

## Eğitim Örgütlerindeki İnsan İlişkilerinin Niteliği Üzerine Bir Araştırma\*

Erdal YILDIZ 

<sup>1</sup>Uzman Öğretmen, MEB, erdalmate@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9444-8751

Makale Bilgisi	ÖZET
<b>Geliş Tarihi:</b> 22.05.2023	<p>Eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin niteliği üzerine öğretmen odaklı yürütülen bu çalışmada öğretmen ile yönetici, meslektaş, öğrenci ve veli arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma, nitel yöntemin kullanıldığı olgu bilim deseninde bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme metodu ile belirlenmiştir. Sivas il merkezinde farklı okul kademelerinde görev yapmakta olan 28 öğretmen bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle yorumlanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda; öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisi, meslektaşlar, öğrenciler ve velilerle geliştirilen ilişkilerin niteliğinin formal ve informal özellikte olduğu belirlenmiştir. Geliştirilen iyi ilişkilere bağlı olarak öğretmenler arasında mesleki bilgi paylaşımının olması, okul yöneticisiyle sağlıklı iletişim gerçekleştirilmesi, öğrencilerle geliştirilen informal ilişkilerin sınıf kurallarına uyumu kolaylaştırması, velilerin ihtiyaç duyduğunda öğretmene ulaşmakta sorun yaşamaması araştırmada ulaşılan diğer sonuçlardır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda benzer bir araştırmanın farklı bir bölgede tekrarlanması önerilmektedir. Özellikle kısıtlı imkanların olduğu Doğu ve Güney Doğu bölgelerinde yer alan eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin niteliği ele alınabilir.</p>
<b>Kabul Tarihi:</b> 26.09.2023	
© UEAD 2023 Tüm hakları saklıdır.	

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim örgütü, öğretmenler, formal ilişki, informal ilişki.

## A Study on the Quality of Human Relations in Educational Organizations

Article Information	ABSTRACT
<b>Received:</b> 22 May 2023	<p>In this teacher-focused research on the quality of human relations in educational organizations, the relationship between the teacher and the administrator, colleague, student and parent was examined. The research conducted is a phenomenological study using qualitative method. The study group of the research was determined by the criterion sampling method, which is one of the purposeful sampling methods. 28 teachers working at different school levels in Sivas city center constitute the study group of this research. A semi-structured interview form was used as a data collection tool and the data obtained was interpreted using the content analysis method. As a result of the research; According to teachers' opinions, it was determined that the nature of the relationships developed with the school administrator, colleagues, students and parents were formal and informal. Other results obtained in the research include sharing professional knowledge between teachers due to the good relationships developed, healthy communication with the school administrator, informal relationships developed with students facilitating compliance with classroom rules, and parents having no problems reaching the teacher when needed. In line with the results obtained, it is recommended to repeat a similar study in a different region. The quality of human relations can be addressed especially in educational organizations located in the Eastern and Southeastern regions where there are limited opportunities.</p>
<b>Accepted:</b> 26 September 2023	
© UEAD 2023 All rights reserved.	

**Keywords:** Educational organization, teachers, formal relationship, informal relationship.

DOI: 10.32960/uead.1300528

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma Makalesi

**Kaynakça Gösterimi:** Yıldız, E. (2023). Eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliği üzerine bir araştırma. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 7(2), 83-106.

**Citation Information:** Yıldız, E. (2023). A study on the quality of human relations in educational organizations. *National Journal of Education Academy*, 7(2), 83-106.

\* Bu araştırma, İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 04/05/2023 tarihli 2023/13 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

## 1. GİRİŞ

Eğitim örgütleri, bürokratik ilişkilerin odağında işleyen mekanik bir görünümde olsa da çalışanların birbirleriyle ilişkilerinde geniş bir iletişim ağı dikkat çekmektedir. Eğitim örgütlerinde sürdürülen iletişim, isteğe bağlı bir iletişim niteliği taşımaktan çok zorunlu olarak gerçekleştirilmesi gereken bir bağ kurma şeklini ifade etmektedir. Başka bir deyişle eğitim örgütlerinde ortak amaçları yerine getirmek için bir araya gelen insanların yürüttüğü faaliyetlerin temelinde iletişim bulunmaktadır. Nitekim öğrenen ve öğretenden arasında iletişim kurulmadığında eğitim-öğretim hedef ve kazanımlarıyla ilgili dönüt alınmamış olur. Bu durum da eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi için nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenememesi demektir. Geribildirim kanalının kapalı olması, iletişim sürecinin sağlıklı yürütülemediği anlamına gelmektedir (Kurudayıoğlu & Deniz, 2001).

Eğitim örgütlerinin gerçekleştirmek istedikleri amaçlar göz önünde bulundurulduğunda “iletişim” daha da önemli hale gelmektedir (Mert, Bekmezci & Eroğluer, 2019). Toplumsal bir olgu olan eğitim, iyi niteliklere sahip, donanımlı ve üst düzey becerileri olan bireylerin yetiştirilmesi amacına hizmet ettiği için eğitim örgütleri açısından iletişim, doğru ve etkili kullanılan bir güç konumunda algılanmaktadır (Güçlü, 2017). Eğitim örgütleri hiçbir toplumun görmezden gelemeyeceği kadar önemli kurumlar olarak görülmekte ve eğitim kurumlarının toplum perspektifindeki bu kritik önemi, örgüt çatısı altında yer alan tüm paydaşların iş birliği içerisinde uyumlu çalışmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda hedef ve kazanımlar doğrultusunda eğitim örgütünün tüm paydaşlarının birlikte hareket etme motivasyonu önem arz etmektedir.

Ulusal yazında çalışanların birlikte hareket etme motivasyonunda formal ilişkilere atıf yapılırken aynı zamanda informal ilişkilerin de geliştirilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Himmetoğlu, Ayduğ & Bayrak, 2020). Örgütlerinde yüksek düzeyde etkililik ve verimlilik hedefleyen okul yöneticileri formal ilişkilerin tamamlayıcısı olarak informal ilişkilerin geliştirilmesine ayrı bir önem vermektedir (Riggio, 2016).

Formal iletişim, biçimsel gruplarda geliştirilen bir iletişim biçimi olarak ifade edilebilir. Biçimsel grup, belli amaçları ya da görevleri yerine getirmek için oluşturulan gruplardır. Komisyon, komite, zümre gibi gruplar, biçimsel gruplara örnek gösterilebilir. Belli bir yaşam süresi bulunmayan biçimsel gruba üye katılabilir ya da üye olan biri başka bir gruba geçebilir. Bir üye birden fazla biçimsel grupta da yer alabilir (Eren, 2017). Eğitim örgütleri, bürokratik yapılar olduğu için (Hoy, 2003) bu özellik, formal ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde örgütsel amaçların yanı sıra bireysel amaçlar da önemli sayıldığı için biçimsel olmayan ilişkiler de kurulmaktadır (Hoy & Miskel, 2005).

Eğitim örgütlerinde biçimsel gruplarda karşılanmayan bazı ihtiyaçlar biçimsel olmayan informal ilişkilerle karşılanmaktadır (Hunter, 2016). Doğal bir şekilde gelişmekte olan informal ilişkilerin arka planında insanların sosyal bir varlık olma özelliği bulunmaktadır (McShane & GL Now, 2016). İnfomal ilişkilerde bireyler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını giderebilmekte, memnuniyetlerini ve hayal kırıklıklarını ifade edebilmektedir (Robbins & Judge, 2013). Dolayısıyla temel sosyal etkileşim kaynağı olarak değerlendirilen informal ilişkileri engellemek yerine bu tür ilişkilerin varlığını kabul ederek örgüt lehine yönetilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde formal ve informal ilişkiler birlikte yürütüldüğünde örgütün hedeflerine ulaşması daha ön görülebilir bir durum olarak ifade edilir (Afat & Arslan, 2019; Robbins & Judge, 2013). İnfomal ilişki etkili bir şekilde gerçekleştiğinde, okul yöneticileri için de iyi bir iletişim kanalı oluşmuş olur. Okul yöneticisi formal ilişkilerle tamamlanamayacak alanlarla ilgili politikalar geliştirerek informal ilişkileri yönetebilir ve bu şekilde örgütün etkililiğine, verimliliğine katkıda bulunabilir (Bektaş & Erdem, 2015; Subramanian, 2006).

Ulusal yazında informal iletişimin kullanılmasının eğitim örgütlerinde paydaşların görüşlerini açıkça ifade etmesine, okul kültürünün güçlendirilmesine, sosyalleşmeyi artırmasına, etkililiğe (Himmetoğlu, Ayduğ & Bayrak, 2020), paydaşlar arası motivasyonu artırdığına, iş birliğini geliştirdiğine ve örgütün belirlediği amaçlarına ulaşmasına (Afat & Arslan, 2019) olanak sağladığına dair tespitler paylaşılmaktadır. Ek olarak uluslararası yazında informal ilişkilerin; çalışan memnuniyeti, iş doyumunu, çalışan performansı, çalışan tutumu, eleştirel ve yaratıcı düşünme, örgüte bağlılık gibi olumlu çıktılar sağladığına atıf yapılmaktadır (Crabtree, 2004; Gibbons & Olk, 2003; Shellenbarger, 2000; Sias ve diğerleri, 2004). Yapılan bir araştırmada ise informal ilişkilerin örgütsel üretkenliği artırdığı ve çalışanları hizmet etmeye, yenilikçi ve destekleyici bir iklim oluşturmaya motive ettiği belirtilirken diğer taraftan muhalifler, olumsuz çağrışım, romantik ilişkilerin gelişimi, kayırmacılık ve çıkar çatışması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabildiği ileri sürülmüştür (Berman ve diğerleri, 2002). Bu çıkarımı destekler nitelikte başka bir araştırmada da benzer olumsuzluklar vurgulanmaktadır (Rath, 2006). Bu iki uç çıkarım doğrultusunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, öğrenciler ve velilerin geliştirdikleri ilişkilerin niteliğinin belirlenmesi ve olumsuz durumların tespit edilmesi halinde gereken tedbirlerin alınarak örgütteki olumlu atmosferin korunması gerekmektedir. Özellikle eğitim örgütünün paydaşları arasında eğitim ve öğretim sürecindeki baş aktör rolünü üstlenen öğretmenin diğer paydaşlarla geliştirdiği ilişkinin niteliği, paydaşların geribildiriminde de kritik bir seviye olarak değerlendirilebilir.

Okullarda, özellikle okul yöneticisi ve öğretmenler arasında oluşan iletişimin iyi düzeyde ve yoğun bir şekilde yapılması, öğretmenlerin günlük görevlerini yerine getirirken tutumlarını etkilemektedir ve bu da okulun iklimine olumlu yansımaktadır (Murtiningsih, Kristiawan & Lian, 2019). Dolayısıyla sağlıklı bir iletişim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan etkileşim, okul yöneticisi ve öğretmen arasında uyumlu bir iş birliğinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bunun neticesinde de eğitim kurumlarının hedefleri öğretmen tarafından daha fazla sahiplenilerek gerçekleştirilmesi yönünde daha fazla aksiyon alınacaktır.

Yapılan bir araştırmada (Sapan & Gülbahar, 2022), okul yöneticisi ve öğretmen arasında olumlu bir gelişen ilişkinin neticesinde akademik başarı, ihtiyaç duyulan motivasyonun sağlanması, güven, grup üyeleri arasında bağlılık, olumlu okul iklimi gibi çıktılar elde edilebileceğine dair yaklaşım ortaya konulmuştur. Ek olarak etkili okulları başarıya ulaştıran özelliklerin başında iyi ilişkilerin kurgulanmasının geldiği vurgulanmaktadır ve pozitif organizasyonel sonuçlara ulaşmanın teorik arka planında üyeler arasındaki olumlu ilişkilerin önemli olduğuna işaret edilmektedir (Ebrahimi, Chamanzamin & Sourati, 2014).

1960'lerden sonraki çalışmaların çoğunda bilgilerin bilişsel işlenmesine odaklanan bir yaklaşımın dikkat çektiği ifade edilirken son zamanlarda yapılan çalışmaların odağında iletişimin (ilişkilerin) yönetilmesinin bulunduğu belirtilmektedir (Kalogiannidis, 2020). İlişkilerin yönetilmesinin stratejik bir araç olarak çalışan performansını artırdığı, başarılı sonuçlara ulaşmada teşvik edici rol üstlendiği ifade edilir (Ebrahimi, Chamanzamin & Sourati, 2014).

Jiang, Du, Zhou & Cui (2020), çoğu bilim insanının beceri, yeterlilik, uzmanlık veya profesyonellik dışında çalışan performansını etkileyen ek faktörler bulunduğuna dikkat çekerek üyeler arasındaki etkili iletişimin gücüne işaret etmişlerdir. Meslektaşlar arasındaki sağlıklı ilişkiler, çalışanların temel bilgileri doğrudan paylaşımlarına, sorun çözme süreçlerine aktif olarak katılmalarına ve atanan farklı görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için iş birliği yapmalarına yardımcı olmaktadır. Etkili yatay iletişim, bir organizasyonda daha yüksek kalitede bilgi alışverişi ile sonuçlanır (Vural & Bat, 2013).

Eğitim örgütlerinde öğretmen ilişkilerinin niteliği incelenirken öğrenci yönünün de değerlendirmesi önem arz etmektedir. Öğretmenler ve öğrenciler arasındaki etkili iletişim, genellikle olumlu bir sınıf ortamı yaratmak için bir gereklilik olarak belirtilmektedir. Frymier ve Houser'a (2000) göre etkili öğretmen iletişim davranışı, yalnızca iyi bir eğitim ortamı yaratmakla kalmaz aynı zamanda öğretmenler ve öğrenciler arasında uyumlu bir ilişki oluşturarak eğitimin kalitesini artırır. Öğrenciler öğretmenlerinden daha fazla iyilik hissettiklerinde, müfredata karşı daha olumlu bir tutum sergilemekte ve öğretmenler kibar olduğunda, öğrenciler itaat etmeye ve öğrenmeye daha iyi katılım sağlama konusunda istekli olmaktadır (Burroughs, 2007).

Öğretmenler, öğrencilerin ihtiyaçlarını destekleyerek mesajları etkili bir şekilde kodladığında, öğrenciler daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık ve daha düşük düzeyde can sıkıntısı, endişe ve hayal kırıklığı bildirirler (Skinner, Furrer, Marchland & Kindermann, 2008'den akt. Zhao, 2019). Ayrıca öğretmenlerin öğrencilerle olan ilişkileri de dahil olmak üzere iletişimsel durumların tüm yönlerini daha etkili bir şekilde çözebildiklerinde, öğrencilerin sınıfta kendilerini daha mutlu hissedeceği belirtilmektedir (Glaser-Zikuda & Fuss, 2008).

Öğretmenin geliştirdiği iyi nitelikli ilişkiler sayesinde öğrenci davranışlarında görülen olumlu değişiklikler velinin öğretmenle geliştireceği ilişkinin de niteliğini etkileyecektir (Griebel & Niesel, 2003). En büyük çocuğun okula girişiyle başlayan iyi ilişkiler geliştirme süreci sadece çocuk için değil ebeveynler için de büyük bir geçiş anlamına gelmektedir (Rimm-Kaufman & Pianta, 2000). Yapılan araştırmalarda öğretmenler ve ebeveynler arasında formal ve informal olarak gelişen ilişkilerin çocuğun okula gitme isteğini artırdığına, akademik başarıya katkıda bulunduğu dair kanıtlar sunulmuştur (Jeynes, 2011; Wilder, 2014). Bu nedenle okullar ve aileler, ortaklığa dayalı bir ilişki geliştirmeye şiddetle teşvik edilmektedir (Epstein, 2011).

Eğitim örgütlerinde paydaşlar arasındaki ilişkilerin olumlu nitelikte gelişmesi ve formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin de geliştirilmesi ek iletişim kanalları oluşturulması ve grup üyeleri arasında duygu akışı ve transferini artırması yönüyle önem taşımaktadır. Ayrıca formal ve informal ilişkilerin birlikte yönetilmesi örgüt açısından birlik, bütünlük ve dayanışma yönüyle de önemli görülmektedir (Memduhoğlu & Salık, 2012). Buradan hareketle eğitim örgütlerinde sürdürülen ilişkilerde yalnızca formal ya da informal niteliğin öne çıkmasından öte her iki ilişkinin birlikte ve dengeli bir şekilde geliştirilmesinin gerektiği belirtilebilir.

Bu araştırmada eğitim örgütlerinde geliştirilen ilişki niteliğinin anlaşılmasında öğretmen özelinde bir ilerleme şekli tercih edilmiştir. Öğretmen, eğitim ve öğretimin nitelikli bir biçimde sürdürülmesinde başat bir faktör olarak ifade edilebilir. Eğitim ve öğretimde aksayan yönleri belirleyerek ihtiyaç analizi sonrasında gerekli uygulamalarla öğrenciyi başarıya ulaştıran uzmanlar olarak (Bakırcı, Özcan & Kara, 2021) öğretmenlerin ortak paydada bulunduğu tüm üyelerle geliştirdiği ilişkinin niteliğinin anlaşılması önem arz

etmektedir. Bu araştırma ile öğretmenin eğitim örgütündeki diğer paydaşlarla formal ve informal ilişkilerini nasıl yönettiğine dair fikir edinilmesi ve bu bağlamda ortaya çıkan sonuçlar üzerinden yapılan değerlendirmelerin eğitim örgütündeki insan ilişkilerinin niteliğinin anlaşılmasına katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmanın ulaşmak istediği temel amaç, eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliğini derinlemesine incelemektir. Bu amaca bağlı olarak oluşturulan alt amaç ise öğretmenin; meslektaş, okul yöneticisi, velisi ve öğrencisiyle geliştirdiği ilişkilerin niteliğini anlamaktır. Araştırmanın alt amacına yönelik ulaşılan sonucun aynı zamanda eğitim örgütünde insan ilişkilerinin niteliğine dair fikir oluşturacağı ön görülmektedir. Bu bağlamda alt amacın ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen ile yönetici arasındaki ilişkinin niteliği nasıldır?
2. Öğretmen ile öğretmen arasındaki ilişkinin niteliği nasıldır?
3. Öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkinin niteliği nasıldır?
4. Öğretmen ile veli arasındaki ilişkinin niteliği nasıldır?

## **2. YÖNTEM**

Eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin derinlemesine incelenmesine odaklanan bu araştırmada amaca uygun olarak nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda çeşitli kavramlar, problemler ve süreçler yorumlanabilmektedir. Araştırmada desen olarak olgu bilim deseni (fenomenoloji) tercih edilmiştir. Olgu bilim deseninde farkında olunan fakat derinlemesine açıklanamayan olgulara odaklanılır. Olgular, bireylerin yaşadığı çevrede gerçekleşen olaylar, deneyimler, olaylara dayalı gelişen algılar şeklinde açıklanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Olgu bilim deseninde yürütülen araştırmalarda yazarın amacı birtakım genellemelere ulaşmak yerine olguları belirleyerek derinlemesine açıklamak ve anlaşılır duruma getirmektir (Baş & Akturan, 2017). Bu çalışmanın olgusu, eğitim örgütlerindeki insan ilişkilerinin niteliğini öğretmenlerin algı, yaşantı, tecrübe ve izlenimlerine dayalı olarak açıklamaktır.

### **2.1. Araştırma Grubu**

Araştırmada ulaşılabilirlik ve maliyet yönüyle avantaj sağlamak için araştırmacının görev yaptığı il olan Sivas'taki devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere ulaşılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun oluşturulması için örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Amaçlı örnekleme yöntemleri arasından ölçüt örnekleme metodunun bu araştırmanın çalışma grubunu belirlerken uygun olacağı öngörülmüştür. Ölçüt örnekleme metodunda araştırmacı tarafından önceden hazırlanan ölçütler dahilinde çalışma yapılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Araştırmacı, görüşüne başvuracağı öğretmenin görev yapmakta olduğu okulda en az bir yıl çalışmış olmasını kriter olarak belirlemiştir. Bu kritere dikkat ederek Sivas il merkezinde bulunan ve araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere ulaşılmıştır.

Çalışma grubunun büyüklüğü belirlenirken katılımcı sayısı ile ilgili sınırlama bulunmamaktadır. Fenomenolojik araştırmalarda bir kişiden (Dukes, 1984) 325 (Polkinghorne, 1989) kişiye kadar katılımcının yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır (Creswell, 2020). Kleiman (2004) ve Starks & Trinidad (2007), genellikle bir ile 10 kişi arasında değişebilen katılımcı sayısı önerirlerken; Yıldırım & Şimşek

(2018) katılımcı sayısının 10'u geçmemesi gerektiğini belirtmekte; Wilson (2015) ise katılımcı sayısının üçten bire kadar düşebileceğini ifade ederek çoğunlukla 6 ile 20 arasında değişebileceğini fakat bu konuda katı bir kural bulunmadığını dile getirmektedir. Buradan hareketle literatürde çalışma grubunun büyüklüğüne dair farklılıklar olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla katılımcılardan alınan bilgilerin doyuma ulaştığı noktada veri toplama işleminin tamamlanabileceği ifade edilebilir. Ayrıca nitel çalışmalar için sonuçların tüm evrene genellenmesine ihtiyaç olmaması (Collins, Onwuegbuzie & Jiao, 2006; Onwuegbuzie & Leech, 2007) çalışma grubunu oluşturacak öğretmenlerin belli bir sayıda olması zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır.

Fenomenolojik araştırmalarda veri oluşturma sürecinde çoğunlukla derinlemesine ve çoklu görüşmeler kullanılarak veriler elde edilmektedir (Creswell, 2020). Nastasi (2015) derinlemesine görüşme yönteminin kullanıldığı fenomenolojik araştırmalarda yaklaşık 30 kişiye ulaşılması gerektiğini belirtmektedir.

Mevcut araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanıldığı için Nastasi (2015) tarafından bildirilen sayı (yaklaşık 30 katılımcı) dikkate alınmış ve 28 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 28 öğretmenin görev yapmakta olduğu okulların isimleri şu şekildedir; Ülkü İmam Hatip, Muhsin Yazıcıoğlu İlkokulu, Lütfi Abay Ortaokulu, Halis Gülle Anadolu Lisesi, Necdet Şükriye Selen İlkokulu, Votarantin Çimento Ortaokulu, İstanbul Borsa Anadolu Lisesi, Zübeyde Hanım Anaokulu. Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik özellikler ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Demografik Bilgiler	f	
Cinsiyet	Kadın	11
	Erkek	17
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	4
	6-10 yıl	12
	11-15 yıl	7
	16-20 yıl	5
Eğitim Kademesi	Okul öncesi	4
	İlkokul	8
	Ortaokul	9
	Lise	7
Branş	Türkçe	4
	Matematik	7
	İngilizce	3
	Beden Eğitimi ve Spor	2
	Tarih	1
	Okul Öncesi	4
	Fen bilimleri	3
	Bilişim Teknolojileri	2
Sosyal Bilgiler	2	

Tablo 1'e bakıldığında katılımcıların 11'inin kadın 17'sinin erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Mesleki kıdem özelliğine göre bakıldığında 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların diğerlerine kıyasla sayılarının fazla olduğu belirlenmektedir. Eğitim kademesi yönüyle incelendiğinde ise okul öncesi dışında diğer kademelerde dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların branş özelliklerine bakıldığında en fazla katılımcı sayısının matematik branşında olduğu görülmektedir.

## **2.2. Veri Toplama Araçları**

Nitel yöntemle yürütülen araştırmalarda yaygın olarak görüşme tekniği kullanılmaktadır. Görüşme tekniği; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış görüşme tekniği olarak üç şekilde uygulanabilmektedir (Karasar, 2005). Bu araştırmanın amacına uygun olarak ve esneklik sağlayan bir teknik olduğu için yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Berg'e (2001) göre yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde yazarın önceden hazırladığı soruları sorma imkanı bulması ve katılımcıların cevaplarına dayalı takip sorularının oluşturulmasının olanaklı olması bu tekniğin avantajlarıdır.

Araştırmanın amacını ortaya çıkarmaya yönelik oluşturulan soruların derinlemesine açıklanması için literatür geniş bir şekilde taranmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması sürecinde Patton (2018) tarafından belirtilen soru özellikleri dikkate alınmıştır. Bu özellikler Patton (2018) tarafından; soruların açık ve anlaşılır olması, birbirini kapatan sorular olmaması, açık uçlu olması, içlerinde yönlendirme olmayan soru özelliği taşıması şeklinde belirtilmektedir. Açık uçlu sorularda "nasıl" ifadesine yer verilerek derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bu özellikler doğrultusunda hazırlanan görüşme iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerine dair bilgilerin bulunduğu kişisel bilgi formu, diğer bölüm ise yarı yapılandırılmış görüşme formu olarak düzenlenmiştir. Hazırlanan görüşme formu ile ilgili İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında alan uzmanı bir doçentle Türkçe öğretmeninin görüşleri alınmıştır. Bu aşamadan sonra soruların anlaşılabilirliği ile ilgili iki soruda anlama yönelik düzenleme yapılmıştır. Çalışma grubunun dışında üç öğretmene pilot uygulama yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir.

## **2.3. Araştırmanın Veri Analiz Teknikleri**

Araştırmanın verilerini derinlemesine yorumlamak amacıyla üç temel unsura dikkat edilmiştir. Veri analizinde üç temel unsur; verilerin düzenlenmesi, kodlardan temaların oluşturulması ve kod ve temaların organize edilmesi olarak açıklanmaktadır (Creswell, 2009). Buna göre ilk basamakta veri kodlama işlemi yapılmış, ikinci basamakta verilen cevaplar bağlamında temalar oluşturulmuş, üçüncü basamakta ise kod ve temalar organize edilmiştir. Bu araştırmanın kodları öncesinde belirlenmemiş, veri analiz süreci yoluyla ortaya çıkarılmıştır.

Veri analizi için gereken üç temel unsur yerine getirilirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi; belli kurallar doğrultusunda kodlamalar yapılır ve kodlar temalara ya da kategorilere dönüştürülür. Bu şekilde bazı kavramların anlaşılabilirliği sağlanarak objektif ve sistematik bir yorumlama yapılmış olur (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014). İçerik analizi yaklaşımında katılımcı cevapları niteliksel yönden temalarla açıklanır; niceliksel olarak da temaların sıklığı belirtilir (Mayring, 2014). Mevcut

araştırmanın bulguları oluşturulurken de bu açıklamalar dikkate alınmış, niteliksel ve niceliksel yönden açıklamalar yapılmıştır.

## 2.4. Geçerlik - Güvenirlik

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yaygın olarak nicel araştırmalarda bir ihtiyaç olarak yapılıyor olsa da (Tatano Beck, 2009), nitel yöntemin kullanıldığı araştırmalarda da geçerlik ve güvenilirlik değerlendirmelerine başvurulmaktadır (Anderson, 2010). Nitel yöntemle yürütülen araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, genellikle güvenilirlik yönüyle açıklanır (Stiles, 1993). Geçerlik, “bir açıklamanın, sonucun, yorumun doğruluğuna veya inanılabilirliğine” işaret ederken (Maxwell 2010); güvenilirlik, “belirlenen yöntemlerin uygulanmasına ve nihai sonucun bütünlüğüne” odaklanmaktadır (Noble & Smith 2015).

Sosyal bilim araştırmalarının birçoğunda olduğu gibi nitel araştırmalar için de önyargı kaçınılmaz bir sonuç olarak belirtilir ve sosyal etkilerin tamamını kontrol altında tutmanın ya da yok etmenin/yok saymanın mümkün olmadığı ifade edilir (Ryan 2019). Mears (2017), “mülakat araştırmasının geçerliliğinin, bilgi verdiğini iddia ettiği şeyleri incelemeye uygunluğu ve raporlamadaki doğruluğu ile ilgili olduğunu” belirtir. Nitel araştırma için güvenilirliğin özü ise tutarlılık olarak açıklanmaktadır (Grossoehme, 2014). Bundan dolayı araştırmacının dışında bağımsız bir başka araştırmacı tarafından çalışmanın verileri incelenmiş ve kodlar, kategoriler oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda her iki araştırmacının belirlediği kodlar ve kategoriler kıyaslanarak görüş birliği ve görüş ayrılığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Miles ve Huberman’a göre (1994) güvenilirlik hesaplamasına uygun olarak verilerle ilgili güvenilirlik hesaplanmıştır. Miles ve Huberman’a göre (1994) güvenilirlik hesaplaması şu şekilde yapılmaktadır:  $\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})}$ . Bu hesaplama sonucunda %70’in üzerinde bulunan her sonuç güvenilir kabul edilmektedir. Bu araştırma için güvenilirlik düzeyi %88 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre araştırmanın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirtilebilir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Yönetici İlişkilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticiniz okula ilişkin alınacak kararlarda sizlerin katılımını sağlıyor mu? Nasıl?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Yöneticisinin Okula İlişkin Alınacak Kararlardaki Yaklaşımı

Kararlardaki Yaklaşım	f
Herkesin görüşüne önem verilmekte	13
Görüş farklılığı aykırılık olarak algılanmakta	3
Farklı görüş sunulsa da yönetici görüşü kabul edilmekte	7
Doğru iletişim biçimi geliştirilememekte	3
Görüşler önemsenmemekte	2
Toplantı yapılamadığında sosyal medya üzerinden kararlara katılım sağlanmakta	1
Görüşlere önem verilmekte ve uygulamaya geçirilmekte	1

Tablo 2’ye bakıldığında okul yöneticisinin okula ilişkin alınacak kararlarla ilgili yedi tema belirlendiği görülmektedir. Dört tema “Görüş farklılığı aykırılık olarak algılanmakta, Farklı görüş sunulsa



da yönetici görüşü kabul edilmekte, Doğru iletişim biçimi geliştirilememekte, Görüşler önemsenmemekte” olumsuz bir yaklaşım olarak değerlendirilmiş ve az sayıda katılımcı tarafından tekrar etmiştir. Okul yöneticisinin okula ilişkin alınacak kararlarla ilgili olumlu değerlendirmeler yapan katılımcı görüşleri bağlamında üç tema “Herkesin görüşüne önem verilmekte, Toplantı yapılmadığında sosyal medya üzerinden kararlara katılım sağlanmakta, Görüşlere önem verilmekte ve uygulamaya geçirilmekte” yüksek oranda tekrar etmiştir. Temalar içerisinde 13 katılımcı tarafından tekrar eden “Herkesin görüşüne önem verilmekte” teması diğerlerine kıyasla en yüksek katılımcı sayısı ile tekrar eden tema olarak belirtilebilir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K7: Görüş ve düşüncelerim okul yöneticim tarafından zaman zaman dikkate alınıyor. Öğretmenlere sorduktan sonra genelde kendi düşüncelerini uyguluyorlar.

K9: Çoğunlukla alındığını düşünüyorum. Alınmadığı zamanlarda oluyor. Karşılıklı birbirimize durumu tam olarak anlatamamız alınmama sebebi olabilir. Yani iletişim problemi yüzünden.

K4: Çok alındığını söyleyemem. Çünkü profesyonel yaklaşılmıyor. İnsani ilişkiler daha ön planda.

K25: Evet katılımımızı sağlıyor. Bizim görüş ve önerilerimize değer veriyor.

Katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde kararlara katılımı ilgili farklı görüşlerin olduğu belirlenmekle birlikte genel olarak herkesin görüşüne önem verildiği yönündeki yaklaşımların daha fazla olması okul yöneticisiyle öğretmen arasındaki ilişki açısından önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra kararlara katılımı okul yöneticisinin bireysel hareket etmesi yönünde bildirilen görüşlerin de altı çizilmelidir. Nitekim kararlara katılımı ilgili olumsuz bakış açısı ortaya koyan katılımcı sayısının toplamda 15 kişi olduğu belirlenmektedir. “Görüş farklılığı aykırılık olarak algılanmakta, Farklı görüş sunulsa da yönetici görüşü kabul edilmekte, Doğru iletişim biçimi geliştirilememekte, Görüşler önemsenmemekte” temaları toplam 15 katılımcı görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Dolayısıyla öğretmen-yönetici ilişkisinde önem arz eden kararlara katılımı ilgili okul yöneticilerinde ihtiyaç duyulan duyarlılık oluşturulmalıdır.

Katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticinizin, sizlere karşı yetki kullanımı ve sorumluluk verme konusunda adaletli davrandığını düşünüyor musunuz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3. Okul Yöneticisinin Yetki Kullanımı ve Sorumluluk Verme Konusunda Adaletli Davranma Durumu**

<b>Yetki Kullanımı ve Sorumluluk Verme Konusunda Adaletli Davranma</b>	<b>f</b>
Adil davranmaya dikkat etme	16
Gönüllülük olmadığında yönetici karar vermekte	2
Görevi yapabilecek donanımlı kişi belirlenmekte	3
Otoriter davranma/baskı	1
Ayrıcalıklı davranılmakta	7
Gönüllülük olmadığında kura yöntemi uygulanmakta	1

Tablo 3’e bakıldığında okul yöneticisinin yetki kullanımı ve sorumluluk verme konusunda adaletli davranma durumuyla ilgili katılımcı görüşleri bağlamında altı tema olduğu görülmektedir. Bu temalar içerisinde en fazla tekrar eden tema “Adil davranmaya dikkat etme” teması olarak belirlenmektedir. İkinci

sırada en fazla tekrar eden tema “Ayrıcalıklı davranılmakta” teması olarak belirlense de bu temanın tekrar edilme sayısı yüksek değildir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K3: Tüm idareciler okulla ilgili iş ve faaliyetlerin sorumluluğunu yükleyebileceği istidat ve kabiliyette personelinin olmasını ister. Çalışanlar sorumluluk alma noktasında çok istekli olmadıklarından bu konuda yetki ve sorumluluk yüklemeye re’sen yapılmaktadır.( Örneğin zümre başkanı olma, yürütücülük görevleri vb. faaliyetler noktasında öğretmenler sorumluluk & yetki almaktan kaçınılmaktadırlar)

K5: Evet çünkü günümüz şartlarında öyle olmak zorunda. Şeffaf bir çalışma ortamı olmalı.

K7: Hayır, yetkiyi genellikle kendisi kullanmak istiyor. Öğretmenlere fazla bir alan bırakmıyor

Görüşler değerlendirildiğinde okul yöneticisinin genel olarak adil davrandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bazen adil olmayan davranışlarda bulunduğu bazen de yetki ve görev konusunda o işi yapabilecek kişiye kendisinin karar verdiği durumlar gelişmektedir. Okul yöneticisinde istenmeyen bu yaklaşımların adil olma durumuna zarar verdiği belirtilebilir. İnisiyatif kullanarak donanımlı kişilere yönelmek, diğer öğretmenlerin mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmesini engelleyebilir. Dolayısıyla yetki kullanımı ve sorumluluk verme konusunda tüm öğretmenlerini geliştirecek şekilde aksiyon alması gerekir.

Katılımcılara yöneltilen “Okul yöneticinizi, zaman zaman akıl danışacağınız veya mesleki anlamda uzmanlığına başvuracağınız bir kişi olarak görüyor musunuz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Okul Yöneticisinin Tecrübelerinden Yararlanma Durumu

Okul Yöneticisinin Tecrübelerinden Yararlanma	f
Mevzuatla ilgili işleyişe hakim olduğu için yardım alınmakta	3
Veli ile ilgili konularda iş birliği sağlanmakta	2
Bilgi ve beceri eksikliği bulunmakta/destek alınmamakta	8
İdari konularda tecrübelerinden yararlanılmakta	2
İhtiyaç duyulduğunda destek alınmakta	5
Uzman niteliği taşımadığı için yardım alınmamakta	10
Mesleki anlamda yeterli olmama	9
Mesleki anlamda bir uzman olarak destek istenmekte	4

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticisinin tecrübelerinden yararlanma durumuyla en fazla tekrar ettikleri temanın “Uzman niteliği taşımadığı için yardım alınmamakta” teması olduğu görülmektedir. Katılımcıların okul yöneticisinin tecrübelerinden yararlanma durumuyla ilgili olumlu bakış açısının geliştirildiği temaları az sayıda tekrar ettiği ifade edilebilir. Katılımcı görüşlerinden bazıları:

K5: Açıkçası hayır. Mesleğimle ilgili uzmanlığına başvuracağım bir kişi olarak görmüyorum. Okul idaresi ile ilgili her türlü sorunda başvurabilirim ama herhangi bir konuda akıl danışıp uzmanlığına ihtiyaç duymam.

K12: Genelde başvuracağım bir uzman olarak görmüyorum.

K17: Evet görüyorum. Bunun nedeni şöyle işini gerçekten iyi yapması ve tecrübeli olması tabi ki bunların yanı sıra okulumuz ve bizler adına olan sorumluluklarını elinden geldiği kadar yerine getirme, yapmış olduğu başarıların yanı sıra bizlere verdiği önerilerinde haklı çıkması etkilidir.

Görüşler değerlendirildiğinde katılımcıların okul yöneticisiyle bazı konularda iletişime geçerek destek aldığı mesleki yeterlik, bilgi ve beceri konusunda ise okul yöneticisini uzman olarak görmediği belirtilebilir. Bu durumun oluşmasının nedeni olarak katılımcıların branş öğretmeni olması gösterilebilir. Okul yöneticisinin her branşla ilgili mesleki anlamda yeterli olması beklenemez. Ortak konular olan mevzuat, veliler, öğrenci ya da öğretmenler arasındaki problemlerle ilgili okul yöneticisinin tecrübelerine başvurulması, öğretmen-yönetici arasında formal ve informal ilişkinin bir arada geliştirildiğini düşündürmektedir.

Katılımcılara yöneltilen “Okul Yöneticinizin, sizinle iletişimde kullandığı dil ve üslup nasıldır? (daha resmi, kaba, kibar, nazik, olumlu, saygılı, vb.)” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Okul Yöneticisinin Kullandığı İletişim Dili

Okul Yöneticisinin Kullandığı İletişim Şekli	f
İletişimde resmi bir dil kullanılmakta	5
Olumlu, nazik ve saygılı	14
Görevin yerine getirilmesini sağlamak için sert bir dil kullanılmakta	1
Yerine göre resmi ve samimi bir dil kullanılmakta	8

Tablo 5’e göre dört tema oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların okul yöneticisinin iletişim dilini değerlendirirken “Olumlu, nazik ve saygılı” ifadelerine yer verdikleri ve bunu diğer temalara göre daha fazla sayıda tekrar ettikleri belirtilebilir. Katılımcılar Tablo 5’te “Yerine göre resmi ve samimi bir dil kullanılmakta” temasını da önemli sayıda tekrar etmiştir. Bu temanın “Olumlu, nazik ve saygılı” temasını destekleyen bir tema olduğu ifade edilebilir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K2: İdarecilerle ters düşülen durumlarda statü kullanılarak baskıda bulunulabiliyor.

K3: Bu durum çok değişkenlik gösteriyor. Bazen resmi, bazen sıcak ve samimi bir dil ve üslup kullanılabilir. İdarecilerin kişisel özellikleriyle ilgili bir durum bu.

K4: Daha resmi. Elbette

Görüşler genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların önemli bir bölümünün okul yöneticisinin kullandığı dili olumlu bakış açısıyla sunduğu anlaşılmaktadır. Görüşlerin bazılarında yerine göre resmi yerine göre samimi bir dil kullanıldığına vurgu yapılması dikkat çekmektedir. Bu durum formal ve informal ilişkilerin birlikte yürütülmeye çalışıldığını düşündürmektedir.

### 3.2. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Öğretmen İlişkilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen arkadaşlarınızla ilişkileriniz daha çok formal (resmi) düzeyde mi yoksa informal (daha samimi & doğal) düzeyde mi gerçekleşiyor?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Meslektaşlarla İlişkinin Türü

Meslektaşlarla İlişkinin Türü	f
İletişimde resmi bir dil kullanılmakta	8
Samimi, yakın bir ilişki	4
Hem resmi hem de samimi ilişkiler kurulmakta	13

Tablo 6'ya bakıldığında “Hem resmi hem de samimi ilişkiler kurulmakta” temasının diğer temalara göre fazla sayıda tekrar ettiği görülmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

K7: Tecrübeli bir öğretmen olduğum için genellikle samimi bir ilişki kuruyoruz.

K11: Bazıları ile daha samimi, diğerleri ile resmi.

K28: Genel olarak normal ne çok resmi nede çok samimi, dengeli yürütülmekte.

Genel olarak bakıldığında katılımcıların eğitim örgütlerinde formal ve informal ilişkileri birlikte ilerlettiği ifade edilebilir. Katılımcı görüşlerinde yerine göre ifadesine sıkça rastlanmıştır. Bu ifade biçimi, öğretmenlerin geliştirdikleri ilişkilerde tek yönlü hareket etmediklerini açıklamaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen arkadaşlarınızla mesleki paylaşım ve yardımlaşma düzeyiniz nedir? Bu durum okul genelinde nasıldır?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 7. Meslektaşlarla Mesleki Paylaşım ve Yardımlaşma Durumu**

Mesleki Paylaşım ve Yardımlaşma	f
Zümre ile yardımlaşma ve paylaşım ön planda tutulmakta	7
Paylaşımçı yaklaşım benimsenmekte	17
Rekabet, paylaşımı ve yardımlaşmayı sınırlamakta	1
Düşük düzeyde paylaşım ve yardımlaşma gerçekleşmekte	1
Olması gerektiği kadar paylaşım ve yardımlaşma sağlanmakta	2

Tablo 7'ye göre katılımcıların “Paylaşımçı yaklaşım benimsenmekte” temasını diğer temalara kıyasla fazla sayıda tekrar ettiği belirtilebilir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K7: Mesleki paylaşım ve yardımlaşma açısından okulumuz gayet iyi. Ancak bazı branşlarda öğretmenler arasında durum pek iyi değil. Özellikle kadın öğretmenler arasında gereksiz rekabet olabiliyor.

K8: İhtiyacımız olduğunda mesleki paylaşım ve yardımlaşma yaparız. Okul yönetimi toplantı yaparak, kurullar oluşturarak buna yardımcı olur.

Katılımcı görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenler arasında mesleki bilgi paylaşımının yaygın olduğunu belirtmek mümkündür.

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen arkadaşlarınızla ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya geliyor musunuz, bu konuda okulun genel bir uygulaması, düzenlemesi veya bir ritüeli var mıdır? (Örneğin belli kutlamalar, yardımlaşmalar veya eğlence günleri gibi)” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8. Meslektaşlarla Ders Dışı Etkinliklere Katılma Durumu**

Meslektaşlarla Ders Dışı Etkinliklere Katılma	f
Aylık belirli kişilerle bir araya gelinmekte	2
Kadın öğretmenler düzenli bir şekilde toplanmakta	4
Küçük gruplarla etkinliklere katılım yaygın	3

Zaman zaman düzenlenen etkinliklere katılım yüksek düzeyde	16
Herkesin ilgi alanına göre etkinlik grupları oluşmakta	4
Nadiren etkinliklerde bir araya gelinmekte	2
Ders dışı etkinlik düzenlenmemekte	1

Tablo 8'e göre meslektaşlarla ders dışı etkinliklere katılma durumuyla ilgili katılımcıların "Zaman zaman düzenlenen etkinliklere katılım yüksek düzeyde" temasını diğer temalara kıyasla daha fazla sayıda tekrar ettiği belirtilebilir. Tablo 8 incelendiğinde genel olarak etkinliklerin düzenlendiği ifade edilebilir. 28 katılımcı içerisinde yalnızca bir katılımcının ders dışı etkinlik düzenlenmediği yönünde görüş bildirdiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K10: Özellikle belli günlerde (öğretmenler günü, sınıf toplantıları, iftar vb. bir araya geliniyor. Katılım genellikle yüksek oluyor)

K11: Belli bir ritüeli yok ancak okul geneline yayılmadan daha samimi küçük gruplarda çeşitli etkinlikler yapılabiliyor.

Katılımcıların bildirmiş oldukları görüşler değerlendirildiğinde öğretmenlerin ders dışında da zaman geçirmek için etkinlik düzenledikleri ve bu etkinliklere katılımın yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Etkinliklere yüksek düzeyde katılımın olması, öğretmenlerin bir araya gelmekten hoşlandıklarını düşündürmektedir.

Katılımcılara yöneltilen "Okulunuzdaki öğretmenler arasında belli değerlere göre oluşmuş küçük gruplaşmalar var mı? Böyle bir durum varsa sizce nedeni nedir?" sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Meslektaşlar Arasındaki Küçük Gruplaşmalar

Meslektaşlar Arasındaki Küçük Gruplaşmalar	f
İdareciler bazı öğretmenleri gruplaşmaya sevk etmekte	4
Rekabet, gruplaşmaya neden olmakta	2
Siyasi görüş gruplaşmaya itiyor.	3
Gruplaşma doğal bir süreç olarak gerçekleşmekte	13
Lider ruhu olan öğretmenler gruplaşmaya sebep olmakta	2
Rahatsızlık veren bir gruplaşma yok.	9
İlgi alanlarının ortak olması gruplaşmayı oluşturmaktadır	1

Tablo 9 incelendiğinde altı tema olduğu ve öğretmenler arasında gruplaşmaların olduğu yönünde tekrar eden temanın diğer temalara kıyasla fazla sayıda tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K6: Samimiyet bu sorunun üstesinden geliyor ancak siyaset ve eğitim bir sendikasının yanlış tutumları uzun yıllar silinmeyecek kırıklıklara neden olmuştur. Okul işleyişinde yöneticiler her ne kadar adil de olsalar, görevlendiriliş biçimleriyle öğretmenlerin aklında soru işaretidirler. Kaldı ki sendikacıların utanmaz tavırları büyük bir kırılma oluşturmuştur.

K7: Az da olsa bir gruplaşma var. Siyasi nedenler ve kadınlar arasındaki rekabetten kaynaklandığını düşünüyorum.

K10: Böyle gruplaşmalar görmedim, ayrıca bazı öğretmenlere ayrıcalıklı davranıldığını da hissetmedim. Ancak her okulda olabileceği gibi tanışıklıkları çok eskiye dayanan küçük samimiyet grupları var.

Katılımcı görüşlerine bakıldığında genel olarak öğretmenlerin gruplaşmaya işaret ettiği ancak bu gruplaşmalarda okulun iklimini olumsuz etkileyecek tavır ve davranışların olmadığı altı çizilmektedir. Görüşler arasında dikkat çeken bir deneyim olarak K6 görüşü, gruplaşma sonucunda öğretmenler arasında olumsuz bir atmosfer oluştuğunu açıklamaktadır. K6, bu durumun ortaya çıkmasında meslektaşından ziyade sendika sorumlularının rolü olduğunu vurgulamaktadır. Başka katılımcılar tarafından da liyakatsiz kişilerin siyasi görüşlerinden dolayı görevlendirilmiş olmalarının öğretmenler arasında ister istemez olumsuz bir hava yarattığı üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin adalete olan inancını kaybetmemesi, etik davranışlara değer verildiğini, etik ilkelerden taviz verilmeyeceğini düşünmesi için politika yapıcıların daha hassas adımlar atması gerekmektedir.

### 3.3. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Öğrenci İlişkilerine Yönelik Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Öğrencileriniz kendilerini sizin yanınızda nasıl hissediyorlar?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Öğrencilerin Öğretmenlerine Karşı Duygu Durumu

Öğrencilerin Öğretmenlerine Karşı Duygu Durumu	f
İletişim kurmakta zorluk yaşamamakta	8
Velilerden olumlu dönütler alınmakta	3
Güvende hissetmekte	8
Korkmamaları gerekir	1
Kendilerini kolaylıkla ifade edebilmekte	6
Disiplin olması için çekinmeleri gerekmekte	1
Rahat hissetmekte	12
Mutlu ve keyifli	2
Branş öğrencinin duygularını etkilemekte	1
Bazı öğrenciler “anne” diye seslenmekte	1

Tablo 10’a bakıldığında 10 temanın oluştuğu görülmektedir. Bu temalardan “Rahat hissetmekte” temasının diğer temalara kıyasla fazla sayıda tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

K4: Her zaman değil. Sınıf içi disiplin açısından biraz benden çekinmeleri gerektiğini düşünüyorum.

K5: Bence öyleler. Şu ana kadar benden korkan mutsuz bir öğrencim olmadı, en azından kendilerinden veya velilerinden böyle bir dönüt almadım.

K24: Öğrencilerimiz kendilerini özgür, güvende ve rahat hissediyorlar.

Görüşler genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin öğrencileriyle iyi ilişkiler geliştirdikleri ifade edilebilir.

Katılımcılara yöneltilen “Öğrencilerinize karşı önyargısız, demokratik ve hoşgörülü davranıyor musunuz? Bu konuda meslektaşlarınızın tutumu nasıl?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Öğrencilerine Karşı Davranış Şekli

Öğretmenlerin Öğrencilerine Karşı Davranış Şekli	f
Öğrencileri dinlemeye dikkat edilmekte	4
Her öğrenciyi kazanmak için ön yargısız davranmaya özen gösterilmekte	7
Öğretmenlik mesleğinin merkezinde hoşgörü bulunmakta	5
Söz hakkı vererek iletişime teşvik edilmekte	4
Eşitliğin önemini vurgulanmakta	2
Hoşgörülü olmaya ve demokratik davranmaya özen gösterilmekte	15
Öğrenci gelişimi desteklenmekte	2
Pozitif ayrımcılık yapılmakta	1

Tablo 11’e bakıldığında sekiz tema oluştuğu görülmektedir. Katılımcı görüşleri bağlamında oluşturulan temalar arasında “Hoşgörülü olmaya ve demokratik davranmaya özen gösterilmekte” temasının diğerlerine kıyasla fazla sayıda katılımcı tarafından tekrar edildiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K5: Hoşgörülü olmak zorundayım, bunun aksi bir öğretmen için düşünülemez. Meslektaşlarım da öyle olmak zorunda, olmayan mesleği bırakmalı. Okul arkadaşlarımdaki gözlemim de elbette olumlu bu konuda; aksi bir durum gözlemedim.

K6: Elimden geldiği kadar davranıyorum. Toplumun düzelmesinin en öncelikli şartının insanlara eşit davranılmasından geçtiğini düşünüyorum. Sınıf öğretmenlerinin farklı davranabileceğine inanmıyorum.

Katılımcı görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların demokratik, önyargısız ve hoşgörülü bir yaklaşım benimsediği anlaşılmaktadır. Katılımcı görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin öğrencileriyle geliştirdikleri ilişkilerini nasıl şekillendirdiklerine dair fikir sahibi olunmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “Sınıf içi düzen ve disiplini sağlamada yerleştirdiğiniz belli kural ve ilkelere karşı öğrenci yaklaşımlarını değerlendirir misiniz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Sınıf İçi Düzen ve Disiplini Sağlamada Kurallara Uyma Durumu

Sınıf İçi Düzen ve Disiplini Sağlamada Kurallara Uyma	f
Mesleki kıdem, kurallara uyumu sağlamakta	2
Kuralları öğrencilerle belirlemek uyumu kolaylaştırmakta	4
Düzeni korumaya özen gösterilmekte	8
Kuralın gerekliliği zamanla anlaşılmakta	6
Karşılıklı saygıya önem verilmekte ve kurallara uymaya özen gösterilmekte	9
Sınıf seviyesi değiştikçe kurallara uyma davranışı azalmakta	1
Sınıf mevcudunun fazla olması kuralların uygulanmasını aksatmakta	1

Tablo 12 incelendiğinde yedi tema oluştuğu görülmektedir. Bu temalar arasında birbirine yakın sayılarda tekrar edilen “Düzeni korumaya özen gösterilmekte, Kuralın gerekliliği zamanla anlaşılakta, Karşılıklı saygıya önem verilmekte ve kurallara uymaya özen gösterilmekte” temaları arasında diğerlerine kıyasla “Karşılıklı saygıya önem verilmekte ve kurallara uymaya özen gösterilmekte” temasının fazla sayıda tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K2: Meslekteki belli bir kıdemi geçtiğimiz için herhangi bir sıkıntı olmuyor. Okul genelinde kişiden kişiye bu durum değişebilir.

K9: Karşılıklı saygının ve kurallara uymanın önemini okul açıldığında en az iki hafta derslerde çocuklara uygun hikayelerle, görsellerle anlatmaya çalışıyorum. Benim için önemli olan şeyleri onlara yerine ve zamanına göre hissettiriyorum...

K17: Sınıf düzeni olarak kendi branşımızın kendine özgü bir disiplini ve kuralları vardır. Bu konuda da öğrencilerimizin yaklaşımlarında olumsuzluk yoktur. Dersimize başlamadan bütün öğrencilerimiz sıra düzenini alırlar...

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında kurallara uyma konusunda öğrencilerin sorun yaşamadığı anlaşılakta. Katılımcı görüşlerinde sınıftaki düzeni korumaya çalışan öğrenci profili çizilmiştir. Katılımcı görüşlerine göre öğrenciler, kuralların eğitim ve öğretimi kolaylaştırmak adına bir uygulama olduğunun farkındadır. Dolayısıyla kurallara uyma konusunda beklenen davranışların sergilendiği belirtilmektedir.

Katılımcılara yöneltilen “Öğrencilerinizle iletişimde kullandığınız dil ve üslup nasıl? (daha resmi, kaba, kibar, nazik, olumlu, saygılı, vb.) ilişkilerinizde öğrenciler nezaket kurallarına uygun davranıyorlar mı? Bu durumu diğer meslektaşlarınızda nasıl gözlemliyorsunuz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin Öğrencileriyle İletişiminde Kullandığı İletişim Dili

Öğretmenlerin Öğrencileriyle İletişiminde Kullandığı İletişim Dili	f
Olumsuz ifadelerden kaçınma	2
Saygılı, nazik ve kibar bir yaklaşım	9
Kuralların öğrenilmesi için yaklaşım önemli	4
Her iki yaklaşımı benimsemek öğrencinin iyi hissetmesini sağlamakta	13

Tablo 13 incelendiğinde dört tema oluştuğu görülmektedir. Bu temalar arasından “Her iki yaklaşımı benimsemek öğrencinin iyi hissetmesini sağlamakta” temasının diğer temalara kıyasla fazla sayıda katılımcı tarafından tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K8: Kibar, saygılı ve olumlu davranırım. Öğrencilerimiz de nezaket kurallarına uyar. Diğer meslektaşlarım da öğrencilere kibar ve olumlu davranır.

K12: Daha resmi, olumlu, saygılı yaklaşırım. Okul genelinde de yaklaşım bu yöndedir.

Katılımcılara göre formal ilişki ile birlikte informal ilişkinin geliştirilmesi öğrencilerin öğrenmesini sağlamaktadır. Bu belirlemenin önem arz ettiği belirtilebilir.

### 3.4. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen ve Veli İlişkilerine Yönelik Bulgular



Katılımcılara yöneltilen “Bütün öğrencilerinizin velileriyle tanışıyor musunuz?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 14.** *Tüm Öğrencilerin Velileriyle Tanışma Durumu*

Öğrencilerin Velileriyle Tanışma	n
Veliyi tanımak için fırsat oluşturmak	3
Velinin talebi üzerine görüşme gerçekleştirmek	5
Rehberlik amaçlı çaba sarf etmek	4
Çoğunlukla tüm velilere ulaşmaya çalışma	10
İletişim kurulmayan veliler bulunmakta	6
Velilerin hepsi ile yakın bir ilişki kurulmakta	4

Tablo 14’e bakıldığında altı tema olduğu görülmektedir. Bu temalardan “Çoğunlukla tüm velilere ulaşmaya çalışma” temasının diğer temalara kıyasla daha fazla tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K9: Şube rehber öğretmenim olduğum sınıfımın bütün velileriyle görüşüyorum ve iletişim halindeyim. Türkçe dersine girdiğim diğer şubelerde genellikle tamamına yakın veli ile tanışıyorum, veli toplantılarında ve veli görüşme saatlerimde bu sınıfların velileri ile de görüşüyorum

K12: Hepsini tanıyorum. En az yarısının evini ve aile fertlerini biliyorum. Aile ziyaretlerine gitmeye çalışıyorum.

Katılımcıların geneli veli toplantıları dışında okula gelen velilerle görüşmektedir. Katılımcıların bazıları velinin öğrenci gelişimindeki rolünün farkında olduğunu belirterek velilerin hepsiyle görüşmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle Whatsapp gruplarından sürekli olarak iletişime geçildiği ve bu şekilde velilerle iletişimin, ilişkilerin geliştirildiği vurgulanmıştır.

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen – veli iletişimini hangi sıklıkta sağlıyorsunuz? (Örneğin ayda bir, yılda bir veya daha sık gibi.)” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 15.** *Öğretmen-Veli İletişimi Sıklık Durumu*

Öğretmen-Veli İletişimi Sıklığı	f
Bir sorun yaşandığında iletişim kurulmakta	4
Veli toplantılarında iletişim kurulmakta	6
Uygulamalar üzerinden sıkça iletişim kurulmakta	3
Veli okula gelmişse görüşme yapılmakta	10
Haftalık veli görüşme saatleri düzenlenmekte	6
Ayda bir görüşme sağlanmakta	2
Her gün mutlaka görüşülmekte	1
İki ayda bir görüşme düzenlenmekte	1

Tablo 15 incelendiğinde sekiz temanın olduğu görülmektedir. Bu temalar arasından “Veli okula gelmişse görüşme yapılmakta” temasını tekrar eden katılımcı sayısının diğer temalara kıyasla fazla olduğu belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K2: Çok az veli ile görüşülüyor. Oda okula gelen veliler ile görüşülüyor.

K11: Rehber öğretmeni olduğum sınıf velileri ile hemen hemen ayda bir, diğer velilerimle ortalama dönemde bir kez yüz yüze görüşürüm. İhtiyaç halinde telefonla da görüşürüm.

K19: Genel olarak yılda bir veya iki; ama veliler istediği zaman okula gelip öğretmenin görüşme saatinde öğretmenlerle görüşebilir. Tabi ki bu da velisine göre değişiyor her hafta gördüğüm veli olduğu gibi mezun edene kadar görmediğim velide oluyor.

Katılımcı görüşlerinde genel olarak velileri tanıma, onlarla iletişime geçme yönündeki görüşlere daha fazla yer verilmiştir. Bu durum öğretmenlerin velilerle ilişkilerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini düşündürmektedir. Velilerle görüşmek için haftalık veli görüşme saatlerinin oluşturulması, öğretmenlerin velileri öğrenciler konusunda bilgilendirmek ve eğitim ve öğretim sürecini yönetmek için yapmış oldukları bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Ayrıca veliyle haftalık görüşmeye özen gösteren öğretmen, öğrencinin hedef ve kazanımlarını hafta bir gözden geçirmektedir. Bu takip hem veli hem de öğrenci için durum değerlendirmesi adına önemlidir.

Katılımcılara yöneltilen “Öğrenci velilerinizle kurduğunuz ilişkide; velilerin sizden beklentileri neler?” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 16. Öğretmen- Veli İlişkisinde Beklentiler**

Öğretmen- Veli İlişkisinde Beklentiler	f
Öğretmenin her durumda anlayışlı olması	3
Öğrencileri sürekli takip etme	6
Gerçekçi olmayan yüksek beklentinin karşılanması	3
Öğrencinin düzeyi ile ilgili bilgilendirme	1
Sosyalleşme sürecine katkı sağlama	5
Akademik başarıya destek olma	9
Sınıf içi uyumu sağlama	2
Ayrıcalıklı davranma	4
Yeteneklerinin keşfi ve gelişmelerini destekleme	2

Tablo 16 incelendiğinde dokuz tema oluştuğu görülmektedir. Öğretmen veli ilişkilerindeki beklentiye yönelik oluşturulan temalar arasından “Akademik başarıya destek olma” temasının diğerlerinden daha fazla tekrar ettiği belirtilebilir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K10: Öğrenciye özel ilgi gösterilmesi noktasında karşılıklı beklentilerimiz oluyor. bence bu da oldukça tatmin edici düzeyde gerçekleşiyor.

K11: Ortak beklentiler öğrencileri eğitsel ve sosyal açıdan ilerlemesidir. Kısmen başarılı olduğumuzu söyleyebilirim.

Katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde velilerin öğrencilerle ilgili en önemli beklentisinin akademik başarı olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte belirtilen görüşlerde velilerin; anlayış bekleme, geribildirim ve sosyal etkinlik gibi beklentilerinin olduğu da ifade edilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Öğretmen- Veli ilişkileri konusunda okulunuzun genel durumu nedir? (Sağlıklı, karşılıklı güvene dayalı, ilkeli & sistemli bir ilişki mi yoksa bunların tersi olumsuz & yetersiz bir durum mu var).” sorusuna karşılık alınan cevaplar bağlamında oluşturulan temalar, temaların tekrar edilme sayısı tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Öğretmen Veli İlişkisinde Genel Tutum

Öğretmen Veli İlişkisinde Genel Tutum	f
Sorunlar konuşulmakta	6
Sağlıklı, karşılıklı güvene dayalı, ilkeli ve sistemli	12
Saygı ön planda tutulmakta	5
Sevgi ve samimiyet güven oluşturmakta	4
Bazı veliler her zaman haklı olmaya çalışmakta	2
Bazı velilerle yetersiz iletişim söz konusu	1
Ev ziyaretleriyle ilişkiler geliştirilmekte	1

Tablo 17 incelendiğinde yedi tema oluştuğu görülmektedir. Bu temalardan “Sağlıklı, karşılıklı güvene dayalı, ilkeli ve sistemli” temasının diğerlerine kıyasla fazla sayıda katılımcı tarafından tekrar ettiği belirlenmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K7: Zaman zaman sorunlar olabiliyor. Ama okulumuzun bu açıdan çok kötü durumda olduğunu düşünmüyorum.

K8: Çok iyi durumda. Sağlıklı, sistemli ve güvene dayalı.

K23: Sistemli ve olumlu.

Katılımcı görüşlerine göre öğretmen veli ilişkisinde resmi olmaya özen gösterildiği gibi samimi yaklaşımlarla da güven telkin edildiği ifade edilebilir. Özellikle sevgi ve samimiyete dayalı ilişkiler geliştirildiğinde güven ortamının oluştuğuna dikkat çeken katılımcılar, bu şekilde veli ile olumlu ilişkilerin kurulduğunu bildirmektedir. Bu bağlamda veliler için de özel bir çaba sarf edildiği ve veliyi eğitim sürecinin içinde tutmaya özen gösterildiği ifade edilebilir.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin niteliğine odaklanan bu çalışmada öğretmen merkezli geliştirilen ilişkiler incelenmiştir. Eğitim örgütünde öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinin nitelikli bir şekilde ilerlemesinde diğer paydaşlara göre etkin bir rol üstlendiği bilinmektedir. Başarılı çıktılar elde edilebilmesi için öğretmenlerin; yöneticilerle, meslektaşları, öğrencileri ve velileriyle geliştirdiği ilişkilerin nitelikli olması gerektiğine değinen araştırmalar (Afat & Arslan, 2019; Bektaş & Erdem, 2015; Crabtree, 2004; Frymier & Houser, 2000; Gibbons & Olk, 2003; Himmetoğlu, Ayduğ & Bayrak, 2020; Murtiningsih, Kristiawan & Lian, 2019; Subramanian, 2006) ilişkinin türüne dikkat çekmektedir. Formal ve informal ilişkilerin birlikte yürütülmesine bağlı olarak ulaşılan olumlu sonuçlar, ilişkinin türünün nasıl olması gerektiğine de açıklık getirmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırma kapsamında okullarda öğretmen merkezli geliştirilen ilişki türünün nasıl olduğu nitel yöntem takip edilerek incelenmiştir.

Mevcut çalışmada öğretmenin ilişki içerisinde olduğu gruplar sınıflandırılarak ele alınmıştır. Bu sınıflandırma aynı zamanda makalenin amacını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara cevap oluşturmaktadır. Mevcut çalışmada öğretmen yönetici arasındaki ilişkinin açıklandığı bulgular incelendiğinde okul

yöneticisinin kararlara katılımın sağlanması konusunda demokratik bir yaklaşım benimsediği, yetki kullanımı ve sorumluluk verme konusunda adaletli davranma durumu incelendiğinde adil uygulamaların yapıldığı, okul yöneticisinin tecrübelerinden yararlanma durumuyla ilgili bulgular incelendiğinde okul yöneticisinin mesleki konularda yeterli bir uzman olarak görülmediği sonucu belirlenmektedir. Son olarak okul yöneticisinin kullandığı iletişim dilinin formal ve informal ilişkinin gelişmesine katkı sağlayacak bir dil olduğu sonucu tespit edilmektedir. Mevcut araştırma sonucunda altı çizilen tespitlere göre okul yöneticisi ile öğretmen arasında formal ilişkinin yanı sıra informal ilişkinin geliştirildiği değerlendirilebilir. İlgili yazında Robbins ve Judge (2013) örgütün hedeflerine ulaşmasında okul yöneticisiyle geliştirilen informal ilişkilerin önemli bir rol üstlendiğine işaret etmektedir ve yazarlar, okul yöneticisi tarafından informal ilişkilerin iyi yönetildiği takdirde okulun etkili okul niteliğine kavuşacağını açıklamaktadır. Farklı araştırmalarda rastlanan kanıtlara göre okulun etkililiğinde ve verimliliğinde formal ve informal ilişkinin okul yöneticisi tarafından iyi yönetilmesi gerekmektedir (Bektaş & Erdem, 2015; Subramanian, 2006). Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki iyi ilişkilerin öğretmenlerin görevlerini yerine getirme konusunda istekliliğini artırdığı ifade edilmektedir (Murtiningsih, Kristiawan & Lian, 2019). Bu bağlamda literatürde üzerinde durulan bir konu olarak öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki iyi ilişkilere mevcut araştırma sonucunda rastlanmış olması, literatürle mevcut araştırma sonucunun uyumunu göstermektedir.

Mevcut araştırma bulgularında öğretmen ile öğretmen arasındaki ilişkilerin incelendiği bulgular değerlendirildiğinde; meslektaşlar arasında hem resmi (formal) hem de samimi (informal) ilişki türünün geliştirildiği, mesleki bilgi paylaşımının yaygın olduğu, zaman zaman düzenlenen etkinliklere katılımın yüksek düzeyde olduğu sonucu bulunmaktadır. Öğretmenler arasında gruplaşmanın olup olmadığıyla ilgili bulgular incelendiğinde gruplaşmanın olduğu ancak bu durumun rahatsız edici bir hal almadığı sonucu da tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenler arasında okul kültürünün önemli düzeyde geliştiği ifade edilebilir. Okul kültürünün olduğu eğitim örgütlerinde amaç ve hedefler doğrultusunda birlikte hareket etme ve başarılı çıktılara odaklanma gibi olumlu tutumların geliştiği belirtilmektedir (Sapan & Gülbahar, 2022). Literatür incelendiğinde öğretmenler arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine bağlı olarak iş doyumunu, bağlılık, iş memnuniyeti, çalışan performansının artması gibi olumlu duyguların geliştiğine dair kanıtlara rastlanmaktadır (Crabtree, 2004; Gibbons & Olk, 2003; Shellenbarger, 2000; Sias ve diğerleri, 2004). Ayrıca meslektaşlar arasında olumlu ilişkilerin gelişmiş olmasına bağlı olarak çalışanların üretkenlik performansının arttığı (Jiang, Du, Zhou & Cui, 2020), temel mesleki bilgilerin doğrudan paylaşımı ve yüksek kalitede bilgi paylaşımının gerçekleştiği ifade edilmektedir (Otoo, 2016).

Mevcut araştırmada öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkileri açıklayan bulgular incelendiğinde; öğrencilerin kendilerini öğretmenleri yanında rahat hissettikleri, öğretmenlerin öğrencilerine karşı demokratik davranışlar sergilediği, sınıf içi disiplini sağlama konusunda kurallara uymanın eğitim ve öğretimi kolaylaştırıcı bir süreç olduğunun öğrenci tarafından anlaşıldığı, öğretmen ve öğrenci arasında formal ve informal ilişkinin birlikte yürütülmesi gerektiği sonuçları tespit edilmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin öğrencileriyle olumlu düzeyde bir bağ kurduğu ve birlikte hareket etme motivasyonu oluşturduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda bireyler arasında kendini rahatlıkla ifade edebilme özgürlüğünün informal ilişkilerle teşvik edildiğine atıf yapılmaktadır (Afat & Arslan, 2019; Himmetoğlu, Ayduğ & Bayrak, 2020). Bununla birlikte öğretmen ve öğrenci arasında gelişen olumlu ilişkilere bağlı olarak kaliteli bir eğitim ortamı oluşması, kuralların yerine getirilmesi, öğretmenlere karşı öğrencilerin kibar ve saygılı olması gibi olumlu ve istendik davranışlar geliştiği açıklanmaktadır (Frymier & Houser,

2000). Bu bağlamda mevcut araştırma bulgularının kendi içinde birbirini desteklediği ve literatürle uyumlu olduğu belirtilebilir.

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde öğretmen ile veli arasındaki ilişkiye yönelik açıklamalarda öğretmenlerin velilerin bazılarını tanıdığı, veli ile iletişim kurulması için çaba harcadığı, velilerin öğretmenlerden akademik başarı yönünde bir beklentiye sahip oldukları, öğretmenlerin velilerle olumlu düzeyde ilişki geliştirdikleri sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre veli ile öğretmenler arasında iki tarafı da memnun eden sağlıklı bir iletişim gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Velinin eğitim ve öğretim sürecinde önemli bir paydaş olduğunun altını çizen çalışmalar (Griebel & Niesel 2003; Jeynes 2011; Wilder 2014) öğretmen ve veli arasındaki ilişkinin öğrencinin okula gitme isteği, akademik başarı elde etmek için çaba gösterme sürecinde belirleyici bir etkiye sahip olduğuna dair kanıt oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla mevcut araştırmada öğretmen ve veli arasındaki ilişkinin niteliğinin olumlu düzeyde olması, öğrencinin gelişimine katkı sağlamaktadır denilebilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde eğitim örgütündeki insan ilişkilerinin niteliğinin formal ve informal özelliğe dayandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarından hareketle eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin niteliğini açıklayan nitel yöntemin takip edildiği başka araştırmaların da yapılması önerilmektedir. Diğer bölgelere kıyasla kısıtlı imkanlara sahip olan sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin düşük olduğu Doğu ve Güney Doğu bölgelerinde eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin niteliğini inceleyen araştırmalar planlanabilir. Karma yöntemin takip edildiği araştırmalar tasarlanabilir.

## **5. KAYNAKÇA**

- Afat, N., & Arslan, N. (2019). Öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research, *Am. J. Pharm. Educ.* 74(8), 1-7.
- Bakırcı, H., Özcan, Ö., & Kara, Y. (2021). Salgın döneminde ortaokul öğretmenlerinin uzaktan eğitime yönelik görüşlerinin belirlenmesi. *Fen Matematik Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 4(3), 155-170.
- Baş, T., & Akturan, U. (2017). *Nitel araştırma yöntemleri, NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Berman, E. M., West, J. P., Maurice, W., & Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Burroughs, N. (2007). A reinvestigation of the relationship of teacher nonverbal immediacy and student compliance-resistance with learning, *Communication Education*, 56(4), 453-475.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19(2), 83-101.
- Crabtree, S. (2004) Getting personal in the workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company? *Gallup Management Journal*, June.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. Bütün, M. & Demir, S.B.). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological Methodology in Die Human Sciences. *Journal of Religion And Health*, 23(3), 197-203
- Ebrahimi, R., Chamanzamin, M. R., & Sourati, P. (2014). Investigating the effect of organizational communications on the performance of managers in government agencies of astara. *International Review of Management and Business Research*, 3(4), 2095-2104.
- Epstein, J. L. (2011). *School, family and community partnerships. Preparing educators for improving schools*. Boulder, CO: Westview Press.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AŞ.
- Frymier, A., & Houser, M. (2000). The teacher-student relationship as an interpersonal relationship. *Communication Education*, 49(3), 207-219.
- Gibbons, D., & Olk, P. M. (2003). Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 340-351.
- Glaser-Zikuda, M., & Fuss, S. (2008). Impact of teacher competencies on student emotions: A multi-method approach. *International Journal of Educational Research*, 4, 136-147.
- Griebel W., & Niesel R. (2003). Successful transitions: Social competencies helps pave the way into kindergarten and school. *European Early Childhood Educational Research Themed Monograph Series*, 1(1), 25-31.
- Grossoehme, D. H. (2014). Overview of qualitative research. *J Health Care Chaplain*, 20, 109-122.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel iletişim: Eğitim kurumlarındaki yeri ve önemi açısından bir değerlendirme. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2020). Okul yöneticilerinin okullarda resmi olmayan bir iletişim türü olarak söylenti ve dedikodu ağına ilişkin görüşleri. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49(1), 45-72.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research, and practical consideration. *Journal of Educational Administration*, 41, 87-108.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration* (7 ed.). New York: McGraw-Hill
- Hunter, S. D. (2016). If ever the twain shall meet: Graph theoretical dimensions of formal and informal organization structure. *International Journal of Social Science Studies*, 4(10), 79-90.
- Jeynes, W. (2011). *Parental involvement and academic success*. New York: Routledge
- Jiang, X., Du, J., Zhou, J., & Cui, Y. (2020). The impact of negative informal information before a change on performance: a withinperson approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 670.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-6.
- Kleiman, S. (2004). Phenomenology: To wonder and search for meanings. *Nurse Researcher*, 11(4), 7-19. <https://doi.org/10.7748/nr2004.07.11.4.7.c6211>.
- Kurudayıoğlu, M., & Deniz, K. (2001). *İletişim*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Maxwell, J. (2010). *Chapter 17. validity. How might you be wrong?* Abingdon: Routledge.
- Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis. Theoretical foundation, basic procedures and software solution. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-395173>
- McShane, S. L., & Von, G. L., & Now, M. A. (2016). *Organizational behavior*. (Çev. Günsel & Bozkurt). New York: McGraw-Hill Pres.
- Mears, C. (2017). Chapter 21: In-depth interviews. Coe, R., Waring M., Hedges, L., & Arthur, J. (Ed.), *Research Methods & Methodologies In Education*. London: Sage.
- Memduhoğlu, H. B., & Saylık, A. (2012). Okullarda informel ilişkiler ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-21.

- Mert, İ. S., Bekmezci, M., & Eroğluer, K. (2019). Gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). An expanded sourcebook: qualitative data analysis (2nd Edition). Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. *European Journal of Education Studies*, 6(1), 246-256.
- Nastasi, B. (2015). Study notes: qualitative research: sampling ve sample size considerations. Erişim: 03.08.2015. [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qN6-7UD2NsgJ:https://my.laureate.net/Faculty/docs/Faculty%2520Documents/qualit\\_res\\_smpl\\_size\\_considerations.doc+vecd=1vehl=envect=clnkvegl=tr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qN6-7UD2NsgJ:https://my.laureate.net/Faculty/docs/Faculty%2520Documents/qualit_res_smpl_size_considerations.doc+vecd=1vehl=envect=clnkvegl=tr)
- Noble, H., & Smith, J. (2015) Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evid Based Nurs*, 18(2), 34-35.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N.L. (2007). A Call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105-121.
- Otoo, F. (2016). *Effect of communication on employee performance at Ghana Revenue Authority*, Kumasi (Doctoral dissertation). Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Polkinghorne, Almanya (1989). Fenomenolojik araştırma yöntemleri. *Psikolojide Varoluşçu-Fenomenolojik Perspektifler: İnsan Deneyiminin Genişliğini Keşfetmek* (ss. 41-60). Boston, MA: Springer ABD.
- Rath, T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without*. New York: PGW.
- Riggio, R. E. (2016). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (Çev. B. Özkara,). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rimm-Kaufman, S. E., & Pianta. R. C. (2000). An ecological perspective on the transition to kindergarten: A theoretical framework to guide empirical research. *Journal of Applied Developmental Psychology* 21(1), 491-511.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ryan, G. (2019). Postpositivist critical realism: philosophy, methodology and method for nursing research, *Nurse Researcher*, 27(3), 20-26.
- Sapan, A., & Gülbahar, B. (2022). Öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki iletişimi etkileyen faktörler. *Pearson Journal*, 7(19), 78-92.
- Shellenbarger, S. (2000). An overlooked toll of job upheavals: Valuable friendships. *Wall Street Journal* (Eastern Edition), January 12th, New York.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004) Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380. <https://doi.org/10.1177/1049732307307031>
- Stiles, W. (1993). Quality control in quality research. *Clinical Psychology Review*, 13, 593-618.
- Subramanian, S. (2006). An open eye and ear approach to managerial communication. *Vision*, 10(2), 1-10.
- Tatano Beck C (2009) Critiquing qualitative research. *Archives Of Research In Nursing Journal*, 90(4), 543-554.
- Vural, B. A., & Bat, M. (2013). *Teoriden pratiğe kurumsal iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Wilder, S. (2014). Effects of parental involvement on academic achievement: A meta-synthesis. *Educational Review* 66 (3), 377-397.

- Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard*, 29(34), 38-43. <https://doi.org/10.7748/ns.29.34.38.e8821>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, Y. (2019). Teacher communication behavior and emotions of achievement as mediators of student engagement-building a model. *At the 3rd International Seminar on Education Innovation and Economics Management (SEIEM 2018)* (375-378). Atlantis Press.