını artırabilmek için araştırmanın geçerli ve güvenilir olması önemlidir. Nicel çalışmalar için kullanılan geçerlik ve güvenilirlik standartlarının karşılığı olarak nitel araştırmada inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır. Nitel araştırmada inandırıcılığı artırmak amacıyla inanılabilirlik (iç geçerlik), aktarılabilirlik (dış geçerlik), güvenilebilirlik (güvenirlik) ve objektiflik gibi yöntemler uygulanmaktadır (Başkale, 2016). Yıldırım ve Şimşek (2011), görüşme süresinin uzun olmasının, bir güven ortamı sağlayabileceği ve görüşme yapılan katılımcıların verecekleri yanıtlarda daha samimi olabileceğini, bu sayede araştırmanın iç geçerliğinin artacağını belirtmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu amaçla bu araştırma da benzer bir atmosferde yürütülmüş, görüşmeler esnasında katılımcıların başlangıçta yaşadıkları tedirginliğin zamanla azalması amaçlanmıştır. Araştırma hakkında genel olarak bilgili ve nitel araştırmalarda uzmanlaşmış araştırmacıların çalışmayı farklı bakımlardan incelemesi yoluyla uzman görüşü olarak geçerliği artırmak mümkündür (Creswell, 2013). Araştırmada iç geçerliği artırmak için görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında ilgili alanyazın taranmış ve araştırma konusuyla ilgili bir kavramsal çerçeve meydana getirilmiştir. Araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla görüşme soruları dört alan uzmanına sunulmuştur. Bu uzmanlardan alınan geri bildirimler neticesinde sorulara son şekli verilmiştir.

Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2013), nitel araştırmada güvenirliliğin sağlanmasında doğru ve kapsamlı veri toplanmasını, görüşme sırasında tutulan notların katılımcılarca kontrol edilmesinin, ses kaydının yapılmasının ve katılımcı ifadelerine doğrudan alıntı şeklinde yer verilmesinin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu amaçla araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılık) artırmak için araştırmada elde edilen veriler katılımcılara okutularak teyit edilmiştir. Nitel araştırmada elde edilen verilerle araştırma sonuçlarının tutarlılık göstermesi beklenmektedir (Merriam, 2013). Creswell (2016), araştırmacı tarafından türetilen kodların, kategorilerin ve temaların kontrolünün yapılmasını, iki ya da daha fazla kodlayıcının kodlarının paralellik ve tutarlılık göstermesini önermektedir. Araştırmada bu doğrultuda tutarlılığın sağlanması amacıyla katılımcıların görüşlerinin analiz edilmesiyle ortaya çıkan kategori ve kodlar bir alan uzmanının görüşleri de alınarak tutarlılık incelemesi yapılmış, analizler böylece yeniden gözden geçirilmiştir. Araştırmanın dış geçerliğinin (aktarılabilirlik) sağlanması amacıyla araştırmanın bütün aşamaları detaylı olarak tanımlanmalıdır (Creswell, 2013). Bu doğrultuda araştırmada tercih edilen araştırma deseni, örneklem seçimi, verilerin elde edilmesi, analizi ve bulguların yorumlanmasına yönelik açıklamalar yapılmış ve araştırma süreciyle ilgili tüm aşamalar çalışmada vurgulanmıştır.

3. Bulgular

Burada ortaya çıkan bulgular kategoriler ve kodlar şeklinde tablolastırılmıştır. Maddeler tablolastırılırken en fazla sıklığa sahip görüşlerden en az sıklıkla belirtilmiş görüşlere doğru bir sıralama yapılmış, görüşlere ait frekans bilgilerine tablolarda yer verilmiştir.

3.1. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Metaforlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yöneticilik kavramı ile ilgili ürettikleri metaforlar “Yöneticilik sizce neye benzemektedir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Okul müdürlerinin yöneticilik metaforlarına ilişkin bulgular

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

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin ürettikleri metaforlara göre “otoriter yönetici tipi kategorisi” ve “paternalist yönetici tipi” kategorileri en sık tekrar eden kategorilerdir. Otoriter yönetici tipi kategorisini oluşturan metaforlara örnek olarak katılımcı M15 görüşünü “*Yöneticiliği için patron gibi, görürüm. Şimdi herkes fikir veriyor, fakat hani kimse adım atmıyor. Yönetici bir karar verir, kim nerede ne iş yapacak onu belirler. Bir şeylerin sonuçlanması için bunu yapacak kişi yöneticidir.*” şeklinde açıklamıştır. Katılımcı M16 ise otoriter yönetici tipinin işleri emirle yaptıran özelliğine vurgu yaparak yönetici metaforunu “*Okulun müdürü kurumun akıl hocası, aklıdır. Yani görevin tamamlanması için yapılacak bütün o paydaşların görevini yapmasını temin eder, eksik kalanları tamamlar.*” şeklinde ifade etmiştir. Paternalist yönetici kategorisinde en çok sıklığa sahip diğer kategori olmuştur. Bu kategoriyi oluşturan metaforlara örnek olarak katılımcı M4’ün ifadesi şu şekildedir: “*İdareci biraz ev hanımı gibi bence. Her işe koşacak okulunu koruyacak, ev hanımı gibi işleri bilecek, çalışkan olacak. Orayı çekip çeviren kişi yani. Anne olmadan olmaz yani. Yani benim vaktimin çoğu müdür yardımcılar ya da öğretmenleri dinlemekle, destek olmakla geçer.*” Katılımcı M1 ise görüşünü “*Yöneticilik fedakarlık gibi. Yani kucaklayan, kendinden, aileden, sosyal hayatından... Hani anneler hep şeyleri sünger gibi çekerler, çocuğuna yansıtmazlar ya. Diğer türlü, yani memur olursun. Gelir gidersin. Hani eve taşımazsın. Okul senin her şeyin, sen de okulun her şeyi olacaksın.*” şeklinde açıklamıştır. Bu metaforlar, okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlardaki yöneticilik rollerini üstün bir otorite olarak düşündüklerini; kendi yöneticilik pozisyonlarını, okul örgütündeki en önemli karar organı ve alınan kararların beraberinde getirdiği sorumlulukların da tek taşıyıcısı olarak algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin ürettikleri metaforlar sonucu oluşan yüksek sıklığa sahip bir diğer kategori “transformatif yönetici tipi” kategorisi olmuştur. Katılımcı M6, yöneticinin değişimde ve dönüşümde yaptığı etkiye işaret yaparak “*Yöneticiliği sihirli bir değnek gibi düşünüyorum. Okulun için hayal ettiğin şeyleri gerçekleştirmek için bir sihirli değnek...*” ifadesini kullanırken katılımcı M17 “*Yöneticilik orkestra şefliğine benziyor. Farklı farklı enstrümanlardan farklı tonlarda çıkan*

sesleri bir bütün haline getirip kulağa hoş gelen nağmelere dönüştürmek ve bunu dinleyiciye sunmak gibi.” şeklinde belirttiği metafora transformatif yöneticinin çalışanlardan yüksek performans alan yönüne vurgu yapmıştır. Okul müdürlerinin ifadeleri doğrultusunda en az metaforun toplandığı kategori “vizyoner yönetici tipi” kategorisidir. Katılımcı M14, yöneticiliği inovasyona benzettiği düşüncesini “Yöneticiliği inovasyona benzetirim. Kolay uyum sağlayan, çabuk hareket eden, hedeflerinin peşinde koşmasıyla... Yöneticinin inovatif olması gerekir, iyi bir lider olması gerekir, insanları yönetebilmesi gerekir.” şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı M20 ise vizyoner yönetici benzetimini kurumu geleceğe uygun tasarlamak bakış açısıyla “Yöneticilik kurumu daha ileri bir noktaya taşıyabilme becerisidir yani. Yöneticiliği bu yönüyle bayrak yarışına benzetiyorum. Önce kendini sonra altındakini yetiştirerek kurumu daha ileri bir noktaya götürmek lazım. Yöneticilik sürekli bir şeyleri ileri taşımak ve geliştirmek demek.” şeklinde ifade etmiştir. Araştırma bulgularında ortaya çıkan dönüşümcü ve vizyon odaklı yönetici tipi, okul müdürlerinin yöneticilik algılarında lider imgesinin var olmasıyla açıklanabilir.

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

Okul müdürlerinin “Size göre bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özellikler nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri Tablo 3’te açıklanmıştır.

Tablo 3

Okul müdürlerine göre bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin bulgular

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

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcı okul müdürlerinin görüşleri “liderlik ve yöneticilik” ve “kişilik özellikleri” olmak üzere iki kategori altında toplanmıştır. Liderlik ve yöneticilik kategorisinde okul müdürleri bir yöneticide olması gereken başlıca özellikleri “adalet”, “kuramsal/kavramsal yöneticilik bilgisine sahip olmak”, “planlı hareket etmek” ve “liderlik” kodlarıyla belirtmiştir. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

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

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

Okul müdürleri bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliği adalet olarak belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin adalet temelli yönetim tarzının olumlu okul ikliminin sağlanmasında (Doğan & Yıldırım, 2022), öğrencilerin okul aidiyeti duygularının artmasında (Cinar & Nayır, 2022), öğretmenlerin iş tatmininin sağlanmasında (Kılıç, 2020) vb. önemli bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Katılımcı M13 liderliği bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca özelliklerden birisi olarak ifade ederken daha güçlü ve otoriter bir yönetici profilinden söz etmektedir. Katılımcı görüşünü aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

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

Katılımcı M14 ise “İyi bir yöneticinin mutlaka liderlik vasfına sahip olması gerekiyor Yani, liderlik gücü etkileme özelliğiyle insanlara yön vermenizi sağlar. Aynı zamanda arkanızdaki kişileri de sürükleyen kişi olabilirsiniz. Liderlik gücü belki doğuştan gelebilir ama aynı zamanda öğrenilebilir olduğunu da düşünüyorum.” (M14) şeklinde açıkladığı görüşünde liderliği önemli bir yönetsel özellik olarak ifade etmiştir.

Katılımcı görüşleri bir bütün olarak okunduğunda, bir yöneticinin sahip olması gereken önemli bir özellik olarak liderliği vurgulayan okul müdürlerinin aynı zamanda “adalet/eşitlik”, “planlı hareket etmek”, “vizyon” ve “iletişim becerisi” gibi kodlarını sıkça tekrar etmeleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Katılımcı okul müdürlerinin güçlü bir liderliğin ortaya çıkması için yöneticide bu özelliklerin de bulunmasını önemli gördüğü söylenebilir. Diğer taraftan, liderliğin hem doğuştan gelen bir yetenek hem de geliştirilebilir bir beceri olduğu görüşü, eğitim yönetimi alanı için önemlidir. Bu anlayış, liderlik becerilerinin zamanla kazanılabileceği inancını pekiştirerek, okul müdürlerinin sürekli gelişim ve öğrenmeye yönelik bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini vurgular.

Kişilik özellikleri kategorisi altında en sık ifade edilen kodlar, “dürüstlük”, “çalışkanlık”, “vicdan” ve “sakinlik” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

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

“Müdürün çok çalışması lazım. Çalışmadan sürekli emirler vererek olmaz. O zaman insanların inancı zayıflar, etrafından kalmazlar.” (M9)

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

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

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin ifadeleri çoğunlukla kişilik özellikleri kategorisi altında toplanmıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin bir diğer araştırma sorusunda (Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?) benimsediklerini belirttikleri insan ilişkileri yaklaşımıyla bir paralellik göstermektedir.

3.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Yaklaşımlarına İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin genel yöneticilik yaklaşımları “Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin düşünceleri Tablo 4’te açıklanmıştır.

Tablo 4

Okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımları

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

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin “Okulunuzu yönetirken genel olarak yaklaşımınız nasıldır?” sorusuna verilen yanıtlar neticesinde “bilimsel yönetim” (f:18), “bürokratik örgüt” (f:10), “insan ilişkileri yaklaşımı” (f:27) ve “sistem yaklaşımı” (f:7) kategorileri oluşmuştur.

İnsan ilişkileri yaklaşımı kategorisi altında en çok tekrar eden kodlar, “çalışanların fikirlerini almak”, “biz duygusu ve aidiyeti sağlamaya çalışmak” ve “çalışanlara değer vermek” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

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

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

Bu görüşleri ifade eden katılımcı okul müdürlerinin (M17 ve M18) algısında okul içindeki liderlik yapısının hiyerarşik olarak değil, daha işbirlikçi bir şekilde şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu anlayış, eğitimde daha etkili ve sürdürülebilir bir liderlik fikrinin benimsenmesine katkı sağlar.

Katılımcı M5 ve M4, okul kültürünü güçlendirmek ve çalışanları motive etmek için sosyal aidiyet ve örgütsel vatandaşlık duygusunun geliştirilmesine yönelik uygulamaların yapması gerektiğini ortaya koymaktadır:

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

“Çalışanlara değer verirsiniz, fikirlerini önemserseniz işe daha sıkı tutunmalarını sağlarsınız.” (M4)

Bilimsel yönetim kategorisinde sıklıkla ifade edilen başlıca kodlar, “yetenek ve uzmanlığa göre görev vermek”, “yapılan işlerin denetimini yapmak” ve “öğrenci çıktılarını analiz etmek” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

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

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

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

Katılımcılar tarafından ifade edilen bu görüşler, okul müdürlerinin denetleyici ve veriye dayalı bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda hareket eden katılımcı okul müdürleri, çalışanların performansını artırmayı ve öğrencilerin başarısını sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan denetim, öğretmenlerin bağımsızlıklarını kısıtlama ve uzun vadede motivasyon kaybına yol açabilme gibi riskleri de beraberinde getirebilir. Bu açıdan denetim ve iş takip süreçlerinde, çalışanların bağımsızlık duygusunu ve motivasyonunu olumsuz etkilemeden denetimi sağlamak konularında okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Bürokratik örgüt kategorisi altında en çok tekrar eden kodlar, “iş ve işlemler için evrak istemek”, “yönetmeliklere uygun yönetmek” ve “yapılan işlerin kaydını tutmak” kodlarıdır. Katılımcı M15, okul müdürlerinin iş ve işlemleri yazılı hale getirerek hem kendi hem de öğretmenlerin sorumluluklarını netleştirmesi konusunda önem verdiklerini göstermektedir:

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

“Profesyonel bir iş yapıyoruz, ekmeğimizi kazanıyoruz. Okulu mevzuat çerçevesinde en iyi şekilde yönetmeye çalışıyorum. Kurallar net olmalı, kurallar belli olmalı. Çünkü insanlar genelde kurallarla ilgili netlik olmadığında farklı bir alanda kullanmaya meyilli oluyor.” ifadesiyle katılımcı M11, okul yönetiminde mevzuat ve kuralların kesinliğinin önemini ifade etmektedir.

Katılımcı M5, okul yönetiminde belgelemenin, veri tutmanın ve arşivleme süreçlerinin önemini vurgulamaktadır: *“Yapılan çalışmaların kaydını tutarım, ciddi bir arşivim var. Hem geriye dönüp bakmak için, hem sonraki senelerde benzer durumlarla karşılaşınca rehber oluyor. Diğer taraftan üst amirlere de sunulabilir bunlar.” (M5)*

Yapılan işlerin arşivini tutmak, okul müdürlerince çalışılan kurumlarda etkili kararlar alınabilmesi için güvenilir veriler sunar. Bu durumun eğitim kurumunun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle katılımcı okul müdürlerinin algılarında etkin bir arşivleme ve belge yönetiminin, okulun uzun vadeli stratejik planlamasında ve günlük işleyişin düzenli takip edilmesinde önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Sistem yaklaşımı kategorisi altındaki kodlar “okul-aile birliğinden destek almak”, “görevleri takas etmek” ve “okul çevresiyle ilişkiler kurmak” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bir kısım okul müdürü ifadeleri şöyledir:

“Okulu yönetirken okul aile birliğiyle etkileşim halinde olurum, onların desteğini önemli görürüm. Veli akademileriyle velilerimize eğitimler sağlıyorum. Velileri ve okul aile birliğini aktif kullanmaya çalışırım. Okul aile birliğiyle kermesler düzenleyerek okula katkı sağlarız.” (M1)

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

“Çeşitli kurumlarından destek almaya çalışıyorum. Belediyelerden, yerel yönetimlerden destek olarak bir şeyleri çözmeye çalışıyorum.” (M19)

Ortaya çıkan bu kodlara göre okul müdürlerinin paydaşlarla işbirliği, personel gelişimi ve yerel kaynaklardan faydalanma gibi stratejileri kullanarak okulun başarısını artırmaya çalıştığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

3.4. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri Sebebiyle Hissettikleri Duygulara İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yöneticilik yaparken hissettikleri duygular “Okul yöneticisi olarak görev yapmanın size hissettirdiği duygular nelerdir?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin düşünceleri Tablo 5’te açıklanmıştır.

Tablo 5

Okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri duygulara ilişkin bulgular

Kategoriler	Kodlar	Frekans
Olumlu Duygular	Mutluluk	12
	Yöneticiliği sevmek	6
	Güven	3
	Huzur	3
	Memnuniyet	2
	Gurur	1
	Değerli hissetmek	1
	Heyecan	1
	Saygınlık	1
Olumsuz Duygular	Baskı/stres	6
	Yorgunluk	5

Sorumluluk	5
Endişe/kaygı	3
Zorluk	3
Vicdani yük	2
Yalnızlık	1
Meşguliyet	1

Tablo 5'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri duygular olumlu ve olumsuz duygular kategorileri altında birbirine yakın sıklıkta toplansa da olumlu duygular daha sık tekrar etmektedir.

Olumlu duygular kategorisi altında en sık tekrar eden kodlar, “mutluluk”, “sevgi” ve “güven” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“...Sorumluluğumu yapınca mutlu hissediyorum. Bir işi eğer hakkıyla yapamıyorsanız o zaman düzgün yapan kişilere teslim etmeniz lazım. Hakkıyla yaptığınızda da bu mutluluk insana çok iyi hissettiriyor.” ifadesiyle katılımcı M10, okul yöneticilerinin işlerinde anlam bulduklarını ve yaptıkları işin sonuçlarından memnuniyet duyduklarına ilişkin bir görüş belirtmiştir.

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

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin hissettikleri özgüven duygusu ve liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri arasında bir ilişki göze çarpmaktadır: “Masanın ortasında olmanın çok büyük avantajları var. O yüzden yapmam gerekeni yaptığımı düşünüyorum ve yaparken de kendime güveniyorum.” (M1)

Olumsuz duygular kategorisi altında en sık tekrar eden kodların ise “baskı/stres”, “sorumluluk” ve “yorgunluk” kodları olduğu belirlenmiştir. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

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

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

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

“Bu işi seviyorum ama yorgun hissediyorum. Yani zihnim hiç durmuyor. Zihnin içindeki sekmeler hiç kapanmıyor, hepsi birbirine bağlı, senkronize şekilde.” (M20)

Bu bulgular, okul müdürlerinin karşılaştığı psikolojik zorlukları ve iş yükünün yıpratıcı etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin karşılaştığı psikolojik zorlukların; iş yerindeki stres kaynakları, bürokratik engeller, dışsal baskılar, yüksek sorumluluklar ve zihinsel yorgunluk gibi faktörlerle doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, araştırmanın çalışma grubunun demografik yapısına bakıldığında katılımcı okul müdürlerinin çoğunlukla 10 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik görevleri sebebiyle hissettikleri olumsuz duyguların sayısal olarak yüksek bir sıklıkta olduğu bulgusu ile bir çelişki olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin mutluluk duygusu kodu altında daha az görüş bildirmesi ile baskı ve stres sebebiyle ortaya çıkan olumsuz duygular mutluluk duygusu arasında bir ters ilişki olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin stres ve baskı duygusunu çokça hissetmesi daha az mutlu hissetmelerine nedeni olarak değerlendirilebilir.

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

Okul müdürlerinin yönetici olmak isteyenlere tavsiyeleri “Gelecekte okul yöneticisi olmayı hedefleyenlere hangi öneri ve tavsiyelerde bulunursunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin düşünceleri Tablo 6’da açıklanmıştır.

Tablo 6

Okul müdürlerinin yönetici olmak isteyenlere tavsiyelerine ilişkin bulgular

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

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcı okul müdürlerinin yönetici olmak isteyen adaylara tavsiyeleri “yönetsel beceriler” ve “değer donanımı” kategorilerinde toplanmıştır. Katılımcı okul müdürlerinden 4’ü yöneticilik yapmayı tavsiye etmediğini ifade etmiştir.

Yönetsel beceriler kategorisi altında katılımcı okul müdürleri tarafından yönetsel beceriler açısından başlıca dile getirilen kodlar “iletişim becerileri”, “mevzuata hâkim olmak” ve “sorumluluk almak” kodlarıdır. Bu kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“İletişim becerileri her anlamda en çok geliştirilmesi gereken alan. Amirleriyle ve astlarıyla, personelleriyle doğru bir iletişim dilini bilmeliler.” (M10)

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

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

Katılımcıların, değer donanımı açısından ise öncelikli görüşleri sabır, insana değer vermek ve adil olmak kodları olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

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

“Çalışanlarına, tüm personeline ve öğrencilerine değer verdiğini hissettirmesi de bir müdürün kabul edilmesini ve saygınlığını artıracaktır.” (M14)

“Müdürü atayan devlettir, devletine sağlıksa adil olması gerekir. Yönetici adil olduğunda okul, güllük gülistan olur. Öğrencinin başarısı, eğitim seviyesi artar. Öğretmenin şevkle çalıştığı bir ortam oluşur. Ters olduğu ise bu başarı sağlanmaz. Gülistan, dikenlik olur. Kaos olur, insanların devlete güveni sarsılır, mutsuz olurlar.” (M16)

Okul müdürlüğünü yönetici adaylarına tavsiye etmediklerini ifade eden katılımcılarından M13 düşüncesini “Teorik olarak şu anki sistemde idarecilik yapılmaz. Bu kadar sorumluluk fazla, ekonomik olarak katkısı az. Plansızlık beni benden alıyor. Yapılacak iş değil.” şeklinde ifade etmiştir.

Elde edilen bu bulgular neticesinde ortaya çıkan kodların MEB’in Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014) ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde (2017) belirttiği ve okul müdürüne ait görev, yetki ve sorumluluklarla örtüşen vasıflar ve yetkilerle örtüştüğü görülmektedir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin yöneticilik metaforları; otoriter yönetici, paternalist yönetici, transformatif yönetici ve vizyoner yönetici tiplerine karşılık gelmektedir. Okul müdürleri, yöneticiliği daha çok otoriter yönetici ve paternalist yönetici tipi olarak algılamaktadır. Öztürk ve Öztürk (2022)’ün araştırma sonuçlarına göre de öğretmenlerin bir yönetici olarak okul müdürüne ilişkin metaforlarının “koruyucu ve güven verici, destekleyici ve kucaklayıcı, sorun çözücü, çalışkan, otorite ve sorumluluk” temalarında sıkça toplanmıştır. Bu sonuçlar, Öztürk ve Öztürk (2022)’ün araştırma sonuçlarıyla benzerlikle taşımaktadır. Araştırma bulgularında dönüşümcü ve vizyon sahibi yönetici tipinin ortaya çıkması okul müdürlerinin yöneticilik algılarında lider imgesinin var olmasıyla açıklanabilir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)’nun yaptıkları araştırmada öğretmenler okul müdürlerini vizyoner lider, öğretimsel lider ve dönüşümsel lider olarak algılamaktadır. Araştırmanın bu görüşme sorusuna ilişkin bulgularının Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)’nun bulgularıyla kısmen örtüştüğü görülmektedir.

Yöneticilikle ilgili yapılan pek çok araştırma ve çalışma (Bursalıoğlu, 2021; Grace, 2015; Özdemir, 2018; Sevinç & Arslan, 2020; Yalçınkaya, 2002) yöneticilerin okullarında lider yöneticiler olmalarını bir gereklilik olarak ele almaktadır. Okul müdürü, bir öğretim liderliği rolünü üstlenerek öğretim süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapar (Yıldırım & Deligöz, 2024). Okul müdürlerinin liderlik becerileri ve özelliklerini geliştirebilecek ve onları çalıştıkları okullara eğitim ve öğretim lideri olarak hazırlamak üzere “liderlik ve yöneticilik okulları” kurulması uygulayıcılara öneri olarak sunulabilir. Benzer bir çalışma İstanbul dışında taşrada ve kırsalda görev yapan okul müdürleriyle gerçekleştirilebilir.

Katılımcı okul müdürleri bir yöneticide bulunmasını istedikleri en önemli özelliği adalet olarak belirtmişlerdir. Babaoğlu, Nalbant ve Çelik (2017) de araştırmalarında adaletli davranma vasfının ideal bir okul müdüründe en fazla görülmek istenen özellik olduğunu tespit etmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan (2011)’in yaptıkları araştırmada da öğretmenler etkili bir okul müdürünün en önemli liderlik özelliğinin eşitlik ve adalet olduğunu vurgulamışlardır. Çelik (2024) de ortak değerler ve adaleti, güveni ve liyakat esasını yaşatan kurallara sadakatin, insanların toplumsal kimliklerine olan öz saygıları için gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Turan vd. (2012), okul müdürlerinin sahip olması gereken kişilik özelliklerini incelemiş; sonuç olarak iletişim becerileri, dürüstlük, çalışkanlık, hoşgörü ve empati yapabilmek ve sabır gibi özellikler bir müdürün sahip olması gereken başlıca kişilik özellikleri olarak öne çıkmıştır. Bu çalışmanın bulgularının da araştırma sonuçlarımızla örtüştüğü görülmektedir. Araştırma bulgusundan farklı sonuçlara ulaşan başka bir çalışmada Yengin Sarpkaya (2021), bir okul müdürünün sürekli odasında durarak ve makamına dayanarak emirler vermesinin yanlış olacağını sonucuna ulaşmıştır.

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

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin okullarını yönetirken uyguladıkları yönetim yaklaşımları; bilimsel yönetim, bürokratik örgüt, insan ilişkileri yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin görüşleri ele alındığında insan ilişkileri yaklaşımının katılımcı okul müdürleri tarafından belirgin ölçüde daha fazla vurgulandığı tespit edilmiştir. Yavuz (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise müdürler daha çok klasik yaklaşım eğilimindedir. Yavuz (2009)’un araştırma sonuçları çalışmamızda elde edilen bulgularla zıtlık ortaya koymaktadır. Sezer ve Akan (2016)’ın araştırmalarında ortaya çıkan okul müdürlerinin yüksek düzeyde insan ilişkileri yaklaşımlarına uygun yönetim stillerini benimsedikleri sonucu bu araştırma ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca katılımcı okul müdürlerinin benimsedikleri yöneticilik yaklaşımlarında yöneticilik algılarında ortaya çıkan “paternalist yönetici”, “transformatif yönetici” ve “vizyoner yönetici” tipleri ile bir paralellik olduğu anlaşılmaktadır.

Bazı okul müdürlerinin bilimsel ve bürokratik örgüt kuramlarına daha yakın bir yöneticilik yaklaşım sahibi oldukları; bazı okul müdürlerinin ise sistem kuramına belirgin bir farkla daha yakın bir yöneticilik yaklaşımlarının olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımlarının bir diğer araştırma sorusuna yönelik belirttikleri metaforlarla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Okul müdürlerinin belirtmiş oldukları metaforlar sonucu oluşturulan kategorilerden otoriter yönetici tipiyle bilimsel ve bürokratik örgüt kuramları arasında; transformatif, paternalist ve vizyoner yönetici tipleriyle insan ilişkileri ve sistem kuramları arasında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin okullarının amaçlarını gerçekleştirme ve olumlu bir okul iklimi hazırlamak için tek bir yol izlemek yerine insan ve görev/iş ikilemi arasında bir denge durumu içeren yönetim anlayışına sahip olması en doğrusu olarak düşünülmektedir (Eren, 2006). Buna dayanarak, uygulayıcılar tarafından okul müdürlerine benimsedikleri yönetim yaklaşımı ve bunların olası sonuçları hakkında farkındalık ve bilgilendirme eğitimleri verilmesi önerilebilir. Gerçekleştirilen bu çalışmada veriler görüşme yoluyla elde edilmiştir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin yöneticilik yaklaşımlarını belirlemek için sergiledikleri davranışlar gözlem yoluyla incelenebilir.

Davranışları etkileyen, düşünce yapısına yön veren etkenlerin başında duygular gelmektedir. Araştırmada katılımcı okul müdürlerinin hissettikleri olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer sonuçlara ulaşan Yengin Sarpkaya (2021)’nın araştırmasında da katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun olumlu duyguları olumsuz duygulara kıyasla çok daha yüksek sıklığa sahiptir (Yengin Sarpkaya, 2021).

Okul müdürlerinin olumlu duygu açısından en çok belirttikleri görüş, mutluluk duygusudur. Olumlu duygu olarak okul müdürlerinin yöneticiliği sevdikleri, yöneticilik yapmaktan daha çok tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yengin Sarpkaya

(2021)'nın araştırmasında da bu araştırmaya benzer şekilde okul müdürlerinin hissettikleri “sevgi”, “gurur”, “mutluluk” kaynaklı olumlu duygular öne çıkmaktadır.

Baskı/stres ve sorumlulukla ilişkili olumsuz duygular konusunda katılımcı bazı okul müdürlerinin ifadeleri dikkat çekicidir. Bu okul müdürleri, mutluluk duygusu kodu altında daha az görüş belirtmişlerdir. Meşe (2009), yaptığı araştırmada okul müdürlerinin yaşadıkları en önemli zorluk ve problemlerin maddi yetersizliklerle ilgili olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada da okul müdürlerinin hissettikleri bu olumsuz duygular ve baskılar (iş baskısı/stresi, yorgunluk, sorumluluk, zorluk), okul müdürlerinin okullarının ihtiyaçlarını karşılamak için bağış ve destek bulabilme konusunda fazla zorluk yaşamalarıyla açıklanabilir. Okul müdürlerinin bir kısmının yorgunluk hissini yaşadıklarını sıkça vurgulamaları dikkat çekici bir bulgudur. Bazı okul müdürleri yöneticilik yaparken hem baskı, stres ve yorgunluk duygularını hissettiklerini hem de yöneticilik yapmaktan dolayı keyifli ve mutlu olduklarını benzer sıklıkta ifade etmişlerdir. Yengin Sarpkaya (2021)'nin araştırmasında da müdürler okul müdürü olmanın zor olduğunu ama bu durumdan mutlu olduklarını ve müdürlüğü sevdiklerini vurgulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarının bu açıdan Yengin Sarpkaya (2021)'nin araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

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

Okul yöneticisinin insan ilişkilerinde iyi olması ve yönetim alanında gerekli bilgilerle donanmış olması gerekmektedir. Bunun için de bazı yeterliklere sahip olmalıdır (Turan vd., 2012). Katılımcı okul müdürleri; yönetici olmak isteyenlere iletişim becerilerini geliştirmelerini, mevzuata hâkim olmalarını, sabırla hareket etmelerini, yöneticiliğe ilişkin kuramsal bilgi açısından kendilerini geliştirmelerini öncelikli olarak tavsiye etmişlerdir. Diğer taraftan 4 okul müdürü, yönetici adaylarına okul müdürlüğünü tavsiye etmediklerini belirtmiştir. Elde edilen verilere bakıldığında okul müdürlerinin okul yöneticisi olmak isteyenlere öncelikle iletişim becerilerini geliştirmelerini ve mevzuata hâkim olmalarını tavsiye ettikleri görülmektedir. Katılımcı okul müdürlerinin iletişimi vurgulamaları, Özgan ve Aslan (2008)'in araştırmalarında müdürlerin iletişim yeterliğinin çalışanların motivasyonlarını olumlu anlamda etkilediği bulgusu ile örtüşmektedir. Katılımcı okul müdürleri; yönetici olmak isteyenlere yönetsel beceriler açısından sorumluluk alabilmek, planlama yapabilmek ve gelişime açıklık gibi özelliklere sahip olmalarını tavsiye ederken değer donanımı açısından yönetici adaylarına sabırlı olmaları, insana değer vermeleri ve adil olmaları gibi tavsiyelerde bulunmuştur.

Okul müdürü olmayı tavsiye etmeyen katılımcıların aynı zamanda okul müdürlüğünün beraberinde getirdiği ağır sorumlulukları taşımaktan ve okul müdürlüğünün beraberinde getirdiği zorluklardan kaynaklı olumsuz duyguları ifade

eden katılımcılar olduğu da görülmektedir. Okul müdürlüğü yapmayı yönetici adaylarına tavsiye etmeyen bu katılımcıların görüşlerinden hareketle yöneticiliğin tavsiye edilmeme/tercih edilmeme nedenlerinin araştırılmasını amaçlayan araştırmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Ada, Ş., & Ercoşkun, M. H. (2009). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 171-182.
- Akinci Vural, Z. B. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analiz* [Basılmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 55-67.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 93-109. <https://doi.org/10.21764/efd.82932>
- Baş, T., & Akturan, U. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo ile nitel veri analizi*. Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Feryal Matbaası.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Brinia., V., & Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: styles and sources of power, *International Journal of Educational Management*, 30(4), 520-535. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2015-0035>
- Bursalioğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cinar, D. B., & Nayır, F. (2022). Eğitimde sosyal adalet liderliği ile okul aidiyet duygusu arasındaki ilişki: Kanonik korelasyon analizi. *Eğitim ve Bilim*, 47(211).
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S.B. Demir Çev. Ed.). Siyasal Kitabevi.
- Çelik, E. (2019). Modernleşme sürecinde toplumsal bilincin dönüşümü ve eğitim yönetimine yansımaları. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(2), 521-546. doi: 10.23863/kalem.2019.138
- Çelik, E. (2024). Toplumsal bozulmanın yönetsel parametreleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 44 - 60.
- Çimşir, S. (2024). Okul yöneticilerinin yöneticilik algısı: Metafor analizi çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 100-118. <https://doi.org/10.33400/kuje.1336550>
- Dessler, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Şener, İ. ve Karabay, M. E. Çev. Ed.). Palme Yayınevi.

- Doğan, H., & Yıldırım, N. (2022). Sosyal adalet liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve uygulama*, 5(3), 174-195.
- Draft, R. L., & Marcic, D. (2015). *Understanding management*. Cengage Learning.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. baskı). Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Basım.
- Ersoy, A. F. (2019). Fenomenoloji. *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde. (ss. 81-132). Anı Yayıncılık.
- Gedikoğlu, T., & Tahaoğlu, F. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Grace, G. (2005). *School leadership: Beyond education management*. The Falmer Press.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hauseman, C. (2020). Strategies secondary school principals use to manage their emotions. *Leadership and Policy in Schools*, 20(4), 630-649.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hood, C. C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hoque, K. E., & Raya, Z.T. (2023). Relationship between principals leadership styles and teachers. *Behavior. Behavioral Sciences*, 13(2), 111-125.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayın.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 18, 193- 207.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271-2283. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.833521>
- Klenke, K. (2016). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan Çev. Ed.). Nobel Yayınevi.
- Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)* [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2014). Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2017). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=18812&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5>
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review.

- Netshitangani, T. (2016). Management style and school violence: South African perspectives. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 96-106.
- Nir, A. E., & Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teachers' self-efficacy. *Planning and Changing*, 3(37), 205-218.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Anı Yayıncılık.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, M., & Öztürk, A. (2022). Yönetici olarak okul müdürü kavramına ilişkin metafor algıları. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences (Joshas)*, 8(56), 1105-1120.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün. ve S. B. Demir Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Sağlam, M. (2015). Primary school students of 1980s' Turkey remembering their teachers. *Educational Research and Reviews*, 10(6), 761-768.
- Sağlam, M. (2014). The 4+4+4 in the educational experiences of the teachers teaching the first grade students in Turkey: Yozgat city as an example. *Journal of History School (JOHS)*, 7(18), 377-396.
- Sevinç, N., & Arslan, H. (2020). *Okul yöneticiliğinden entelektüel liderliğe*. Anı Yayıncılık.
- Sezer, Ş., & Akan, D. (2016). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 15-32.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tekindal, M., & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 15-182.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2010). *Yönetim bilimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yanar, A. İ. (2021). *Yönetim süreci açısından okul müdürlerinin yönetsel becerilerinin incelenmesi* [Basılmamış doktora tezi]. Ege Üniversitesi.

- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yengin Sarpkaya, P. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgubilim çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(35), 1785-1822. <https://doi.org/10.26466/opus.885162>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K., & Deligöz, E. (2024). Okullarda Öğrenci Öğrenmesine Yönelik Dijital Materyal Kullanılmasında Okul Yöneticilerinin Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 61-76.

Extended Abstract

Introduction

School principals, who hold administrative positions in schools, are the highest person in the school hierarchy who is responsible for the operation and school administration. The school principals are important to make a school successful or unsuccessful.

There here is no comprehensive research in the literature addressing the management approaches of school principals. In the research the management metaphors that school principals have regarding management were examined. In addition, the characteristics by which school principals define an ideal administrator, the management approaches they adopt, the emotions that being a principal makes school principals feel, and the suggestions and recommendations that school principals give to prospective administrators who want to become administrators in the future are also included in the research. Consulting individuals who have directly experienced school principalship and understanding their perspectives on the research topic is considered as another contribution to the literature.

Purpose

The aim of the research is to examine the management approaches of school principals. For this research purpose the following questions will be answered:

1. What are the management metaphors that principals have?
2. According to principals, what are the characteristics an ideal administrator should have?
3. What are the management approaches adopted by school principals?
4. What are the emotions felt by school principals due to their administrative duties?

Method

The research was conducted in the phenomenology pattern, which is one of the qualitative research types. The study group is 20 school principals working in public secondary and high schools in different districts of Istanbul. "Easily accessible case sampling" and "snowball sampling" were used to determine the managers to be interviewed. Necessary permissions were obtained from the participants to record the interviews using a voice recorder.

Conclusion, Discussion and Recommendations

When the metaphors stated by school principals regarding their perceptions of management are evaluated; It was determined that they perceived themselves as authoritarian managers, paternalistic managers, transformative managers and visionary managers. According to the statements of principals, the principals' metaphors regarding

management were mostly collected in the authoritarian manager category, while the least frequent category was the visionary manager category. The emergence of transformational and visionary manager types in the research findings can be explained by the presence of a leader image in the school principals' perception of management. Establishing "leadership and management schools" in order to develop the leadership skills and characteristics of school principals and to prepare them as education and training leaders appropriate to the type of school they work in can be offered as a suggestion to practitioners. The results of this research can be supported by quantitative studies designed with a larger study group. School principals define the main leadership and management characteristics that a leader should have as justice and equality, theoretical/conceptual management knowledge and planning; they expressed their personality traits as honesty, diligence and conscience. It is frequently used by managers and is of great importance to ensure the continuity of the organization; It seems that conflict management, effective decision-making and problem-solving skills are not mentioned by principals. Practitioners can be advised to make more systematic studies in the education of principals so that school principals can gain awareness and be trained in managerial skills. While the codes stated by school principals regarding the management approach they adopt while managing their schools are mostly collected under the human relations category, the least recurring category is the system approach category. It may be recommended that practitioners provide awareness and information training to school principals about the management approach they adopt and their possible consequences. Research can be conducted to examine the behaviors of principals through observation in order to determine their management attitudes and approaches. The most recurring codes under the category of positive emotions brought about by being a school administrator are happiness, love, trust and peace. In terms of negative emotions, the codes of pressure/stress, responsibility, intensity and anxiety/anxiety were the codes primarily expressed by the participants. It may be recommended to practitioners and researchers to conduct research on the work pressure experienced by school principals and the causes of work stress. The main codes under the managerial skills category from the advice given by principals to those who want to become administrators are; communication skills, mastering the legislation and developing in terms of theoretical knowledge are the codes. The frequently collected codes under the value equipment category were determined as patience, valuing people and being fair. Participating 4 school principals did not recommend principalship to candidates who want to become administrators. Based on the opinions of these participants, who do not recommend being school principal to prospective administrators, it may be suggested to conduct research examining the reasons why administrators do not become administrators.