

ÖĞRETMENLERİN GÖZÜYLE İDEAL YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE İDEAL YÖNETİCİ OLMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER¹

Ender KAZAK^{2*} Zeytun YILDIRIM^{3**}

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin gözüyle, ideal yöneticilerin özelliklerinin neler olduğunu ve ideal yönetici olmanın önündeki engelleri belirlemektir. Çalışmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışma, Sakarya ilinin Hendek ilçesinde görev yapan ve kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla belirlenen on iki ortaokul öğretmeniyle yürütülmüştür. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerinin analiz edilmesi sonucunda ideal yönetici tanımları teması altında, “İdeal Yönetici Davranışları”; ideal yönetici olmanın önündeki engeller teması altında, “Örgütsel/mesleki Engeller ve Kişisel Engeller”; ideal yöneticilerin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin görüşler teması altında, “Yönetici Atamalarının İyileştirilmesi” olmak üzere toplam dört alt tema tespit edilmiştir. İletişime açık, demokratik, adaletli, adam kayırmayan, aşırı mevzuatçı olmayan, gerektiğinde inisiyatif alabilen, karakter yapıları güçlü olan okul yöneticilerin ideal yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilemeleri, iletişime kapalı olmaları, liyakat sahibi olmamaları, menfaat ve çıkar ilişkisi peşinde olmaları, ideal yönetici olmanın önündeki engellerdendir. Araştırma sonuçları bağlamında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Yöneticisi, İdeal Yönetici

QUALIFICATIONS OF IDEAL ADMINISTRATORS AND BARRIERS FOR BECOMING IDEAL ADMINISTRATORS FROM TEACHERS' PERSPECTIVES

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the qualifications of ideal administrators and the obstacles for being ideal administrators from teachers' perspectives. The research design is phenomenology, one of the qualitative research designs. The study is conducted with twelve secondary school teachers, selected with convenient sampling method, who work in Hendek county of Sakarya. Data are collected through semi-structured interview forms and analyzed by using content analysis technique. In the light of teachers' opinions, four subthemes are obtained. These themes are “Behaviors of Ideal Administrators” under the description of ideal administrators theme, “Organizational/professional Obstacles and Personal Obstacles” under obstacles for being ideal administrators theme, “Improving Administrators' Appointment Procedures” under the opinions regarding eliminating the obstacles for being ideal administrators theme. Ideal administrators are defined to be communicatory, democratic, fair, nondiscriminating, not too legalistic, well-set-up, and take initiative when needed. Obstacles for being ideal administrators are clientelistic behaviors, being hard to communicate, being incompetent, and having relationships based on mutual benefits. Some suggestions are presented in the light of research findings.

Key Words: Teacher, School Administrator, Ideal Administrator

Önerilen Atf:

Kazak, E. ve Yıldırım, Z. (2022). **Öğretmenlerin Gözüyle İdeal Yöneticilerin Özellikleri ve İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller.** *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 6(2), 1-14.

<https://trdoi.org/10.26023458/uled.1158970>

¹ Araştırma Makalesi - Kabul Tarihi: 14.09.2022 - Geliş Tarihi: 08.08/2022

^{2*} Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Düzce, Türkiye, enderkazak81@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5761-6330

^{3**} Öğretmen, Sakarya İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Sakarya, Türkiye, zeyt_007@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9825-1312



1.PROBLEM DURUMU

Okullar, insanlara bilgi, beceri ve olumlu davranışların kazandırılmasına ve toplumların ilerlemesine öncülük eden kurumlardan biridir (Öztürk, 2021). Okullar, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve çevreleri ile bir bütün içinde olan toplumsal yapılardır (Özkaya, 2021). Okullarda eğitim faaliyetlerinin, amacına ulaşabilmesi için çeşitli unsurlar rol alır. Bu unsurlar arasında, okulun fiziki özellikleri, yardımcı personelleri, öğrenciler, veliler, öğretmenler ve okul yöneticileri sayılabilir (Güneş, 2020). Eğitim faaliyetlerini geliştirme çabası içerisinde olan bir okul yöneticisi, öğretmenleri güdüleyerek, destekleyerek, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Durgut ve Kartal, 2021). Öğrencileri hayata ve mesleğe hazırlayan okullarda, yöneticiler okulun etkinliklerini koordine ederek, yöneterek ve yönlendirerek okul yönetimini etkilerler (Can, 2021). Değişim ve gelişmelere ayak uydurabilecek ve eğitimin ihtiyaç duyduğu problemleri çözebilecek eğitim yöneticilerine büyük roller düşmektedir (Erzen, 2021). Yönetim başarılı bir şekilde işlerse kurumdaki başarı da bundan etkilenecektir (Aksel ve Elma, 2018).

Örgütün temel amacının ne olduğunu bilen ve buna göre hareket eden, örgütü amacına ulaştırmak için gayret gösteren yöneticiler başarılı yöneticiler olarak adlandırılırlar (Mücevher ve Erdem, 2019). Okul yöneticisinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en iyi ve en verimli şekilde kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır (Taymaz, 2019). Okul yöneticilerinin hem öğretmenlere hem de öğrencilere yol göstererek demokratik, adil ve hoşgörülü bir okul ortamının oluşmasına öncülük etmeleri gerekir. Kısaca, okulun amaçlarını yerine getirebilmesi, iyi bir yöneticiyi gerektirir (Öztürk, 2021). Nitelikli bir okul yöneticisi, okulunun toplum içindeki yerini ve gelecekteki yerini belirlemeye çalışarak okulu değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Okul yöneticisi öncelikli olarak, bilgili ve becerikli olmalıdır (Yalçın, 2019). Okul yöneticileri başarılı okulların var olmasında en önemli kişiler olarak bilinirler (Korkmaz, 2005). Okul yöneticisinin yöneticilik özellikleri okuldaki öğretmenlerin motivasyon ve memnuniyetlerini, aynı zamanda başarıyı amaçlayan okulların öğrenme iklimini etkiler (Esmer, 2020). Zengin çevresel koşullara ve nitelikli öğretmen kadrosuna sahip, altyapısı güçlü bir okul, başarısız bir yöneticinin elinde başarısız bir kuruma dönüşebilirken; öğretmen niteliği düşük, kısıtlı çevresel faktörlere sahip, altyapısı yeterli olmayan okullar da başarılı bir yöneticinin elinde başarılı bir kuruma dönüşebilir (Kesen, Toklucu ve Abaslı, 2019).

Okullarda başarıyı etkileyen önemli faktörlerin başında okul yöneticilerinin liderliği gelir (Bedük, 2000; Çetin, 2019). Bu bakımdan okul yöneticileri, okullarda lider olmaları beklenen kişiler olarak görülürler (Serin ve Buluç, 2012). Başarılı bir yönetici, grup üyelerinden ne beklediğini belirterek, grup içerisinde bilgi alışverişine bulunmasına, grubun gerçekçi amaçlar belirlemesine ve herkesin kabiliyetine göre işlerde çalıştırılmasına çalışan kişidir (Bedük, 2000). Değişen teknolojik ve çevresel faktörler, okul yöneticilerinin yeni koşullara uyum sağlayabilmek için artık birçok alanda liderlik yeterliliği kazanmalarını zorunlu hale getirmiştir (Gümüşeli, 2001). Siyasal, sosyal, ekonomik alanda meydana gelen gelişmeler yönetici ve yöneticilik kavramlarına yeni bir anlam kazandırmış, toplumlarda var olan başarısızlıkların temelinde yöneticiler görülmeye başlanmıştır. Yöneticilerin yeterlilikleri, kabiliyetleri ve çevreyle olan iletişim becerileri sorgulanmaya başlanmıştır (Erzen, 2021). Okul yöneticilerinin üzerine düşen görevlerden biri, kurumdaki öğretmenlere öğretimsel liderlik yapmak, öğrencilere çeşitli imkânlar sunarak yenilikçi eğitimi teşvik etmektir (Duman, 2021). Bu nedenle, okul yöneticilerinden çok yönlü liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir (Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2017).

Yöneticiliğin sadece otorite ve güç kullanmak anlamına gelmediğini, yöneticiliğin çok çalışmak ve sorumluluk almak olduğunu bilen okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Aydoğan, 2002). Bu bakımdan okul yöneticileri kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personelin gelişimi için uygun ortamlar oluşturmalıdır (Kara, 2020). Başarılı yöneticiler, grup içerisinde moral ve motivasyon oluşturmayı bilen, grubun başarısı hakkında bilgi sahibi olan, çevre faktörlerine ve zamana önem vererek kişiyi başarılı kılan unsurların, yöneticilerin uygulamaları olduğunu bilir (Bedük, 2000). Yönetim tarafından desteklenmeyen girişimler başarıya ulaşmaz. Bu nedenle yönetici, kişilerin kendisine ulaşmasını engelleyen her türlü engeli kaldırmalıdır (Aydoğan, 2002). Okul içerisinde uygulanacak yöntem ve politikaları öğretmenlerle birlikte belirlemek, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde ifade etmek, okulun kurallarını okul içerisinde bulunan kişilerle paylaşmak okul yöneticisinden beklenen davranışlardır (Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2017). Başarılı okul yöneticilerinden, var olan görevlerinin yanında ayrıca öğretmenlere rehberlik yapmaları beklenir (Turan, Yıldırım ve Aydoğan, 2012). Yöneticiler, kişilik özellikleri ile birçok kişinin davranışlarına yön verirler (Yıldırım ve Ada, 2017). Okul yöneticisi, bilgi sahibi, iletişim becerileri güçlü, olaylara çok yönlü bakabilen, özgüven sahibi olmalıdır (Moğultay, 2018). Okul yöneticisi; okulun amacını gerçekleştirmek için kişileri motive

ederek, karşılıklı güvene dayalı bir iletişim oluşturarak, okul içerisinde öğrenme iklimi ve kültürü oluşturmalıdır. Okul yöneticisinin, ortaya çıkacak herhangi bir sorunu ustalıkla çözüme, okulu yönetme ve temsil etme gibi temel bir görevi vardır (Şişman, 2018). Tüm bu anlatılanlar, aynı zamanda ideal yöneticilerin özellikleri arasındadır denilebilir. Bu bağlamda, araştırmada okul yöneticilerinin ideal olan bu özelliklerden ne kadarına sahip olduğu hakkında öğretmen görüşlerine başvurulmuştur.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, öğretmen gözüyle ideal yöneticilerin özelliklerinin neler olduğunu ve ideal yönetici olmanın önündeki engelleri belirlemektir. Bu genel amaçlar çerçevesinde araştırma soruları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Ortaokul öğretmenlerinin;

- İdeal yönetici özelliklerine ilişkin tanımlamaları nelerdir?
- İdeal yönetici olmanın önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?
- İdeal yönetici olmanın önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin birçok rol ve sorumlulukları vardır. Bu rol ve sorumlulukları yerine getirebilmek için ise bazı yeterlikleri bulunmalıdır. Bu rol ve sorumlulukları yerine getirme yeterliklerine sahip yöneticilerin ideal yöneticiler olduklarını söylemek mümkündür. İdeal yöneticilerin, okulun tüm süreç ve işleyişinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle, günümüz okullarında çalışan okul yöneticilerinin ideal olan yönlerini belirlemek, ideal yönetici olmanın önündeki engelleri bilmek, bu yolla, ideal okul yöneticilerine ilişkin bir farkındalık sağlamak, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması açısından önem arz etmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin gözüyle ideal yönetici özelliklerini belirlemeye çalışan bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma modeli olan olgubilim, farkında olduğumuz ama derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız olgulara odaklanır (Creswell, 2014). Bu çalışmada ele alınan olgu, yönetici yeterliliklerine ilişkin algılardır. Bu nedenle olgubilim deseni bu çalışma için uygun bir desen olarak tercih edilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 Eğitim öğretim yılında Sakarya ili Hendek ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 12 öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme, araştırmaya hız ve kolaylık sağlayacağından araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Şimşek ve Yıldırım, 2021). Hendek ilçesinin seçilmesinde ilçenin ulaşım, zaman kısıtlılıkları, erişim gibi faktörler etkili olmuştur. Gizliliği sağlamak amacıyla öğretmenlerin gerçek isimleri kullanılmamış, kod isimler oluşturulmuştur. Her bir katılımcı için K1, K2 gibi kodlar kullanılmıştır. Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.

Çalışmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Kıdem	Eğitim Durum
K1	E	14	Lisans
K2	K	7	Lisans
K3	E	27	Lisans
K4	K	8	Lisans
K5	K	15	Lisans
K6	E	30	Lisans Üstü
K7	K	14	Lisans
K8	K	30	Lisans

K9	K	8	Lisans
K10	K	8	Lisans
K11	K	7	Lisans
K12	K	8	Lisans

Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışma grubunun, üç erkek katılımcı ve 9 kadın katılımcıdan oluştuğu, katılımcıların kıdemlerinin yedi ile 30 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 11 katılımcının lisans düzeyinde, bir katılımcının lisansüstü düzeyde olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla alan yazın araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda dört adet soru oluşturulmuştur. Belirlenen sorular uzman görüşüne başvurularak kapsam geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla iki öğretmenle görüşülmüştür. Ön uygulama sonrasında soruların anlaşılabilirliğinde problem olmadığı görülmüş fakat iki soruya benzer cevaplar verildiği için soru sayısı 3'e düşürülmüş ve yarı yapılandırılmış görüşme formu son halini almıştır. Daha sonra asıl uygulamaya geçilmiştir. Görüşmede katılımcılara, ideal yönetici tanımlamaları ile ideal yönetici olmanın önündeki engeller ve bu engellerin kaldırılmasına ilişkin görüşleri sorulmuştur.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma hakkında öğretmenlere kısaca bilgi verilmiş ve öğretmenlerin gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır. Görüşmeler, okullarda uygun ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, katılımcılardan izin alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin sistemli olarak ve nesnel bir şekilde yorumlanmasına dayanır (Koçak ve Arun, 2006). Görüşmelerden elde edilen ham veriler deşifre edilmiştir. Katılımcıların görüşleri iki kez okunarak kodlara ulaşılmıştır. Benzer kodlar aynı havuzda toplanmıştır. Daha sonra her bir havuza bir alt tema ismi verilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için katılımcılardan doğrudan alıntılar yapılmıştır. Elde edilen kod, kategorileri ve temaların kapsam geçerliliği ve güvenilirlikleri için alanda uzman bir kişinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini belirlemek için Miles ve Huberman'ın (1994) "Uzlaşma Yüzdesi (P)=Görüş Birliği/(Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı)x100" formülü kullanılmıştır. Kodlayıcılar arasında güvenilirlik düzeyinin birinci tema için %89 ikinci tema için %93 üçüncü tema için %91 olduğu görülmüştür. Nitel araştırmalar için uzlaşma yüzdesi formülünden elde edilen değerlerin %70 ve üzerinde olması (Miles ve Huberman, 1994), araştırmanın güvenilir olduğunu gösterdiği için bu araştırma da elde edilen verilerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

2.3. İnandırıcılık ve Aktarılabilirlik

Yıldırım ve Şimşek'e (2021) göre nitel araştırmalarda elde edilen bulguların doğruluğu, geçerlilik; elde edilen bulguların tekrarlanabilirliği ise güvenilirlikle ilgilidir. Yapılan bu çalışmada araştırmanın geçerli ve güvenilirliğini artırmak için çeşitli önlemler alınmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği artırmak için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Forma son biçimini vermek için uzman görüşünden faydalanılmıştır. Görüşme öncesinde 2 kişiyle pilot görüşme yapılmış ve soru sayısı dörtten üçe düşürülmüştür. Katılımcıların görüşme öncesinde endişeleri giderilmiş, samimiyetle ifadelerini belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı açıklanmış ses kaydı alınmıştır. Görüşme sonrasında katılımcıların görüşlerinin, katılımcılar tarafından teyit edilmesi sağlanmıştır. Katılımcıların görüşlerinden eklemek ya da çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri, yorum yapılmadan doğrudan alıntılar yoluyla aktarılmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini (aktarılabilirliği) artırmak için, çalışmanın her bir aşaması ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini artırabilmek için araştırmanın her safhasında uzman görüşünden yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu çalışmada, ideal yönetici özelliklerinin neler olduğu ile ideal yönetici olmanın önündeki engeller ve bu engellerin kaldırılmasına ilişkin öğretmen görüşleri araştırılmıştır. Elde edilen görüşler, araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilerek tablolar şeklinde sunulmuştur.

3.1. İdeal Yönetici Özelliklerine İlişkin Tanımlamalar

Katılımcılara yöneltilen “İdeal yönetici özelliklerine ilişkin tanımlamanız nedir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

İdeal Yönetici Özelliklerine İlişkin Tanımlar

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı
İdeal Yöneticilerine İlişkin Tanımlar	İdeal Yönetici Davranışları	Motive edici olan	K1, K5
		Pozitif enerji yayan	K10, K5, K3
		Güler yüzlü olan	K5, K12
		Fikir alışverişinde bulunan	K9, K1, K3
		Birlikteliği sağlayabilen	K6, K9
		Ekip ruhu olan	K9, K11
		Oto kontrolü olan	K9
		Profesyonel düşünebilen	K1
		Problem çözebilen	K6
		Değerlendirme yapabilen	K4
		Çalışanlarını tanıyan	K3
		Bilgili olan	K6
		Kararlı davranan	K1, K4, K9, K12
		İşini iyi yapabilen ve mesleğini seven	K6, K3, K7, K12
		Akrabalık, arkadaşlık ilişkilerinde mesafeli olan	K4, K9, K8
		Adaletli olan	K9, K3, K6, K8, K4
		Görüntüye göre yargılamayan	K4
		Öğretmenlerle mesafeyi koruyan	K4
		Sınırlarını bilen	K2
		Herkese karşı eşit mesafeli olabilen	K2, K4
		Eylemlere yönelik hareket edebilen	K6
		Davranışlarıyla örnek olabilen	K3
		Disiplinli olabilen	K4, K9, K10
		Üstten bakmayan, egolu olmayan	K3, K2
		Siyasetle uğraşmayan	K8
		Mevzuata hâkim olan	K10
		Emir kipi kullanmayan	K3
		Esnek olabilen	K5, K1, K3, K7, K12
		Vizyon sahibi olan	K5, K12
		İdealist olan	K7, K10
		Fiziki/psikolojik olarak öğretmeni rahat ettiren	K1
		İnsan ilişkileri iyi olan	K2, K3, K5, K7, K8, K10, K11, K12
		Organizasyon yönü olan	K7
		Ahlaki değerleri olan	K8
		Hoşgörülü ve anlayışlı olan	K10, K12
		Deneyim sahibi olan	K3

Tablo 2’ye göre, “ideal yönetici özelliklerine ilişkin tanımlar” temasında bir alt tema ve toplamda 36 kod elde edilmiştir. İdeal yönetici özelliklerine ilişkin tanımlara bakıldığında, katılımcıların insan ilişkilerine, adalete, esnek davranışlarda bulunmaya, işinin iyi yapan ve mesleğini seven kişilere, kararlı davranmaya vurguda bulunmuşlardır. Diğer katılımcılar, ideal yönetici özelliklerine ilişkin, akrabalık ilişkilerine mesafeli olan, kararlı

davranan, pozitif enerjili olan, fikir alışverişinde bulunan, üstten bakmayan, egosunu ortaya koymayan kodlarına vurguda bulunmuşlardır. İlgili kodlardan bazılarına ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“İdeal yönetici, kesinlikle işleyişinde akrabalık ilişkilerine yakın arkadaş ilişkilerine, kesinlikle işin içine koymamalı, bunun sıkıntılarını başkalarına yansıtılmamalı öğrenciler arasında mesafeyi korumalı bunun içinde sadece bireysel değil tüm öğretmenlerin bilgisi ile ilgisi ile birlikte bir karar vermeli...” (K4)

“Hani kendini ortaya koymak için bazen sınırı koruyamadıkları zaman.. Belki biz öğretmenler de koruyamadığımız zaman o samimiyet olduğu zaman belki idareci olarak görülmeyebiliyor. Onlar da haliyle birazcık egolarını ortaya koymak zorunda kalıyorlar. Bir de mesela başka bir okulda bir tane müdür yardımcısı vardı öğretmenlere öğrenci gibi davranıyordu gerçekten.” (K2)

“...Dolayısıyla müdürler yani bu şekilde küçük nüanslarla birçok problemi halledebilir. Maddi problemleri de halledebilir diğer konuları da zaten iyi bir yönetici iyi bir lider problemleri çözebilmek.. Dolayısıyla ben iyi yöneticilerin aslında her problemi aşabileceğini düşünüyorum. Yok mudur? Elbette ki vardır ama zaten onun görevi o problemleri hal edebilmektir bence.” (K6)

“Adaletli bir şekilde, dengeli bir şekilde kurumunu.. veya yöneticisi ne varsa artık o şekilde yönetmesi lazım. Çalıştığı kişilere üstten bakmaması lazım onlara rehberlik ve yol gösterici olması lazım.” (K3)

“İdeal yönetici dersem... Öğretmenleri dış görüşüne bağlı olarak ya da nasıl diyeyim hani bazen görüntüye bakarak bu bunu yapamaz, bundan bu olmaz gibi yargılara kesinlikle başvurmamalı.” (K4)

“Bir kere bütün herkese eşit mesafede olabilmek yani ayrımcılık yapmamak, kendi içinde yakın arkadaşı olsa bile bunu öğretmenlere çalışanlarına hissettirmemek benim aradığım ilk özelliklerden biri diyebilirim.” (K11)

“Öğrenci Davranışları konusunda olsun öğretmene anlayış konusunda olsun idareci öğretmeni dinlemeli fikrini almalı kanuna uyuyorsa uygulamalı uymuyorsa böyle bir tane var yapamam der geçer en azından bilirsin ki okulda bir kanun var bir düzen var bir adalet var.” (K9)

“...İstişare çok önemli... Bizim bir müdürümüz vardı. İdarecilik yaptım ben.. zaten onlarla bizimle istişare ederdi, müdür yardımcısıyla ama okuldaki tecrübeli öğretmenlerle de istişare ederdi bazı konularda onları çağırdığı onların görüşlerini alırdı bu onlar için çok önemli bazı zamanlarda genç öğretmenlerle istişare ederdi çok hoşuna giderdi herkesin.” (K3)

“...Fikir anlamında çalışan personelin öğretmen olsun ya da diğer personel olsun hizmetlerin Bir de fikirlerini almak gerekiyor çünkü aynı çatı altında yaşıyorsunuz Sonuçta bu okulun altında sadece öğretmenler yok ki hocam personeli de fikrini alması bence önemli Hatta öğrencilerine fikrine alması çok önemli verileri tabii ki dinleyecek.” (K1)

“Düşünüyorum, ideal yöneticim zaten velilerle de tabii ki işbirliği içerisinde olmalı, iletişimi kuvvetli olmalı, öğrencilerin gözünde hem otoriteyi sağlamalı hem de öğrenciler tarafından sevilen bir idare olmalı.” (K11)

“Yöneticilerden kuralcı olmamalarını.. Şahsen kurallar insanlar içindir kurallar şarttır ama her şey kurallara göre değerlendirmemeli. Yöneticinin inisiyatif alması gerekir, anlatabiliyor muyum? Yani sen inisiyatif almazsan, her şey kitabına göre karar vermeye çalışırsan o kurumu yönetemezsin. Çünkü insan makine değil...” (K3)

“İlk başta mesela ben insan olsun derim iyi insan ne demek; Ahlaki değerleri olmalı toplumun gelenek ve göreneklerini bilmeli kesinlikle etik davranmalı, ayrımcı olmamalı yani siyaseti okula asla sokmamalı, gruplaşmalar olmamalı, gruplaşmaya izin vermemeli yani kural geçerli ise diğerleri içinde geçerli olmalı” (K8)

Katılımcılar, ideal yönetici tanımları arasında en çok insan ilişkilerinin iyi olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, ideal bir yöneticinin, mevzuata sıkı bir şekilde bağlı olmayıp gerektiğinde inisiyatif alabilmesine, adaletli olmasına, ekip ruhu içinde oto kontrolü sağlamasına, eylemlere yönelik hareketlerde bulunarak sadece söylemlerle yetinmemesine, profesyonel düşünerek değerlendirme yapabilmesine, çalışanlarını tanımmasına, siyasetle uğraşmamasına vurguda bulunmuşlardır.

3.2. İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller

Katılımcılara yöneltilen “İdeal yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.
İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller

Tema	Alt Tema	Kod	Katılımcı
İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller	Örgütsel/mesleki Engeller	Kararlı olamamak	K9
		Adam kayırmak	K4, K7
		Bezdirme politikası uygulamak	K4, K8
		Liyakatsizlik olmak	K10, K5, K2
		Motivasyonu düşürmek	K5
		Siyasetle uğraşmak	K7, K8
		Adil olmamak	K4
		Koltuğu kaptırma korkusu taşımak	K4, K2, K1, K7
		İletişime kapalı olmak	K3, K1, K10
		Menfaat sağlamak	K3
		Despot yaklaşımlar sergilemek	K10
		Damgalama (siyasi) davranışları sergilemek	K7
		Sendikal taraftarlık	K8
		Kendini geliştirmemek-yeniliklere açık olmamak	K3
	Kişisel Engeller	Karakterinin elverişsiz olması	K1, K3, K4, K5, K11
		Kendini üstün görmek	K3, K2
		Saygısız davranışlar sergilemek	K11
		Olumsuz bir üsluba sahip olmak	K2, K11
		Sert bir mizaca sahip olmak	K3, K1, K11, K10
		Olumsuz psikolojiye sahip olmak	K4
		İletişim yeterliğine sahip olmamak	K7, K2, K12, K10, K1, K11, K8
		İçsel motivasyona sahip olamamak	K10

Tablo 3'te ideal yönetici olmanın önündeki engellere ilişkin tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır. Buna göre 2 alt tema ve toplam 22 kod elde edilmiştir. İdeal yönetici olmanın önündeki engellere ilişkin birinci alt tema, örgütsel/mesleki engeller ile ilgilidir. İkinci alt tema ise kişisel engeller ile ilgilidir.

3.2.1. Örgütsel/mesleki engeller

Örgütsel/mesleki engeller alt temasında 14 kod üretilmiştir. Bu kodlar içinde en fazla, koltuğu kaptırma korkusu taşımak (f=4), iletişime kapalı olmak (f=3), liyakatsizlik olmak (f=3), adam kayırmak (f=2), bezdirme politikası uygulamak (f=2) ve siyasetle uğraşmak (f=2) kodlarına vurguda bulunulmuştur. İlgili kodlardan bazılarının ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“Mesela kendinin bir siyasi görüşü var aynı görüşte olan bir öğretmene diyor ki git öğretmenleri araştır bakalım kim bu görüşten kimler değil yani çok saçma. Sana ne ya kimin ne görüşte olduğu önemli değil...” (K7)

“... Siyaseti az önce o yüzden çok bahsettim. Sendikalar, o sendikaya üyeysen tamam her şey yolunda ama onun karşısında isen bittin sen. Bunları yaşadık yani gerçekten çatışacaksınız. Yumruk yumruğa girecek kadar olaylar gerçekleşiyordu. ...idare böyle bir şey gündeme getiriyorsa, ben bundanım siz de bundan olmak zorundaydınız diyorsa orada kesinlikle mutlu olamıyorsunuz” (K8)

“İletişimi kuvvetli olmalı, tabii ki herkesle iletişim halinde olabilmeli, bir problem varsa örneğin tabii ki her zaman yaşanabilir, öğretmenlerin de eksikleri olabilir idare bunu söyleyebilir ki söylemek en doğal hakkı ama bunu söyleme tarzı diğer öğretmenlerin arasında ya öğrencilerin duyabileceği bir şekilde veya verilerin duyabileceği bir şekilde değil de ...” (K11)

“...Biraz kendini geliştirmemiş çok kitap okumaları gerekiyor idareciyi öyle görmek isterim çünkü iletişimden dolayı yapamıyor olabilir. Çünkü o idareci bizi yöneten kişi...” (K12)

“Evet, bence yöneticilerle liyakatle seçilmediği için torpille ya da farklı şekillerde göreve geldikleri için yapamıyorlar demek ki olmuyor ya da ya sadece yönetici olmak istiyor.”(K10)

“... Herkeste yok ama koltuğu kaptırır mıyım korkusu da var bence yani şimdi ben bunu dediklerimi yaparsam tamam doğrusu bu ama yarın öbür gün ceza alır mıyım korkusu. Bence yönetici korkmayacak yani koltuğun geçici bir şey olduğunu bilecek” (K1)

“Birincisi yani koltuk sevgisi olabilir hani müdür neticede bir ağırlığı var o yüzden gelmiş olabilirler gerçekten istemediği halde sırf bu yüzden” (K7)

İdeal yönetici olmanın önündeki engeller temasında en fazla kod, örgütsel/mesleki engeller (14 kod) alt temasında üretilmiştir. Bu araştırma bağlamında ele alarak, ideal yönetici olmanın önündeki engellerin daha çok örgütsel temelli olduğunu söylemek mümkündür. Konu ile ilgili olarak bazı katılımcılar, okul yöneticilerinin liyakatle seçilmediklerini, koltuğu kaptırır mıyım korkusu taşıdıklarını ve iletişime kapalı olduklarını belirtmişlerdir. Bu kodlardan, koltuğu kaptırma korkusu ve iletişime kapalı olma kodlarının da aslında kişisel nedenlere dayalı bir arka planının olduğu söylenebilir. Kısaca, eğitim öğretimin ailede başlayan ve okul ve çevreyle devam eden tüm süreçlerinde, diğer gelişim alanları gibi kişilik gelişimine de dikkat etmek gerektiği söylenebilir.

3.2.2. Kişisel engeller

Kişisel engeller alt temasında 8 kod üretilmiştir. Bu kodlar içinde en fazla, iletişim yeterliğine sahip olmamak (f=7), karakterinin elverişsiz olması (f=5), sert bir mizaca sahip olmak (f=4), kendini üstün görmek (f=2) ve olumsuz bir üsluba sahip olmak (f=2) kodlarına vurguda bulunulmuştur. İlgili kodlardan bazılarına ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“...Maalesef bizim açımızdan çok olumsuz bir üsluba sahiptir, sert mizaçlı bir kişiydi zaten tabii ki de otorite olmalı ama sert mizaçlı ve bunu öğretmenleri göstermek birbirinden çok farklı şeyler.. Hem otoritesi kuvvetli bir otoriteye sahipti hem de aynı zamanda sert.” (K11)

“... Bir de mesela başka bir okulda bir tane müdür yardımcısı vardı. Öğretmenlerine öğrenci gibi davranıyordu gerçekten öğrenci gibi rencide edebiliyor vesaire yani saygısızca davranabilen bir insandı. ...” (K2)

“...Çok sert bir insandı. Böyle iletişime kapalı çok despot bir adamdı. ... Mesela ondan çok korktuğumu ilk senemde eve gelip ağladığımı hatırlıyorum, bana bir iş için kızmıştı telefonda bağırmişti bana ve çok çok üzülüyordum çok ağlamıştım yani çok kötü bir tecrübeydi.” (K10)

“En büyük engel kişinin kendisi bence açıkçası kişi kendisi. Biraz geliştirecek, korkmayacak hocam ya.. hele hele velilere bakıp da ama hakikaten öyle.. müdahale ettiriyorsa, öğretmenlerin aldığı kararı idareci velilere göre şekillendiriyorsa ben o idareye şüpheli yaklaşıyorum. Demek ki diyorum boşuna konuşuyoruz bizim aldığımız kararların bir hükmü yok. Dik duracak hocam...” (K1)

“O kişinin de karakteri ile alakalı herhalde geçmişe kadar çocukluğumuza kadar gidebiliriz. Bu konu ile ilgili, itaatkâr bir insan öğretmen de olsa yönetici de olsa itaatkâr olarak devam edecek aslında.” (K5)

“Nedeni yetiştirilme tarzı olabilir yani kişi öncelikle aileden ne görüyorsa onu uyarlıyor kendi hayatında onu yaşıyor yani yetiştirilme tarzında ideal bir kişi olarak toplum için ideal bir kişi olarak yetiştiriyorsa zaten muhtemelen idarecilikte de bu yönde yapar. ...” (K11)

“Bence bunlar nasıl ifade edeyim kendini üstün görmek yani biz okul olarak düşünürsek sonuçta idarecilikten müdür de bir öğretmendir yani müdür oldukları zaman kendini sınıfta görüyor diğerlerini de öğrencisi olarak görüyor diye tahmin ediyorum. ...” (K3)

Bazı katılımcılar okul yöneticilerin en çok iletişim ve üslupla ilgili sorunları olduğu yönünde görüş belirtmek bu durumun öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediklerini, yöneticilerin daha ılımlı davranmaları gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar, ideal bir yöneticinin önündeki engellerden birinin, kişinin karakter yapısı olduğunu, karakteri zayıf olan yöneticilerin daha itaatkâr olduğunu ve kendini üstün gören yöneticilerin ise okulu iyi bir şekilde yönetemedikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

3.3. İdeal Yönetici Olmanın Önündeki Engeller Nasıl Kaldırılır?

Katılımcılara yöneltilen “İdeal bir yönetici olmanın önündeki engeller nasıl kaldırılabilir?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.

İdeal Yöneticilerin Önündeki Engellerin Kaldırılmasına İlişkin Görüşler

Tema	Alt tema	Kod	Katılımcı
İdeal Yöneticilerin Özellikleri	Yönetici Atamalarının İyileştirilmesi	Yöneticiler iyi bir eğitimden geçmeli	K10, K11, K5, K3
		Hizmetçi eğitimler verilmeli	K3
		Yöneticiler iletişim dersleri almalı	K8, K7
		Tecrübeli kişiler yönetici olmalı	K8, K10
		Yönetici psikolojik destek almalı	K11
		Yöneticileri, başarılı öğretmenler arasından seçilmeli	K10
		Yöneticinin adil olması sağlanmalı	K9

Tablo 5’te ideal yöneticilerin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır. Buna göre bir alt tema ve altı kod ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 4 katılımcı ideal yönetici olmanın önündeki engellerin ortadan kaldırılması için yöneticilerin iyi bir eğitimden geçirmesi gerektiği yönünde görüş belirtirken, 2 katılımcı yöneticilerin iletişim alanında dersler alması gerektiğini, diğer katılımcılar ise yöneticilerin başarılı kişilerden seçilmesi gerektiğini, yöneticilerin psikolojik destek almaları gerektiğini, tecrübeli kişilerin yönetici olması gerektiğini, hizmetçi eğitimler verilmesi gerektiğini ve yöneticilerin adil olması gerektiğini ifade etmişlerdir. İlgili kodlardan beş tanesi atama süreci öncesine yönelik önerilerden, iki tanesi de atama sonrasında yönelik önerilerden oluşmaktadır. İlgili kodlardan bazılarına ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“Müdürlere önce bir eğitim verilmesi gerekiyor. Gerçekten sağlam bir mevzuat eğitiminden geçmesi gerekiyor. Önce müdür yardımcısı olup oradan müdürlüğe gelmeleri gerekiyor. Şu an öyle herhalde yani önce yönetimde en alttan başlayıp öyle yükselmesi gerekiyor ki iyice okulun işleyişine.. Nasıl yapılır bunlara iyice hâkim olmak lazım, deneyim sahibi olması lazım kesinlikle ki öğretmenlikte deneyime sahip olması ve açık bir insan olması lazım” (K10)

“Yani bu hizmet içi eğitimler şeklinde olabilir. Başka bir şey ama insanın kendi içinde olması lazım yani kendi zayıf yönlerini kendisinin bilmesi lazım. Öncesinde fark ettirmesi lazım kendisi fark etmeyebilir böyle şeylere kapalı olabilir. ...” (K3)

“Öğretmenken bu kişinin başarısını ölçmek lazım bu kişi öğretmenken hangi projeleri yaptı hangi seminerlere katıldı ne biliyim E Tivinning Avrupa birliği mi? TÜBİTAK mı neler yaptı başarısını göz önünde bulundurmak gerekiyor. Yeterli olur diye düşünüyor bunlar varsa bir idarecide zaten bu kişi idealisttir... Olan gerekiyor diye düşünüyorum ...” (K10)

“Önce insan ilişkileri öğrenmeliler bunlarla ilgili birazcık iletişim dersleri almadılar bir sonra zaten kendi alanlarında eğitim alıyorlar. ...Dedim ya yorumlama gücü olması lazım. Biraz yaparak yaşayarak öğrenmesi lazım yani bilgi birikimin olması lazım. Bunun için de birazcık çalışması lazım 10 yılın altında olan kişinin yönetici olmasını Doğru bulmuyorum pişmesi lazım piştikten sonra” (K8)

“Nasıl ortadan kaldırılır? Psikolojik destek ile ortadan kaldırılabilir Bence toplum içinde her bireyin psikolojik desteğe her zaman ihtiyaç oluyor, önemli olan bunu kabul etmek bunu kabul ederse bunu çözümü için ilk adımı atmış oluruz. ...” (K11)

Bazı katılımcılar ideal yöneticilerin önündeki engellerin ortadan kaldırılması için öncelikle yönetici olarak kişilerin iyi bir eğitim almaları gerektiğini, iletişim alanında kendilerini geliştirmeleri gerektiğini, yöneticilerin tecrübeli ve başarılı kişilerden seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İdeal yöneticilerin önündeki engellerin daha çok eğitim eksikliğinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle, okul yöneticilerine hizmetçi eğitimler verilerek ideal yönetici özelliklerinin artırılması sağlanabilir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, ideal yönetici tanımının ne olduğunu, okullardaki ideal yönetici olmanın önündeki engellere ve bu engellerin nasıl ortadan kaldırılacağına yönelik öğretmen görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğretmen görüşlerinin analiz edilmesi sonucunda ideal yönetici tanımları teması altında, “İdeal Yönetici Davranışları”; ideal yönetici olmanın önündeki engeller teması altında, “Örgütsel/mesleki Engeller ve Kişisel Engeller”; ideal yöneticilerin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin görüşler teması altında, “Yönetici Atamalarının İyileştirilmesi” olmak üzere toplam dört alt tema tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen

“Öğretmenlerin, ideal yönetici özelliklerine ilişkin tanımlamaları nelerdir?” sorusuna katılımcıların çoğu ideal bir yöneticinin en çok iletişime önem veren, insan ilişkileri iyi olan kişi olarak tanımladıkları görülmüştür. İletişim, amaçları gerçekleştirmek için yöneticilerin en çok başvurduğu yollardan biri olarak görülür (Çınar, 2010). Halawah (2005), yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri etkili iletişim ile güvenli öğrenme ortamını ve olumlu okul iklimini oluşturduğunu belirtir. Kaymak ve Keskinkılıç Kara (2012) çalışmalarında iletişimin insanları örgütlemeye, çatışma çözmede ve hedefleri gerçekleştirmede önemli bir güç olduğunu belirtirler. Katılımcıların ideal yönetici tanımında yöneticinin, adaletli, esnek olabilen ve gerektiğinde inisiyatif alan kişiler olarak tanımladıkları görülmüştür. Bununla yanında katılımcılar, ideal bir yöneticiyi tanımlarken; okulda ekip ruhu oluşturabilen, işbirliğine önem veren, kayırmacı davranış sergilemeyen, görüntüye göre yargılamayan, alınan kararları uygulayabilen, eylemlerinde net ve kararlı olan, güler yüzlü olan, yakın arkadaş ilişkilerinde adil olan, hoş görülü ve anlayışlı olan kişiler olarak görüş belirtmişlerdir. İdeal yönetici tanımlarına ilişkin bu özelliklerden yola çıkarak katılımcılar, okulu yöneten kişinin ideal bir yönetici olarak tanımlamak için bu davranışlara sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticisinin sergilediği davranışların öğretmen, öğrenci üzerinde ve okul kültürüne olumlu ya da olumsuz olarak yansımaları olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Aliyev’in (2020) yaptığı çalışmadaki, yöneticilerin “okulda rol model olmaları”, “herkese eşit muamele göstermeleri”, “öğretmenleri motive etmeleri”, “öğretmenleri denetlemeleri”, “okulda birlik oluşturmaları” bulguları ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Mücevher ve Erdem (2019), yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı adaletli, etik ve eşit davranışlar sergilemeleri gerektiği; fakat ayrımcı, kayırmacı davranışlardan uzak durmaları gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticileri, yaptıkları işi severek yapmalı ve işlerine karşı olumlu tutumlar sergilemelidir (Yalçın, 2019).

Katılımcılara yöneltilen “Okullarda ideal yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?” sorusunda en çok vurgulanan özellik, yöneticilerin kendi karakter yapılarından ve iletişim sorunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Karakter, kişinin kendine özgü tutum ve davranışlarıyla başkalarından ayrılması olarak tanımlanabilir (TDK, 2022). La Tanya, Lam, Gary, Sean ve Ron (2022) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve gösterdikleri performansın okulun başarısını etkilediğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, iletişim yönü eksik, baskıcı, her şeyi mevzuata uygun yapmaya çalışan, itaatkâr bir yapıya sahip olması; içe dönük, sosyal etkileşimi zayıf okul yöneticilerinin okulu yönetmede sorun yaşayabilecekleri ve okul içinde çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebileceği tespit edilmiştir. Uzun ve Erdem (2017), yaptıkları çalışmada, baskıcı, otoriter, etrafına zarar veren okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından liderliklerinin kabul edilmediği belirtilmiştir. Yıldırım ve Ada (2017), yaptıkları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada belirtilen diğer engeller, okul yöneticilerinin kendilerini üstün görmeleri, kararlı olamamaları, içsel motivasyona sahip olamamaları bürokratik etmenler, siyasi baskılar ve siyasi çıkarımlardır. Ayrıca iş yükünün fazla olması, yöneticilerin liyakatle seçilmemesi, maddi konularla baş edememe, velilerin statüsün etkisi gibi etmenler ideal yöneticilerin önündeki diğer önemli engeller olarak tespit edilmiştir. Tabancalı ve Su (2021), yaptıkları çalışmada, bürokratik yapı, siyaset, merkezi yapı gibi unsurların okul yöneticilerinin yönetimdeki süreçlerini olumsuz etkilediklerini belirtmiştir. Ayrıca Karaman, Yücel ve Dönder (2008), yaptıkları çalışmada, kuralcı bir yönetim anlayışının okulda benimsenmesinin okul atmosferini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) çalışmalarında, okul yöneticilerinin kendilerini maddi konularla ilgili sorumlu hissettiklerini, maddi konularla ilgili sorunlar yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlarla alanyazında yapılan çalışma sonuçlarının benzer olduğu söylenebilir. Yönetici vasıfların önündeki dış etkenler arasında olan velilerin statüleri, bazı durumlarda yöneticiyi zor duruma düşürmektedir. Çeltik (2019), çalışmasında, okul yöneticileri, bazı velilerin kendilerini ilgilendirmeyen işlere karışıp kendilerinin otoritesini sarstığını ve bunun okul ortamında olumsuz bir hava yarattığını belirttiği çalışma sonucu ile bu araştırmanın sonucu da örtüşmektedir. Korkmaz (2005), yaptığı çalışma sonucunda okul başarısında rol oynayan etmenlerin başında okul yöneticilerin kişilik özelliklerinin olduğunu, nitelikli kişilik özelliğine sahip okul yöneticilerinin okullarında başarının kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin iletişime kapalı ve sert bir mizaca sahip oldukları ve ayrımcı ve kayırmacı davranışlarda buldukları tespit edilmiştir. Kayırmacılık, maddi unsurlardan çok manevi unsurları kullanarak kişileri etkileme olarak tanımlanır (TDK, 2022). Polat ve Kazak (2014), ilk ve ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılığına ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğunu belirlerken, Meriç ve Erdem (2013), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarındaki faaliyetlerinde az da olsa kayırmacılık yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Demirtaş ve Demirbilek (2018) ve Argon (2014) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin görüşlerine

göre okul yöneticilerin kayırmacı davranışlarda bulunduğunu, kayırmacılık sonucu okulda kişiler arasında yöneticiye ve kuruma karşı olumsuz durumlar ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Gül ve Saraç (2018) yılında yaptıkları çalışma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeteri kadar demokratik olmadıkları, yeniliğe kapalı oldukları, ayrımcı davranışlarda buldukları tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi, alanyazında okul yöneticilerinin kayırmacı ve ayrımcı tutum ve davranışlarının olduğuna ilişkin çok sayıda araştırma sonucu bulunmaktadır. Bu durum, acil olarak ele alınması gereken önemli bir problemdir. Kayırmacılık ve ayrımcılığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi ise hukukun üstün kılındığı toplumlarda mümkün olabilir.

Katılımcılar, yöneticilerin sergiledikleri olumsuz davranışlar arasında iletişim problemlerini dile getirmişlerdir. Çınar (2010), yaptığı çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini olumlu bulduğunu fakat geliştirilmesi gerektiğini tespit etmiştir. Doğan, Çetin ve Koçak (2015), yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterli olmadığını ve okul yöneticilerin iletişim alanında sorunlar yaşadıklarını tespit etmiştir. Görüldüğü gibi, iletişim becerisine sahip olmamak sadece okul yöneticileri açısından değil, okulun tüm paydaşları ve süreçleri açısından olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Bedük (2000), çalışmasında, yöneticilerin başarıya ulaşmadaki önemli faktörler arasında, yöneticinin problem çözme yeteneği, deneyimleri ve en önemlisi de çalışanlarıyla arasında iletişim kurabilmesi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iyi bir yöneticinin öfkesini kontrol etmesi gerektiği, yaptığı çalışma sonucunda belirtilmiştir. Özgenel ve Aktaş (2020), okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik özelliklerinin öğretmen performansını etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, okul yöneticisinin okul yönetiminde ve öğretmenler arasında iletişimin sağlıklı olmayışı, okul ortamında çatışmalara neden olur. Ortaya çıkan çatışmalar ise okulun işlevinin yerine getirilmesine engel olur (Kaymak ve Keskinliç Kara, 2016). Ayrıca okul yöneticilerinin okulda adaletsiz davranmaları, mali yönden okulu yönetememeleri gibi etkenler okul yöneticisinden beklenmeyen davranışlar olarak tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi yıllar içinde farklı zamanlarda yapılan benzer araştırma sonuçları, sorunların hala devam ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu sorunların çözümüne yönelik etkili politikaların geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013), yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin okulda işbirliğinin oluşturulmasında, çalışanlar arasında kaynaşmayı ve kişilerin beklentilerini göz önünde bulundurarak okul kültürünün oluşmasında en önemli kişiler olduğunu belirtmişlerdir. Özkaya (2021), yaptığı çalışmada öğretmenler ve yöneticiler arasında alınan kararların tutarlı olmaması ve süreklilik göstermemesinin, okulu olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu nedenle öğretmen ve okul yöneticilerinin aldıkları kararları istikrarlı bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu bulgu, bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin sergiledikleri yanlış tutum ve davranışlar, kurumda çalışan kişilerin iş performansını, mesleki duyumunu ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyeceğinden çeşitli problemler oluşturur. Ayrıca okul yöneticilerinin okul yönetimindeki davranışlarında ve kararlarında tutarlı olması gerektiği, bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularla örtüşmektedir (Aslanargun, 2012).

Katılımcılara yöneltilen “İdeal yönetici olmanın önündeki engeller nasıl kaldırılabilir?” sorusuna arasında katılımcılar okul yöneticilerin iyi bir eğitimden geçirilmesi gerektiği ve liyakat sahibi, tecrübeli kişilerin okul yönetici olarak görev almaları gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticilerin sadece sınava tabi tutulmalarının, onların gerçek yöneticilik becerilerini ölçemediğini, aynı zamanda hizmet içi eğitimler alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bıçakçı (2017) okul yöneticilerinin seçilme ve atama işlemlerinde liyakat sahibi kişilerin seçilmesi gerektiği belirtilmiştir. Sayan ve Yıldırım (2019), öğretmenlerin, okul yöneticilerinin deneyim sahibi kişilerden seçilmesi gerektiğini; atama işlemlerinde siyasi baskıların, adam kayırmancının etkin olduğunu, kişilerin liyakatle seçilmediğini belirtmiştir. Karaman, Yücel ve Dönder (2008), yaptıkları çalışmada, bürokrasinin okulun örgütsel yapısını etkilediği, okulun kuralcı bir yapı ile yönetilmesinin okulun atmosferine zara verdiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak ideal yönetici becerilerine sahip, iletişime açık, demokratik, adaletli, adam kayırmayan, birlikteliği sağlayan, aşırı mevzuatçı olmayan, gerektiğinde inisiyatif alabilen, karakter yapıları güçlü olan okul yöneticilerin ideal yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. İdeal yöneticilerin önündeki engeller arasında en çok yöneticilerin karakter yapıları, iletişim sorunları, siyasi ve bürokratik unsurlar, iş yükünün fazlalığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilemeleri, iletişime kapalı olmaları, liyakat sahibi olmamaları, menfaat ve çıkar ilişkisi peşinde olmaları ideal yönetici olmanın önündeki engellerdendir.

Araştırma sonuçları bağlamında şu önerilerde bulunulabilir:

a) Okul yöneticilerinin yöneticilik ve iletişim becerilerine sahip olabilmesi için atamadan önce yönetici ve liderlik eğitimlerinin verilmesi olumlu katkılar sağlayabilir.

- b) Okul yöneticilerinin, başarılı öğretmenler arasından ve müdür yardımcılığı yapmış kişiler arasından seçilmesi, daha olumlu sonuçlar alınmasına katkı sağlayabilir.
- c) Velilere gerekli bilgi ve ayrıntılar verilerek kendilerini ilgilendirmeyen konularda okul yönetiminin işine karışmaları engellenmeli, bu şekilde okul yöneticilerinin okuldaki otorite kaybı önlenmelidir.
- d) Araştırmaya, sadece öğretmenler katılım göstermiştir. Okul yöneticilerinin de araştırmaya dâhil edilmesi ve karşılaştırmalı sonuçlar elde edilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Aliyev, B. (2020). *Okul kültürü üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin nitel bir analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 18(3), 1252-1268.
- Argon, T. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(11), 49 -368.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Bedük, A. (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 165-174.
- Biçakçı, M. F. (2017). *Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Can, N. (2021). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni* (3. Baskı). (S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çeltek, A. B. (2019). *Okul yöneticilerinin mesleki kimlik algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(4), 1637-1648.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Doğan, S., Çetin, Ş. ve Koçak, O. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(1), 57-84.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-141.
- Duman, N. S. (2021). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri: Kız Meslek Lisesi örneği. *International Journal of Active Learning (IJAL)*, 6(1), 14-51.
- Durgut, S. ve Kartal, S. (2021). Yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleki sosyalleşmelerine etkisi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 28-50.
- Erzen, A. (2021). *Öğretmenler ile okul yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisi ve yönetici seçimi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kapadokya Üniversitesi, Nevşehir.
- Esmer, Y. (2020). Okul yöneticilerin liderlik yönelimlerin belirlenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24, 231-241.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlüğünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.

- Güneş, A. (2020). İlkokul müdürlerinin okul yönetimlerinde öğretmenlerin etkisi. *Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi*, 40(1), 23-50.
- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Halawah, İ. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-345.
- Kara, M. (2020). Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rolleri. *Academic Platform Journal of Education and Change*, 3(2), 130-146.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, 49-74.
- Kaymak, M. ve Keskinçilic, Kara, S. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 349-364.
- Kesen, İ., Toklucu, D. ve Abaslı, S. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. İstanbul: Seta yayımları.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(3), 21-28.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar Çözümler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. ve Özer, N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781-808.
- La Tanya, D., Lam D, P., Gary T, H., Sean P, C., and Ron, Z. (2022). Who leads turnaround schools? characteristics of principals in tennessee's achievement school district and innovation zones. *Educational Administration Quarterly*, 58, 258-299. DOI: 10.1177/0013161X211055702
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(3), 467-498.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mücevher, M. ve Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34(2), 48-77.
- Moğultay, E. (2018). *Yöneticinin gözünden yöneticiliğin betimlemesi ve yönetici profili*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020) Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Özkaya, F. (2021). Okul etkililiğinin önündeki engellere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 119-144.
- Öztürk, Ö. (2021). *Okul yöneticilerinin yönetici rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 71-92.
- Sayan, İ. ve Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.

- Serin, M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 35-459.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabanlı, E. ve Su, Y. (2021). Okul müdürlerinin rol belirsizliği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 25, 344-368.
- Taymaz, H. (2019). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- TDK. (2022). Türk dil kurumu. <https://www.tdk.gov.tr/> erişim tarihi 31.Mayıs 2022.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Uzun, Z. ve Erdem, S. (2017). Çalışanların “iyi yönetici” ve “kötü yöneticiye” dair metaforik algılarının incelenmesi: kamu kurumunda bir araştırma. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 61, 274-294.
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yıldırım, İ. ve Ada, Ş. (2017). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumunu etkileri mi? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1473-1488.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.Baskı). Ankara. Seçkin Yayıncılık.